

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**TREINAMENTO ANDRAGÓGICO:
CAPACITAÇÃO TÉCNICA E CRESCIMENTO DO INDIVÍDUO**

DENISE EUGÊNIA ZUMBlick GONÇALVES

Florianópolis (SC), dezembro de 1998

**TREINAMENTO ANDRAGÓGICO:
CAPACITAÇÃO TÉCNICA E CRESCIMENTO DO INDIVÍDUO**

DENISE EUGÊNIA ZUMBLICK GONÇALVES

**Dissertação apresentada ao Curso
de Pós-Graduação em
Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, como
requisito para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

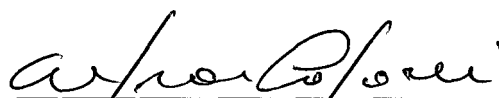
ORIENTADOR: PROF. DR. NELSON COLOSSI

Florianópolis (SC), dezembro de 1998.

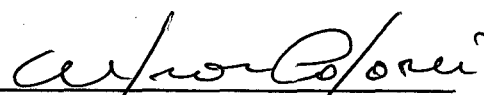
**TREINAMENTO ANDRAGÓGICO:
CAPACITAÇÃO TÉCNICA E CRESCIMENTO DO INDIVÍDUO**

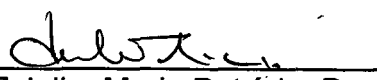
Denise Eugênia Zumblick Gonçalves


Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Prof. Nelson Colossi, Dr
(orientador)


Prof. Zuleika Maria Patrício, Dra
(membro)


Prof. Narbal Silva, Ms
(membro)

“A um homem nada se pode ensinar. Tudo o que podemos fazer é ajudá-lo a encontrar as coisas dentro de si mesmo”.

(Galileu)

Para **GLÊNIO** e **ISABELA**,
as pessoas mais importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, que faz parte de um momento importante de minha vida, presto os justos agradecimentos àquelas pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram para a sua concretização. Mas, de modo especial e com todo carinho, agradeço:

- À Deus, por sua infinita bondade e sabedoria.
- Ao Glênio, meu esposo, por seu amor incondicional.
- À Isabela, minha filha, por sua alegria e beleza infantil.
- Aos meus pais, Carlos e Melânia, pela confiança e apoio.
- Aos meus colegas de trabalho, em especial à Regina e Anita, pelo incentivo e compreensão.
- Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, meu orientador, pela disponibilidade e paciência.
- Aos senhores Prof. Ms. Narbal Silva e Prof^a. Dra. Zuleika Maria Patrício, pela disposição em participar como examinadores deste trabalho e por suas valiosas contribuições.
- Aos servidores do Curso de Pós-Graduação em Administração, pela atenção e colaboração.
- Às pessoas que participaram desta pesquisa.

Muito Obrigado!

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
01. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema	1
1.2. Definição do Problema	4
1.3. Objetivos	5
1.4. Justificativa	5
1.5. Estrutura da Pesquisa	7
02. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. Contextualização das Organizações	10
2.1.1. Desenho Histórico das Organizações e do Trabalho	10
2.1.2. Visão de Homem nas Organizações	15
2.2. O que é Treinamento Empresarial?	19
2.2.1. Definições de Treinamento	20
2.2.2. Síntese das Definições	23

2.3. A perspectiva do Treinamento Empresarial	
nos dias de hoje	25
2.3.1. Treinamento e Aprendizagem	25
2.3.2. Ideologia, alienação e Trabalho	28
2.3.3. O Treinamento na Atualidade	31
2.4. Treinamento x Pedagogia: um Treinamento Cognitivo	33
2.4.1. Sobre a Pedagogia e seus Modelos	34
2.4.2. Pedagogia e Educação	36
2.4.3. A Pedagogia e o Treinamento	38
2.5. Treinamento x Andragogia: um Treinamento Atitudinal	41
2.5.1. A Educação e seu significado	42
2.5.2. A Andragogia e seu significado	44
2.5.3. Treinamento Andragógico	48
03.METODOLOGIA	51
3.1. Design da Pesquisa	51
3.2. Dados: tipo, coleta e tratamento	52
3.3. Objeto de estudo	53
3.4. Sobre o Instrumento de Pesquisa	54
3.5. Questões de Pesquisa	54
04.ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1. Questão de Pesquisa nº 01	56
4.2. Questão de Pesquisa nº 02	60
4.3. Questão de Pesquisa nº 03	68

4.4. Questão de Pesquisa nº 04	70
4.5. Síntese da Análise de Dados	72
05. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	75
5.1. Conclusões	75
5.2. Sugestões	77
06. ANEXO	80
6.1. Anexo I - Roteiro de Entrevistas	81
07. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Pressupostos e elementos da aprendizagem

pedagógica 40

QUADRO 02 – Pressupostos e elementos da aprendizagem

andragógica 49

RESUMO

O treinamento é um dos recursos, dentro das empresas contemporâneas, mais difundidos como essenciais para atingimento de um patamar adequado de competitividade. No entanto, observa-se que esta pressão por competitividade terminou por encerrar o treinamento em um viés único voltado à produtividade: começou-se a treinar tão somente valorizando a capacitação profissional do colaborador. Com o passar do tempo, as pessoas responsáveis pela área de recursos humanos, se viram numa encruzilhada: como atender às necessidades de capacitação profissional sem esquecer que o objeto deste treinamento é o ser humano adulto? Em outras palavras, como falar em educação no treinamento e não simplesmente em adestramento? Partindo desta constatação, esta pesquisa teve por objetivo estudar, nas empresas cerâmicas da região sul do Estado de Santa Catarina, se o treinamento tem, contemplando a noção de educação, no sentido de formação e desenvolvimento de seres humanos adultos. Buscou-se responder às seguintes questões de pesquisa: se existe um planejamento na área de treinamento, se o treinamento estava contemplando uma perspectiva andragógica do ser humano, qual a percepção do seu valor, a participação, a execução e a finalidade do treinamento, e, pôr último, se existia alguma forma de avaliação do treinamento onde se pudesse verificar a mudança atitudinal decorrente deste. Para tanto, foram selecionadas seis (6) empresas que possuíam o setor de recursos humanos estruturado há mais de dois (2) anos. O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada e os dados levantados a partir desta, somados a observações e documentos, tiveram um tratamento qualitativo. Os resultados desta pesquisa indicam que na maioria das empresas não existe um planejamento ou plano de trabalho na área de treinamento; que o treinamento tem se caracterizado como processo instrutivo, indicando adestramento ou tão somente visando objetivos cognitivos; que a maioria das empresas não encara o treinamento como uma forma de educação, voltada ao desenvolvimento do indivíduo enquanto pessoa; que a maioria das empresas não tem claro o embasamento didático utilizado nos treinamentos realizados por não conhecer seus educandos (o adulto); que não existe qualquer avaliação dos resultados do treinamento, apenas avaliação cognitiva e de processo; e, finalmente, que as empresas não conhecem a andragogia, seu valor e aplicabilidade dentro da área de treinamento. Ao final deste trabalho, enunciou-se sugestões que poderão nortear o trabalho dos responsáveis pela área de treinamento em seus próximos planejamentos.

ABSTRACT

On the contemporary companies, the training is one of the more essential recourses to reach a proper level of competitiveness. However, under the stress of circumstances by competitiveness, the training became a one-way of productivity: they began to train people valorizing only the working power of each employer. Now, the time is up, and the people in charge of "human recourses" areas are in the face of a cross-way: How to attend the demand of professional capacity having in mind that the reason of this training is the human being? How to talk about education on the training and not only the instruction for these people? Considering this evidence, this search had the purpose to study the ceramic tiles companies located in the south of Santa Catarina State, analysing if the training has regarding the notion of education, establishing the human improvement. We tried to reply the following questions: if the training is regarding an andragogical prospect of the human being; what's the perception of it's value; if there is a kind of valuation where we can find out a posture changing of these people. Consequently, we selected 6 (six) companies that has already structured the "human recourse" area for more than 2 (two) years. The instrument used was the semi-structural research and the data raised up plus the remarks and documents had a qualitative treatment. The results of this search demonstrate that a great number of the companies do not have a training program; the training is only a instruction process; the companies don't face the training as a figure of education and teaching, improving the person as "human", as should be; the companies don't have a didactical base to teach the employers because don't know these professional as human being; there are not any valuation of the training results; the companies don't know the andragogy, it's value and it's applicability in the training area. At the end of this research, we suggested some ideas that help the people in charge for the training areas on their next plannings.

01. INTRODUÇÃO

As organizações , nos últimos séculos, sofreram drásticas mudanças, evoluindo de empresa artesanal para empresa burocrática. Somado a isso, a vida dos homens associou-se a este ambiente das organizações, de tal forma que todas as instâncias da vida humana estão atualmente subordinadas às leis e aos interesses do mercado.

Assim sendo, o trabalho humano converteu-se em mercadoria. E uma vez priorizada a racionalidade, não há espaço para preocupações com valores morais, com os indivíduos e com a coletividade, a não ser quando estes servem para o atingimento de um fim visado pela chamada sociedade de mercado.

É neste contexto que emerge o treinamento empresarial: uma forma de “alimentar” à racionalidade das organizações, como veremos no decorrer deste trabalho.

1.1. TEMA

Os fenômenos organizacionais como objetos de estudo da moderna Teoria Organizacional têm crescido em importância e significado, a ponto de

nos oferecer hoje um parâmetro cientificamente válido para a análise dos fatos sociais que produzem. Neste sentido, são relevantes os esforços da ciência administrativa em estudar e buscar compreender a vida humana em sua forma organizada: ou seja, o mundo pelo qual o homem garante a sua sobrevivência e, por conseguinte, sua evolução. A ênfase no estudo dos recursos humanos em meio à busca da sobrevivência competitiva das organizações é, segundo Leocádio (apud Boog, 1980), de fundamental importância.

Os países considerados em desenvolvimento, como o Brasil, estão incorporando a consciência de que investir no potencial humano é imprescindível. Propiciar condições para que as realizações pessoais atinjam sua plenitude em consonância com o desenvolvimento tecnológico organizacional é valorizar o ser humano, fator inegavelmente vital à competitividade que o mercado organizacional hoje vivencia. O treinamento, neste contexto, passa a ser um dos meios para se atingir tal propósito. Em outras palavras, o treinamento passou a representar fator indiscutível para o sucesso e evolução desta construção humana denominada organização.

Desta feita, o treinamento tem de ser visto pelas organizações como um conjunto de processos eminentemente educativos, entendidos como progressivamente intencionais, que buscam não só o aperfeiçoamento cognitivo, mas também o respeito à personalidade e individualidade daqueles que fazem as organizações, os colaboradores. Em outras palavras, o treinamento não pode ser meramente um processo instrutivo; deve contribuir para a capacitação dos colaboradores no desempenho de suas tarefas mas também ensejar-lhes uma compreensão de mundo mais concreta, realista e aprofundada.

No entanto, todo o embasamento educativo do treinamento tem se dado em ideais pedagógicos, que se referem à educação de crianças. Sendo o adulto o sujeito do processo de treinamento, que aprende e apreende, uma nova fundamentação se faz necessária. Trata-se da Andragogia, um conceito ainda pouco conhecido, que sistematiza um conjunto de métodos e técnicas para a educação de adultos, partindo da consideração das características pessoais e distintivas deste sujeito-educando, o adulto. De acordo com Pinto (1984),

...um educador (de adultos) tem de considerar o educando um ser pensante. É um portador de idéias e um produtor de idéias, dotado freqüentemente de alta capacidade intelectual, que se revela espontaneamente em sua conversação, em suas críticas aos fatos... (Pinto, 1984, p.83)

Em vista disso, este trabalho propõe como tema um estudo exploratório do treinamento realizado nas empresas cerâmicas no Sul de Santa Catarina, partindo da hipótese de que o treinamento tem sido apenas um processo instrutivo (ocasionando apenas repercussão cognitiva), em detrimento de um processo educacional, que visa mudanças atitudinais. A andragogia, seus métodos e técnicas, será a base utilizada para a contraposição à pedagogia, atual enfoque de base do treinamento. Ao final, queremos demonstrar que só nos será possível obter resultados positivos em treinamento quando compreendermos que as especificidades de um público adulto em situação de aprendizagem requerem uma metodologia identificada com este.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O homem nasce, cresce, sente necessidades de várias ordens e procura, de alguma forma, satisfazer estas necessidades à medida que elas surgem. Para a satisfação dessas necessidades, o homem é levado a aprender uma atividade e aplicar conhecimentos através de uma tarefa ou função, dentro do trabalho ou em outros ambientes. Mas, uma pessoa não é completa por si só, ela só se completa a partir do momento em que passa a atuar dentro de um grupo, de onde se originam as atividades grupais. Uma empresa é formada por grupos, e à medida que os grupos iniciam suas atividades, são obrigados a se atualizarem e desenvolver novas tecnologias.

Em pleno final do século XX, quando a sociedade em geral vivência um momento de grande progresso técnico e científico, fruto de uma contínua evolução, é relevante conhecer-se como as organizações tem lidado com este progresso no que se refere à preparação de seus recursos humanos para agir diante da perspectiva de uma nova ordem societária mundial.

Tendo-se como objeto de estudo o treinamento, suas conseqüências e forma de abordagem no processo de execução, e entendendo-se por personalidade as características distintivas do indivíduo que determinam seu comportamento, pensamento e forma de adaptação ao meio social, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

O treinamento tem se fundamentado numa perspectiva andragógica de educação do ser humano, desenvolvendo a capacidade técnica e respeitando a personalidade do homem adulto?

1.3. OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo foi pesquisar, nas empresas cerâmicas da região sul do Estado de Santa Catarina, se o treinamento tem contemplado a noção de formação e desenvolvimento de recursos humanos como um processo educativo, contribuindo para, além da aquisição de conhecimentos específicos, um momento de reflexão e desenvolvimento da personalidade com vistas à mudança atitudinal.

A partir deste objetivo geral, três outros objetivos serviram de guia para o estudo, a saber:

- .Identificar o significado do treinamento no contexto organizacional;
- .Determinar a influência da pedagogia na realização do treinamento;
- .Caracterizar a andragogia como proposta educativa, embasadora do treinamento, que contemple o adulto em seu momento evolutivo distintivo.

A partir do entendimento da perspectiva didático - andragógica de educação do trabalhador, pode-se, como objetivo derivado, elencar sugestões que norteiem a execução do treinamento nas empresas pesquisadas daqui por diante..

1.4. JUSTIFICATIVA

A área de recursos humanos, ao longo dos últimos 15 anos, vem

recebendo uma grande dose de atenção por parte das organizações. Evidencia-se a percepção destas organizações de que, no cenário atual de alta dinamicidade e competitividade, o investimento nas pessoas tornou-se primordial para a sobrevivência organizacional.

A partir desta compreensão, o treinamento tornou-se uma “arma” de grande efetividade no enriquecimento do potencial humano. No entanto, a fundamentação deste processo não tem abrangido o homem adulto em toda a sua complexidade, perpetuando o ideal “instrutivo” do treinamento, ou seja, o mero fornecimento de novos conhecimentos técnicos.

Tanto é assim que a idéia deste trabalho teve origem após o envolvimento da autora com a área de treinamento em empresa cerâmica e em empresa de colchões. A prática diária nesta área das organizações, através de estágios curriculares e extracurriculares, evidenciou o desconforto daqueles que participam dos treinamentos. Fica claro a estes que o objetivo final destes treinamentos tem sido de caráter instrutivo. Comentários do tipo “eu já sei isso”, “pra que eu estou aqui”, “o que é que eu vi de diferente, nada”, foram alguns dos retornos dados após os treinamentos nas empresas acima referidas.

A partir de então, ficou clara a necessidade de estudar uma forma de implementação do treinamento que pudesse subsidiar não só cognitivamente mas também comportamentalmente aqueles que participam dos treinamentos bem como aqueles que os elaboram.

Buscou-se então, um embasamento que pudesse efetivamente aliar treinamento e educação, pois devemos tomar consciência de que o tempo de educação não pode circunscrever-se a um certo período de “preparação para

a vida”, mas que constitui uma dimensão da vida mesma. Consequentemente, a educação é um processo que afeta não apenas às crianças e os jovens, mas também os adultos. Pondo as coisas de outro modo, a educação afeta cada ser humano ao longo de toda a sua existência.

Diante desta perspectiva, o presente estudo justificou-se porque contribuiu para o entendimento do treinamento num aspecto mais amplo, o aspecto da educação de adultos retratada na perspectiva andragógica. Esta quer propiciar ao treinando, além de conhecimentos específicos voltados à preparação para o trabalho, um momento de reflexão e crescimento pessoal com vistas à mudança atitudinal. Afinal, só conhecimentos ou informação não mudam necessariamente as atitudes.

Justificou-se ainda, porque as conclusões obtidas a partir deste estudo puderam fornecer importantes subsídios aos dirigentes organizacionais bem como aos treinadores, com relação à devida condução das práticas de treinamento de recursos humanos no âmbito organizacional. É justo lembrar que, até então não existiam trabalhos que associassem andragogia e treinamento.

1.5. ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa empreendida resultou no trabalho a ser apresentado a seguir, que dividiu-se em cinco partes principais, quais sejam:

01 - Introdutório, apresenta a formulação do problema, buscando mostrar sua importância, bem como os objetivos, perguntas, justificativa da pesquisa e sua estrutura.

02 - Este capítulo trata da fundamentação teórica do tema proposto, e divide-se basicamente na contextualização histórica das organizações e suas conseqüências, o que é treinamento, o treinamento na atualidade, treinamento x pedagogia e treinamento x andragogia.

03 - É o momento de descrição da metodologia de pesquisa utilizada, onde procurou-se relatar todos os encaminhamentos adotados ao longo deste estudo. Este capítulo divide-se em cinco sub-itens: design da pesquisa, dados: tipo, coleta e tratamento, objeto de estudo e limitações, questões de pesquisa e definição operacional de termos.

04 - A parte 04 refere-se à análise e interpretação dos dados coletados, e está apresentado de forma a focar as questões de pesquisa. Ao final deste capítulo faz-se uma síntese dos dados.

05 - Versa sobre as conclusões obtidas com a pesquisa à luz do referencial teórico adotado e sobre as sugestões derivadas desta.

02. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O treinamento empresarial é um tema que perpassa todas as organizações, ou seja, de alguma forma, as organizações precisam deste instrumento para poder sobreviver ou mesmo atingir um bom patamar de competitividade.

O treinamento empresarial reflete a forma como as organizações encaram o ser humano bem como seus valores e crenças. Então, está na hora de pensarmos sobre “como” este ser humano está sendo encarado: de um ponto de vista unicamente racional e voltado à produtividade, ou sob a ótica do crescimento individual e respeito à personalidade do adulto. Em outras palavras, tem tido o treinamento um caráter pedagógico ou andragógico na abordagem de seu sujeito-educando?

Logo, para podermos compreender este tema, nossa fundamentação teórica inicia contextualizando historicamente as organizações, define e atualiza o que é treinamento, confronta treinamento e pedagogia e, por último, mostra o treinamento com base na andragogia.

2.1. Contextualização das Organizações

As organizações tem sido objeto de estudo de várias linhas de pesquisa cientificamente válidas. Definidas como “unidades sociais (ou grupamentos humanos) deliberadamente construídas e reconstruídas para buscar objetivos específicos”, segundo Etzioni (apud Hall, 1984, p.22) e como “coletividades que foram estabelecidas para a consecução de objetivos relativamente específicos numa base mais ou menos contínua “ de acordo com Scott (apud Hall, 1984, p.22) as organizações tem tido uma trajetória identificável pelo seu padrão de comportamento em relação ao homem e características específicas de funcionamento. Veremos isso a seguir.

2.1.1. Desenho Histórico das Organizações e do Trabalho

A trajetória das organizações foi marcada por Chiavenato (1994) quando distingue seis períodos na história das organizações, com relação ao seu funcionamento, a saber:

1. Fase artesanal - caracterizada por pequenas oficinas de mão-de-obra não qualificada, ou ainda, com base no trabalho escravo e tendo como sistema comercial as trocas locais;
2. Fase da revolução industrial - caracterizada pelo início da industrialização, mecanização das oficinas e do trabalho no campo, substituindo o esforço humano pela máquina e desenvolvimento dos transportes e comunicação;

3. Fase de desenvolvimento industrial - caracterizada pelo uso de eletricidade, desenvolvimento de maquinário, aparecimento de bancos e instituições financeiras e burocratização das relações;

4. Fase do gigantismo industrial - caracterizada pelas proporções enormes das empresas, predominando aplicações técnico-científicas;

5. Fase moderna - caracterizada pelo avanço tecnológico e desenvolvimento de produtos mais sofisticados;

6. Fase da incerteza - caracterizada pela complexidade e pela mutabilidade das organizações, lutando contra a escassez de recursos, concorrência acirrada e reações imprevisíveis do mercado.

Tal desenho histórico das organizações nos faz perceber as mudanças paradigmáticas ocorridas ao longo dos últimos séculos. Quando refiro-me a paradigma, a definição a seguir é a que está sendo utilizada como referência:

Paradigmas são lentes que condicionam a nossa visão de mundo, dando-lhes as suas cores e formas... os paradigmas são uma forma de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam nossas vidas, dando consistência às nossas ações individuais, grupais e empresariais. (Boog, 1994, p.3)

Como forma de expressar a própria cultura, sabe-se que os paradigmas atuam como norteadores do comportamento dos homens e das mudanças que se fazem necessárias para a própria sobrevivência do indivíduo em seu contexto histórico. De acordo com Marilyn Ferguson (1991), se pode claramente identificar as contradições entre o antigo e o novo sistema paradigmático vigente na área administrativa moderna observando que:

- o antigo promove o consumo, ao passo que o novo propõe o consumo apropriado;

- o antigo pressupõe pessoas que satisfaçam o trabalho, enquanto que o novo pressupõe um trabalho que satisfaça às pessoas;

- o antigo impõe objetivos, e o novo enfatiza a autonomia e a auto-realização;

- o antigo promove a agressão, ao passo que o novo incita à cooperação;

- o antigo defende a estabilidade, enquanto que o novo gera atitude empreendedora;

- o antigo traz desequilíbrio, o novo promove tecnologia apropriada.

Desta feita, os valores, crenças e a visão de homem que vem se definindo por meio do paradigma administrativo moderno e, conseqüentemente que vem se enunciando nas organizações atuais, começa a dar lugar de destaque aos recursos humanos, pensando o homem como fator imperativo na sobrevivência competitiva das organizações. De acordo com Leocádio (apud Boog, 1980) as organizações competidoras passaram a ter de diferenciar-se pela habilidade do seu pessoal em utilizar tecnologias cada vez mais eficazes. A ênfase ainda se encontra na necessidade de qualificação técnica do homem: a qualidade de vida do homem ainda se traduz em qualidade técnica do homem. Alguns administradores, inclusive, ainda entendem que se o homem tem qualificação técnica, terá uma boa qualidade de vida e também oportunidade de desenvolver-se em nível pessoal.

O novo paradigma, entretanto, propõe uma visão de homem que vai além da questão técnica; é a visão do homem que busca fazer do seu trabalho um meio onde possa desenvolver-se e realizar-se como pessoa, como ser humano que é. Em outras palavras, a idéia de desenvolvimento organizacional

atualmente terá que ser construída sobre uma base efetiva de conscientização da necessidade de reavaliação do conceito de homem e de trabalho em todas as suas dimensões. Precisa-se reconhecer e respeitar a condição humana concreta dos trabalhadores, sua multiplicidade de capacidades, sentidos e necessidades.

... as pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, deter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. (Chiavenatto, 1985, p.310)

Está claro que esse patamar ainda não foi atingido, ainda é um processo. Chiavenato (1992), chama atenção para o estágio atual da sociedade brasileira afirmando que apesar de a mesma assumir uma postura democrática, as nossas empresas ainda não conseguem livrar-se das presas burocráticas da autocracia, da hierarquização rígida, da centralização e da imposição coercitiva de ordens e de comandos.

Em outras palavras, ainda existem práticas administrativas e gerenciais que consideram o conjunto de trabalhadores da empresa de um modo massivo e indiferenciado; é percebida como uma massa que trabalha, que tem força potencial de trabalho que carece de ser aplicada e extraída em proveito da empresa, em troca de salários e alguns benefícios sociais. Onde o administrador comporta-se como um boiadeiro que toca a massa indiferenciada e inerte da boiada em direção às suas metas, definindo e corrigindo o rumo, perseguindo e enquadrando uma ou outra rês rebelde ou desnorçada. Isso acontece hoje, como vimos anteriormente, como consequência de um paradigma antigo, que pressupunha o **trabalhador** como

mero “**pacote de força de trabalho**” e o **trabalho** como meio de **garantia da sobrevivência**.

Segundo Chanlat (1994) o trabalho, no entanto, se constitui na principal atividade humana, é o marco de referência crucial que define o sentido da existência dos seres humanos. Sob a ótica da psicologia, o trabalho é o principal contexto modelador do comportamento dos seres humanos no sentido de definição de uma identidade. Ao mesmo tempo, o trabalho, no sentido de ação sobre, tem um caráter de veículo de transformação, pois é através dele que o homem define a sua existência e sobrevivência.

Estudiosos como Toledo (1995), Albornoz (1995) entre outros, afirmam que a etimologia da palavra trabalho é originária do vocábulo *TRIPALIARE*, do substantivo *TRIPALIUM*, um aparelho de tortura formado por três paus, ao qual eram atados os condenados, ou que também servia para manter presos os animais difíceis de ferrar. Esta origem confere ao trabalho a característica atual de ser algo penoso, associado com sofrimento e labuta, totalmente investido de conotação econômica e utilizado como forma de atingir outras fontes de satisfação.

Num primeiro instante da história do trabalho, observa-se que ele aparece como um meio de propiciar ao homem sua sobrevivência e sua relação com a natureza. No entanto, com o advento do capitalismo no século XVIII, ocasionado através da mecanização, o trabalho passa a ser criador de riquezas (e de pobres) e totalmente investido de conotação meramente econômica. Neste momento, geram-se condições subumanas de trabalho tais como: extensas jornadas de trabalho (16 a 18 horas), sem direito a férias ou

qualquer outra garantia, baixos salários, etc. O surgimento do capitalismo intensifica a procura do lucro e confina o operário à fábrica.

A “humanização” da mercadoria (que assume valor superior ao do homem) leva à desumanização do homem, à sua coisificação, sendo ele próprio transformado em mercadoria à medida que sua força de trabalho tem um preço no mercado. O homem passou a não sentir-se responsável pelo seu trabalho, nem a orgulhar-se dele. Seu único objetivo passou a ser de ganhar a vida, enquanto a finalidade exclusiva do empregador seria aumentar seus lucros. O trabalho, então, que antes era tido como algo que dignificava o homem como tal, passou apenas a valer enquanto produtor de mercadoria, equivalendo homem e máquina, ou, até mesmo predominando a máquina.

Esta visão de homem será discutida na continuidade deste trabalho.

2.1.2. Visão de Homem nas Organizações

Em decorrência das transformações nas condições de produção vistas anteriormente, subentende-se uma mudança na visão de homem. Durante a maior parte da história, os homens “foram” o que “faziam” , uma auto-identificação que era estável, consciente e reconhecida desta maneira tanto pelos outros como por ele próprio. O desenvolvimento econômico reduziu a essência do ser “humano” (o pensar), subjugando o homem a um esquema conceitual de “homo economicus”. Ramos reforça tal concepção quando coloca que:

Numa sociedade de mercado, o empregado eficiente deve ser um ator despersonalizado. Espera-se dele que acate as determinações impostas, de cima para baixo, e que definem o papel que tem que desempenhar. (Ramos, 1989, p.98)

Nesta mesma sociedade de mercado, cujo papel é de regulador político, o indivíduo passa a não ser “ele mesmo”: passa apenas a representar um papel, tornando cada vez menos provável que consiga realiza-se em seu trabalho. Esta realização só se dá se estiver em consonância com ou resultar como reflexo dos desígnios organizacionais. Os sistemas de valores criados e cultivados pela organização tornaram-se os valores dos homens. A racionalização do processo de trabalho trouxe consigo uma irracionalidade básica: desapareceu a valorização do homem como um ser que pensa e que sente. Assim sendo, o homem passou a estar em função do trabalho e/ou das organizações. Como ordenação da vida humana, o mercado e as organizações transformaram-se nos parâmetros sociais de elaboração da convivência.

Esta idéia é compartilhada por Ramos quando o autor afirma que uma das instituições sociais à qual o homem pertence e que mais modelam o comportamento (dos seres humanos) são as organizações. Ele afirma também que a natureza humana vem se modificando à medida que as organizações tomam consciência da inviabilidade de valores e crenças que enfatizem a máquina, num contexto contemporâneo que enfatiza o potencial humano.

Reforçando a idéia de paradigma antigo e novo de Marilyn Ferguson, Ramos descreve dois modelos tradicionais de homem: o homem operacional e o homem reativo. O homem operacional “tem sido considerado como recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável”. Isto implica numa concepção de homem como sendo “calculista, motivado por

recompensas materiais e econômicas”. O homem reativo, por sua vez, é aquele ser mais complexo cuja natureza da motivação perpassa por valores, sentimentos e atitudes, mas preocupando-se, na verdade, com o ajustamento do indivíduo ao contexto do trabalho e não com seu crescimento pessoal. Este homem em nada difere do homem operacional: ambos tem que ajustar-se à organização e seus desmandos; é o homem servindo a uma sociedade organizadamente alienante que subjuga-o a um papel despersonalizado e sendo tratado como mero recurso produtivo e operacional.

O autor sugere então um novo modelo de homem: o homem parentético, um “participante da organização”, com “consciência crítica altamente desenvolvida”, eticamente comprometido com “valores que conduzem ao primado da razão na vida social e particular”. Este homem parentético teria a finalidade de repensar a sociedade, reescrevê-la e, conseqüentemente, reorganizá-la conforme um modelo integral de homem, consubstanciado em todas as suas dimensões. Afinal, ao inserir-se em uma organização, o homem não deixa para trás suas características, sentimentos e necessidades.

Com esta nova forma de encarar o homem, as organizações tem se utilizado de recursos como o treinamento e o desenvolvimento organizacional para que se consiga atingir tal patamar. O treinamento tem passado a ser visto pelas organizações, algumas descritas como orgânicas, outras denominadas organizações de aprendizagem em conformidade com suas estruturas e processos, como um conjunto de processos que podem ser eminentemente educativos (e não meramente instrutivos, de toque de boiada), entendidos como progressivamente intencionais (e não meramente objetivos) buscando o aperfeiçoamento da personalidade (e não uma massificação) de acordo com a

individualidade humana. Nesse cenário, as pessoas são potencialmente livres para fazer escolhas e equipadas para se tornarem exigentes, inclusive no que se refere aos seus direitos de consumidor e de cidadão, de acordo com Vergara, mencionado por Bomfin (1995, p.16). De forma mais ampla, o treinamento deverá contribuir para a capacitação dos empregados no desempenho de suas tarefas sem deixar de ensinar-lhes uma compreensão de mundo mais concreta, mais realista e aprofundada.

De acordo com Bomfin (1995), quando a organização nega esta concepção de homem, o resultado prático disso será a falta de criatividade para solucionar problemas e o baixo ou nenhum comprometimento com os resultados finais da organização.

É verdade que esta concepção ainda pouco reflete na prática, porque os responsáveis por esta área dentro das organizações pouco tem se preocupado em adaptar seus processos metodológicos àqueles que são sujeitos de seu treino: o adulto. Embasados em ideais e métodos pedagógicos, que se referem à educação de crianças, o treinamento não tem se voltado para seres humano capazes de pensar, criticar, julgar e entender.

Isto demonstra que o treinamento empresarial é um dos fatores que tem contribuído para a perpetuação da postura mecanicista e alienante das organizações. Na forma como vem sendo administrado: seu embasamento, ideologia e mecanismos de controle só tem em vista a petrificação da divisão social bem como do papel de mero executor que vem desempenhando o trabalhador. O treinamento, no contexto organizacional atual, não passa de "adestramento" de recursos para o novo contexto de qualidade.

Partindo da premissa de que o adulto precisa de um facilitador que o ajude a compreender e se ajustar (por meio da mudança) à realidade (e não a um contexto fantasiado), se redefinirá o treinamento com base na Andragogia, a fim de que ela atenda aos propósitos do homem parentético pressuposto pelo novo paradigma administrativo. A Andragogia, um conceito pouco conhecido, sistematiza um conjunto de métodos e técnicas para a educação de adultos, partindo da consideração das características pessoais e distintivas do sujeito-educando, o adulto.

Um educador (de adulto) tem de considerar o educando um ser pensante. É um portador de idéias e um produtor de idéias, dotado freqüentemente de alta capacidade intelectual, que se revela espontaneamente em sua conversação, em suas críticas aos fatos". (Pinto, 1984, p.83)

Finalmente, o treinamento com base na Andragogia, ou Treinamento Andragógico como passaremos a denominar daqui por diante, valoriza o poder de participação do homem na construção do saber e da realidade; encara o homem como uma unidade psicossocial, onde seus músculo e hábitos estão integrados com coração e inteligência.

2.2. O que é Treinamento Empresarial ?

O treinamento nem sempre foi uma arma utilizada pelas empresas para promover o desempenho satisfatório de seus funcionários.

A Primeira Guerra Mundial despertou a consciência da importância do treinamento. Quando a indústria se equipava para atender às necessidades da guerra e muitos empregados qualificados foram para as forças armadas, as empresas se viram obrigadas a treinar pessoas para preencher esses espaços vazios.

Posteriormente, com o advento da Segunda Guerra Mundial, o mesmo fenômeno aconteceu, quando a necessidade de mão-de-obra qualificada e de pessoal era maior do que nunca.

Com o fim da guerra e para se levar adiante a expansão industrial, os programas de treinamento acelerado foram a resposta mais indicada. Em outras palavras, no contexto das organizações, o treinamento surge para solucionar as dificuldades encontradas na estrutura, funcionamento e produtividade que já se faziam presentes desde o início da industrialização.

No entanto, o significado embutido nesta perspectiva de treinamento não passava de uma idéia de preparação de mão-de-obra especializada, ou seja, a instrução técnica a respeito de dadas tarefas ou mera resolução de problemas. Ainda hoje isso não é muito diferente.

2.2.1. Definições de Treinamento

De acordo com Boog (1994), treinar vem do latim *TRAHĒRE*, significando **trazer / levar a fazer algo**. O autor entende que esta origem quer enfatizar que o treinamento **“utilizando-se de métodos mais ou menos sistemáticos, levará alguém a fazer algo que ele nunca fez antes sem a**

assistência de quem o ensina". Observe-se que o entendimento deste autor permite uma interpretação do conteúdo no mínimo grotesca: "levar alguém a fazer algo" pode ser entendido como instrutivo (técnico) ou como resultante de uma mudança atitudinal. No entanto, quando enfatiza que isso acontece "sem a assistência de quem o ensina", parece demonstrar que em 1994 a visão do treinamento ainda permeia uma caráter principalmente técnico, pois mudança atitudinal preconiza um crescimento interno.

Anterior a Boog, outros autores, que passaremos a citar agora, definiram o treinamento sob vários prismas.

De acordo com Santos (1978, p.139) o treinamento **visaria a aquisição de novas respostas a situações específicas, a transferência e/ou generalização de respostas aprendidas a situações similares, eliminação de respostas inadequadas e desenvolvimento motor, intelectual e emocional visando a aquisição de novas respostas no futuro**. Santos preocupa-se com as respostas dadas, ou seja, preocupa-se com o comportamento manifesto que deriva do treinamento, ou seja, o treinamento serve como forma de promover o *comportamento adequado* (mecânico) e não a ação (pensamento).

Fontès (1979, p.17) define o treinamento, segundo um estilo tradicional de empresa, como: **o desenvolvimento de um processo senso-motor ou, mais especificamente, um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa ou atividade profissional definida**.

Fontes deixa claro que o treinamento empresarial tradicional encarou o ser humano apenas como fator mecânico do sistema de forças de produção, interessando-se pelo mero adestramento do operário a fim de atender às necessidades do processo de produção. Segundo o entendimento desta pesquisadora, é o momento em que interessa o treinamento da destreza no manuseio das ferramentas e dos materiais, apoiada por um conhecimento básico das máquinas e operações.

Aquino (1980, p.82), outro dos autores que falam sobre treinamento, refere-se a este como **a atividade de desenvolvimento, por meio da qual a empresa proporciona condições para que o empregado se sinta motivado a crescer permanentemente.** O treinamento ficaria, então, mais centrado na formação de hábitos práticos para o trabalho.

Para Chiavenato (1985, p.288), o treinamento seria **o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades em função de objetivos definidos.** Ainda segundo este autor, os objetivos do treinamento seriam: preparar as pessoas para o desempenho de diversas tarefas, proporcionar o desenvolvimento pessoal e mudanças de atitudes nas pessoas, visando o melhor ambiente de trabalho e tornando os trabalhadores mais receptivos às mudanças organizacionais.

Ferreira (1985, p. 145) define o treinamento como aquela atividade que tem por finalidade a promoção dos meios e recursos necessários ao desenvolvimento pessoal. Para o atingimento deste desenvolvimento pessoal, seriam proporcionados, por meio do treinamento, conhecimentos e habilidades

específicas à execução do trabalho profissional bem como condições sócio-psicológicas para a efetiva integração do indivíduo à organização.

Em outras palavras, Ferreira defende o treinamento voltado para o desenvolvimento profissional, e não pessoal.

Pontual, citado por Boog (1980, p.2), aponta que em 1953 as conclusões do Congresso Internacional de Ciências Administrativas já fazia esta diferenciação entre educação e treinamento. Dizem elas:

...a educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas. A instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. O treinamento indica a educação específica que, conduzida na escola ou não, antes ou durante o trabalho, ajuda a pessoas a desempenhar suas tarefas profissionais.

Por último citaremos a definição de Toledo e Milani (1994, p.83) que diz que o treinamento pode ser descrito como uma atividade que busca:

(1) ambientar novos empregados; (2) instruir o pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho; (3) providenciar condições propícias para o auto-desenvolvimento contínuo do pessoal. Dentro de uma concepção moderna, o treinamento é uma atividade que busca, sempre, afetar o comportamento do treinando.

2.2.2. Síntese das Definições

Observa-se pelas citações anteriormente expostas que apenas Chiavenato faz referência, ainda que breve, ao treinamento como um processo

educacional. No entanto, o referido autor não deixa claro o uso do termo educacional: se ele é utilizado porque no seu entender o treinamento tem uma forma de aplicação que resultaria em educação, ou se é um processo educacional entendido como aquele que viabiliza uma compreensão de mundo pelo educando. E, apesar de quase todos citarem o termo desenvolvimento pessoal, na verdade relacionam-no a um processo de instrução sensório-motor ou mesmo a uma atividade que teria por objetivo disciplinar o comportamento do trabalhador com vistas à sua integração à empresa.

É fato sabido que muitos autores, entendem que há diferença entre treinamento e educação. Uns afirmam que a educação se dirige ao homem como um todo, ao passo que o treinamento visa particularmente o trabalhador. Outros ainda dizem que a educação seria uma forma de preparar o homem para a vida enquanto que o treinamento apenas o prepara para a execução do trabalho ou de uma tarefa.

Diante do exposto, há que ficar claro que não trataremos distintamente a questão da educação e do treinamento pois entendemos que o treinamento é uma forma de educação no sentido de aquisição da compreensão de mundo. Entender-se-á educação de acordo com Ludojoski (1972, p.27) que diz ser

o processo progressivamente intencional de parte do ser humano em desenvolvimento, tendendo à consecução do aperfeiçoamento integral de sua personalidade, e em diálogo com a natureza, a cultura e a história, conforme sua individualidade.

E entender-se-á o treinamento como parte deste processo educativo, não diferenciado, que se utiliza de conhecimentos específicos (no que

concerne ao trabalho) para atingir o desenvolvimento integral e individual de cada ser humano.

Esta perspectiva é reforçada por Macian (1987) que afirma que treinamento é uma forma de educação sim, cuja característica principal é a educação para o trabalho.

Em suma, o que se quer demonstrar é que, além de um processo instrutivo (que vemos ser o enfoque do treinamento na atualidade, voltando-se a uma capacitação técnica) o treinamento pode ser uma forma de educação se usar a metodologia adequada, que defenderemos com a perspectiva do treinamento andragógico.

2.3. A Perspectiva do Treinamento Empresarial nos Dias de Hoje

A redação a seguir tenta demonstrar a concepção de treinamento empresarial na atualidade, enfocando a perspectiva ideológica e alienante de um processo referido como sendo “de aprendizagem”.

2.3.1. Treinamento e Aprendizagem

No sentido usado em administração, o treinamento tem envolvido a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, comportamentos frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e

desenvolvimento de habilidades. Neste contexto, o treinamento tem sido um processo que objetiva possibilitar ao colaborador a eficiência no desempenho funcional, através de apropriados hábitos comportamentais, habilidades e conhecimentos. Ou seja, como preparo específico para o desempenho nos cargos, o treinamento não tem passado de uma "instrução para saber fazer e comportar-se", em nível claro e distinto de mero adestramento.

De acordo com Carvalho (1988, p.116), é isso que acontece: se aprender significa, em geral, adquirir determinados comportamentos ou modificar comportamentos já existentes, especificamente em treinamento aprender tem outra conotação. "Em linguagem de treinamento, aprender quer dizer adquirir comportamento profissional ou introduzir alterações em comportamentos já assimilados através do aperfeiçoamento no exercício do trabalho". Na verdade, este aprender retorna ao nível de instrução anteriormente citado: é um aprender para saber o que fazer (como comportar-se) e não um aprender para pensar sobre a melhor maneira de agir.

O homem, em meio ao sistema capitalista vigente que acentua a valorização das habilidades manuais e invalida a consciência crítica, não é levado em consideração nem com relação a seus próprios objetivos muito menos com relação a sua totalidade como ser humano. O modelo industrial levou a uma neutralização da potencialidade humana de programar e realizar o próprio destino. O treinamento só veio reforçar o senso comum de que o destino do homem é traçado no momento em que ele nasce, um ser condenado a ter seu destino pré-estabelecido por minorias, além de ser comandado, organizado e manipulado pelos mesmos. A inserção social do

homem passa a determinar sua visão de mundo e o desqualifica como um ser pensante e atuante.

Hannah Arendt (1983), filósofa e pensadora política, coaduna desta idéia quando afirma que a era moderna trouxe consigo a glorificação teórica do trabalho, substituindo a ação pelo comportamento como forma de relação humana. Ao contrário da ação que é prenúncio de mudança, violando limites e transpondo fronteiras, o comportar-se é estagnação, é manutenção teórico / ideológica das condições existentes. E,

Se a condição humana consiste no fato de que o homem é um ser condicionado, para o qual tudo, seja dado pela natureza ou feito por ele próprio, se torna imediatamente condição para a sua existência posterior, então o homem 'ajustou-se' a um ambiente de máquinas desde o instante em que as construiu. (Arendt, 1983, p. 160)

Hall é partidário da posição de Hannah Arendt quanto ao comportamento dos indivíduos nas organizações. Segundo este autor, os indivíduos nas organizações não se preocupam em realizar trocas diretas ou indiretamente, eles apenas se preocupam em aprender e executar uma função e/ou tarefa.

O comportamento transforma-se num tipo de mecanismo aprendido de estímulo e resposta, do qual a variável interveniente da interação é suprimida como dado a não considerar ... A organização treina, doutrina e persuade seus membros a reagirem com base nos requisitos de suas posições. As respostas tornam-se bastante regularizadas e rotineiras e não envolvem o quadro de referência interacional". (Hall, 1984, p.26)

E, o treinamento na era moderna, nada mais fez do que absorver tais posturas e dar concretude a esta perspectiva: potencializou a visão de um homem condicionado a comportar-se em função de seus produtos.

É a sociedade civilizada prevista por Aldous Huxley, em 1930, cujos indivíduos seriam programados, condicionados a comportar-se de dada maneira, tendo como premissa o fato de que o sujeito deveria estar contente por ter suas necessidades básicas satisfeitas. É também a desumanização, a auto-alienação e a alienação em relação ao mundo denunciada por Marx, excluindo os homens enquanto homens.

Esta idéia reforça ainda, a idéia de Ramos sobre o homem operacional e o homem reativo, aqueles para quem o treinamento vai servir apenas como aperfeiçoamento de mão-de-obra. Aliás, o termo mão-de-obra significa que apenas interessa a mão que executará o serviço; o restante do ser humano, principalmente o pensamento, não são úteis, pelo contrário, atrapalham.

Em vista disso, pode-se arrolar que as organizações de trabalho se transformaram em nichos de alienação e ideologia econômica, como veremos a seguir.

2.3.2. Ideologia, Alienação e Trabalho

A alienação, entendida como um conjunto de forças restritivas à auto-realização crescente dos indivíduos e grupos, reflete-se neste estilo próprio das organizações tidas como tradicionais. Conseqüentemente, reflete-se também nos métodos empregados e contextos de treinamentos existentes na atual sociedade centrada no mercado.

A alienação propiciou a separação entre o homem e o produto de seu trabalho, da mesma forma que separou-o de seus companheiros e de si

mesmo. O mundo que o homem produziu tornou-se uma realidade autônoma e até mesmo hostil que o confronta como algo estranho e diferenciado dele.

O homem trabalha não mais para a sua realização pessoal, mas por necessidade de sobrevivência. Em lugar de assumir o trabalho como expressão e projeção de sua individualidade, o ser humano tem que integrar-se ao trabalho como um mero instrumental, como parte insignificante e substituível de uma cadeia produtiva, de uma burocracia anônima. Desaparece o sentido real do trabalho para transformar-se em fonte de alienação e desintegração pessoal. É a chamada anomia de Durkheim, onde os indivíduos perderam seu enraizamento social e sentem-se à margem, abandonados em um mundo estranho.

Por conta das relações de produção estabelecidas, que geram a falta de identidade existente entre criador e criatura, inexistente um sentimento de pertencimento ou propriedade naquele que executa diariamente suas tarefas, visto que produz 'apenas' ... produz ao mesmo tempo um produto e sua própria alienação. (Farias, 1994, p. 9)

De acordo com Fleury (1990), as relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo a forma particular de interação entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares: trabalhadores e empregadores. As relações de trabalho na verdade expressam relações de poder, esta última referindo-se à capacidade de uma classe ou categoria social de definir e realizar seus objetivos independente da resistência ou interesse de outros grupos.

Com a mesma percepção, Berger e Luckmann (1985) afirmam que "aqueles que ocupam as posições de poder estão prontos a utilizar seu poder a fim de impor as definições tradicionais da realidade à população submetida à

sua autoridade”. E, quando uma dada definição de realidade reflete um interesse concreto de poder, estamos falando de ideologia. O caráter diferencial da ideologia, segundo o autor supracitado, refere-se mais ao fato do mesmo universo ser interpretado de diferentes maneiras, dependendo dos interesses concretos adquiridos dentro da sociedade em análise.

A ideologia, segundo Chauí (1980), tem “caráter prescritivo, normativo e regulador, cuja função é de dar aos membros de uma classe uma explicação racional para as diferenças (reais) sociais, políticas e culturais”, Sendo assim, enquanto corpo explicativo e prático, a ideologia também transparece na submissão ao capital. Domesticando o mundo e adaptando (condicionando) o homem a determinada atuação (profissional ou não), a ideologia interpretará a própria ocupação (função) de forma a aumentar a sua importância, ou produzirá a definição de todo um setor, ou até mesmo da sociedade inteira, legitimando aspectos específicos e fazendo-os parecer não somente corretos como também necessários. Em suma, a ideologia é uma leitura que se faz de uma situação histórica, num conjunto de eventos, uma falsa consciência elaborada para justificar a alienação.

Gadotti (1988) é ainda atual quando afirma que o que se vive ideologicamente nos dias de hoje é o “progresso tecnológico”, que explora psíquica e fisicamente os homens, seqüestrando a identidade pessoal e a cultura em favor de uma classe auto-denominada ideologicamente de “dominante”.

2.3.3. O Treinamento na Atualidade

É nesse contexto de “progresso tecnológico”, onde o ser humano é de importância secundária e percebido como acessório do processo produtivo, estando no mesmo nível ou abaixo do nível do maquinário, que o treinamento tem promovido uma leitura ideológico-alienante de homem e de mundo. Ao ignorarmos a motivação dos empregados, quando vistos apenas como máquinas, enclausuramos (via treinamento) o homem em seu cargo ou função pelo aperfeiçoamento de seu caráter executor. Desconsiderando o papel intelectual e interativo necessário a qualquer convivência organizacional, tornamos o ser humano acéfalo e anti-social. É uma afirmação da glorificação teórica do trabalho segundo palavras de Hannah Arendt: o homem deve apenas comportar-se e não preconizar a ação como forma de crescimento e satisfação nas organizações de trabalho.

Essa forma de abordagem do treinamento, mais precisamente denominada mecanicista, visa apenas planejar e executar determinadas atividades a fim de resolver meramente necessidades de instrução operacional, de caráter nitidamente informativo. A consequência disso é um padrão relacional embasado no autoritarismo: impõe-se o conhecimento, utilizando-se muitas vezes de coerção punitiva para atingir seus objetivos. O treinamento é, na verdade, o retrato mais fiel de como a empresa encara sua força de trabalho e até onde lhe interessa o “cuidado” com o tratamento desta força. E, de acordo com Chanlat (1993, p.25) :

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

Em suma, utilizado como mecanismo de controle das relações sociais, de poder e de produção, o treinamento hoje (e mesmo as organizações como um todo) tem enfatizado o não privilegiamento da consciência e, ao mesmo tempo, a perpetuação da ideologia alienante a qual este homem tem sido submetido ao longo dos últimos séculos. O objetivo central é, na realidade, a constituição de um trabalhador que combine a posse de um conjunto de habilidades técnicas necessárias a um conjunto de condutas convenientes - e não mais do que isso -, gerando um trabalhador alienado e assegurando a manutenção do *status quo*.

Em outras palavras, não promovendo a realização pessoal, palavra esta pouco encontrada no dicionário dos atuais gestores das organizações, o treinamento atualmente tem servido como encobridor de uma relação de servidão que se mantém desde a época da escravocracia. Ao mesmo tempo em que é defendido, em tese, como promotor do aumento da produtividade e consequentemente dos lucros, o treinamento nos moldes atuais enseja a desumanização e a desqualificação da vida daqueles que tem como único objetivo sobreviver dentro de um contexto de dominadores e dominados, ou, senhores e escravos.

Não existem mais questionamentos quanto à validade e à necessidade de implementação do treinamento dentro da empresa. O que se questiona é sua adequabilidade a cada situação, a forma de sua institucionalização, os meios de que se utiliza, os objetivos a que se propõe e sua posição na estrutura da empresa. (Boog, 1980, p.13)

O treinamento tem importância inegável para as organizações, na medida em que cria atitudes e comportamentos positivos para com os objetivos organizacionais e dos indivíduos. É um agente motivador de grande significado.

Partindo da premissa de que o agente destas organizações não são as máquinas, mas sim as pessoas que estão por trás das máquinas, parafraseando a “Azaléia” e sua propaganda veiculada pela mídia televisiva, questionar o treinamento e sua adequabilidade é imprescindível ao sucesso organizacional.

2.4. Treinamento X Pedagogia: Um Treinamento Cognitivo

Pensando a respeito dos meios que se utiliza, os objetivos que almeja e sobre a forma de sua institucionalização, retornamos à questão de como tem sido realizado o treinamento nos moldes atuais. A algumas páginas atrás, mencionamos que o treinamento não vem contemplando o sujeito de sua prática, ou seja, não vem atendendo às necessidades dos participantes dos treinamentos. Antes sim, vem se pautando nas exigências organizacionais. Com isso, passamos a entender que as bases estritamente pedagógicas em que o treinamento tem se dado, tem promovido apenas um exercício de caráter cognitivo, e é esse o nosso tópico de discussão a seguir.

2.4.1. Sobre a Pedagogia e seus Modelos

Quando se fala na questão da educação e na questão pedagógica do treinamento, nos vem imediatamente à idéia os modelos pedagógicos que tem norteado todo e qualquer processo denominado educativo.

Sabe-se que o termo pedagogia deriva do grego **PEDA, PAYO** ou pais, e **AGOGÔS** que significa uma prática destinada à educação de crianças, uma pessoa por conseguinte dependente, que deve ser modelada de acordo com um padrão pré-determinado.

Em outras palavras, a criança nunca foi, entre os gregos, objeto de “conhecimento”, mas sim tão somente matéria de condução.

De acordo com Ghiraldelli (1987) a pedagogia está ligada ao ato de condução ao saber, vinculando-se aos problemas metodológicos relativos ao como ensinar, o que ensinar e, também, o quanto e para quem ensinar, encarando a escola como fundamentalmente socializadora de conteúdos. Em uma comparação tosca, o pedagogo, tal como o oleiro, tem os olhos postos nas idéias e as mãos no barro das crianças, e procura moldá-las a seu bel prazer.

Se é dessa forma que se dá, então pode-se deduzir que a questão da pedagogia do treinamento é a questão da pedagogia liberal-burguesa, cujas condições de vida sob a égide do capitalismo não conseguem dar às pessoas um sistema de ensino, mas sim um sistema pobre de adestramento. O que se quer dizer é que os moldes nos quais tem se realizado o treinamento traduz a ideologia burguesa de dominação.

De acordo com Freire (1987), “em sociedades cuja dinâmica estrutural conduz à dominação de consciências, a pedagogia dominante é a pedagogia das classes dominantes”. Em vista disso, a história da educação burguesa tem sempre permitido a instrução, mas vem reprimindo a educação enquanto conscientizadora dos educandos. A pedagogia liberal-burguesa é uma fábrica de trabalhadores que, segundo Gomes (1989), reprime toda e qualquer manifestação de um pensar alternativo, de uma sistematização do saber e da cultura. É evitando que o homem ocupe o posto que lhe cabe em sua situação de vida que se reproduz a ideologia burguesa ou capitalista e, conseqüentemente, a alienação.

Para se entender o modelo pedagógico liberal-burguês, recorrer-se-á a Becker (1994), que enuncia três modelos pedagógicos, a saber: pedagogia diretiva, pedagogia não-diretiva e pedagogia relacional.

Na pedagogia diretiva, “o professor acredita que o conhecimento pode ser transmitido ao aluno”. O sujeito é uma tábula rasa, uma folha em branco determinada pelo mundo do objeto, meio físico ou social. Esta pedagogia é legitimada pela epistemologia empirista, e configura o próprio quadro de reprodução ideológica. “A certeza do futuro está na reprodução pura e simples do passado”, caracterizando-se assim as organizações denominadas tradicionais.

Na pedagogia não-diretiva, o professor acredita que o aluno aprende por si mesmo. Essa idéia se fundamenta numa epistemologia apriorista, onde a bagagem hereditária é a base do conhecimento já programado; tudo está previsto.

A pedagogia relacional, por fim, embasa-se na premissa de que “o aluno só aprende alguma coisa nova se ele agir e problematizar sua ação”, uma proposta construtivista da realidade.

Analisada sob a ótica da formação do homem, observa-se que a pedagogia diretiva prepara o indivíduo para ser bem recebido no mercado de trabalho: é aquele que silencia perante a autoridade e renuncia ao direito de pensar. A pedagogia não-diretiva estigmatiza àqueles que não possuem o “saber de nascença”, confirmando e promovendo a marginalização sócio-económica pelo déficit herdado. E a pedagogia relacional preconiza que o indivíduo só adquirirá conhecimento se for crítico e responsável, restaurando o significado de suas ações por meio da reflexão.

Se pode então afirmar que os dois primeiros modelos refletem a ideologia liberal-burguesa de educação (instrução seria o termo mais acertado), enquanto que o modelo de pedagogia relacional reflete a proposta de mudança enunciada por Paulo Freire.

2.4.2. Pedagogia e Educação

Em grande proporção, as organizações como modeladoras sociais, reproduzem os modelos pedagógicos acima mencionados. A maioria das organizações são diretivas; poder e autoridade imperam na condução destas. Outras organizações tem pretendido que seus colaboradores se tornem pessoas mais críticas e criativas, mas afirmam que mesmo havendo a

oportunidade, os colaboradores não sabem o que fazer, não tem “bagagem intelectual” para tal mudança de atitude.

Daí a capacitar estes colaboradores para repensar as organizações e suas relações, conforme apregoam (em tese) aqueles que afirmam ser este um dos objetivos do treinamento, é um processo que não “interessa” às organizações. E quando afirmam que o fazem, “esquecem” de repensar seus processos e métodos, o que na verdade contribui para manter as relações inócuas que existem.

O processo educativo até então, como podemos ver, tem se embasado na premissa de que o modelo patriarcal de sociedade era o mais adequado: um detinha o poder decisório, os demais acatavam sem questionar. É um modelo corporativista de manutenção do *status quo*: é a reprodução da ideologia vigente num capitalismo excludente que beneficia parcelas ínfimas da população enquanto marginaliza de benefícios e converte em desvalidos o grosso do restante. É a manifestação mais clara da relação opressor / oprimido.

Desta forma, o processo educacional tem se resumido, segundo Kuenzer (1986), numa “combinação de formas de disciplinamento” externo (por meio das formas coercitivas de submissão do operário ao trabalho dividido) e interno (obtido pela via do consenso, do consentimento). E o treinamento concretiza esta perspectiva no momento em que incita coercitivamente à participação nos programas de treinamento que não foram os operários que elaboraram.

A partir de uma análise marxista da sociedade, Paulo Freire (1967) foca a sua atenção sobre as relações opressor / oprimido e sobre o modo como a

ideologia opressora hegemonicamente coloniza e determina a consciência, as atitudes e os comportamentos do oprimido. De acordo com Fonseca (1994), a operacionalização destes padrões coletivos de consciência envolve objetos, procedimentos, comportamentos e ações materiais específicas além de envolver um processo de cunho eminentemente psicopedagógico e psicossocial de comportamento e ação coletivas.

Falando a respeito da opressão e de como o indivíduo se condicionou a pensar-se como oprimido numa sociedade cujo opressor se mantém pela não conscientização de que ele é também construtor da história e da realidade social, Freire (1987) deixa claro o fato de que a educação tem sido um constante ato de depositar, em que os oprimidos são os depositários e os opressores os depositantes. É, nas palavras do autor, a ideologia da opressão: a absolutização levando à alienação da ignorância.

A educação como prática de dominação,..., mantendo a ingenuidade dos educandos, o que pretende, em seu marco ideológico, é doutriná-los no sentido de sua acomodação ao mundo da opressão. (Freire, 1987, p.66)

2.4.3. A Pedagogia no Treinamento

Se o propósito final da escola e por conseguinte da pedagogia é a socialização de conteúdos, o treinamento nestas bases não ultrapassa a fronteira do cognitivo. E esse treinamento cognitivo seria então aquele que realiza a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, visando meramente a preparação para o desempenho de um cargo ou função.

Em outras palavras, é assim que se dá a questão da educação por meio da pedagogia no treinamento: a educação bancária ou pedagogia diretiva, reflexo dos dominadores burgueses que se reafirmam pela detenção do capital, reforçando a ideologia de oprimidos / opressores, alienando-os de qualquer forma de pensamento e, conseqüentemente, de qualquer processo de construção ou reconstrução histórico-social. Sendo uma herança da revolução industrial, o treinamento nos moldes da pedagogia tem como único e maior compromisso a questão da produtividade tão somente, sem levar em conta a sua função social.

A sofreguidão do lucro tem utilizado a força de trabalho como simples meio de produção, esquecendo-se do seu papel principal de ser social inserido num processo produtivo, cultural e social. (Corrêa, 1982, p. 22)

Se a sociedade só existe quando os indivíduos tem consciência dela, e se a consciência individual é determinada socialmente, não é de se estranhar que o homem se sinta um ser a-histórico. Enquanto não percebe a sociedade como momento de transformação, o homem é determinado condicionalmente por esta a fim de que continue a não percebê-la. A visão oprimido / opressor, do social determinando o individual, em tese quer dizer que o que se pretende é a transformação da mentalidade dos oprimidos e não da situação que os oprime: é a educação como prática de dominação.

Na medida em que alfabetizar é conscientizar, podemos pensar que educar, em treinamento, é conscientizar. Há que se enfatizar aqui o fato de que o conceito de conscientização diz respeito à “consciência de e ação sobre “ a realidade, nos moldes de Hannah Arendt, e não simplesmente “tomada de consciência”. É principalmente afirmar a crença de que o ser humano pode ser

“senhor” de sua história, autônomo, sem ser “escravo” de sua situação, autômato.

O que se intenta por meio dela (educação) é a mudança da condição humana do indivíduo que adquire o saber. Por isso, a educação é substantiva, altera o ser humano ... o homem que adquire o saber passa a ver o mundo e a si mesmo de outro ponto de vista. (Pinto, 1984, p.49)

Enquanto se considerar o homem de uma perspectiva pedagógica, seja ela diretiva, não-diretiva ou relacional, o treinamento sempre será instrumento de promoção da dependência, sem uma real possibilidade de mudança de atitude ou de construção social uma vez que pensa unicamente seu educando criança que deverá ser conduzido. Além disso, é tão somente treinamento cognitivo, ou aquisição de conhecimento sem reflexão.

Isso se evidencia no fato de que cada pedagogo tem seu projeto educativo sem indagar de que “alimento” a criança precisa em cada etapa de seu desenvolvimento. Alguns inclusive ainda afirmam que o adulto que não desenvolveu ou construiu determinadas estruturas de comportamento na época oportuna, provavelmente jamais as construirá.

E, para que você tenha clareza do que estamos entendendo sobre o que seja o treinamento cognitivo, segue um quadro que demonstra os pressupostos e processos da aprendizagem dirigida pelo professor, ou seja, pedagógica, segundo José Raymundo Andrade Mendonça (1984).

Quadro 01 - Pressupostos e Elementos da Aprendizagem Pedagógica

PRESSUPOSTOS DA APRENDIZAGEM PEDAGÓGICA	
Conceito de aprendizagem	Personalidade dependente
Papel da experiência do aprendiz	A ser construída, mais do que utilizada
Disposição para aprender	Orientada pelo currículo
Orientação para aprendizagem	Centrada em conteúdos
Motivação	Punições e recompensas externas
ELEMENTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM PEDAGÓGICA	
Clima	Autoridade formal, orientado, competitivo, avaliador
Planejamento	Basicamente pelo professor
Diagnóstico das necessidades	Originalmente pelo professor
Estabelecimento dos objetivos	Basicamente pelo professor
Construção do plano de aprendizagem	Unidade de conteúdo, ementa do curso e seqüência lógica
Atividade de aprendizagem	Técnicas de transmissão, tarefas de leitura
Avaliação	Basicamente pelo professor

Fonte: Executivo, Porto Alegre, v.10, n.1, p.11-13, Jan/Mar. 1994.

Deste ponto de vista, continuaremos a promover o paradigma antigo de Marilyn Ferguson, o homem operacional de Guerreiro Ramos e o modelo Taylorista (autoritário e divisionário) de administração, uma vez que o comprometimento do treinamento com os resultados organizacionais está tão cristalizado na dinâmica das organizações que, qualquer tentativa que contrarie este direcionamento, sofrerá ásperas pressões.

2.5. Treinamento X Andragogia: Um Treinamento Atitudinal

Vimos por meio dos escritos anteriores que o treinamento, encarado como uma extensão da educação formal, acabou por formalizá-lo e ritualizá-lo de tal maneira que ele pereceu. O treinamento perdeu seu real sentido de desenvolvimento pessoal, para abranger o desenvolvimento meramente técnico. Postula-se, daqui por diante, uma análise que privilegie a dimensão humana do treinamento como elemento chave para o desenvolvimento e competitividade das organizações: a educação do adulto.

2.5.1. A Educação e seu Significado

Em uma variedade de bibliografias pesquisadas a respeito do que seria o processo de educação, como resgatamos nos temas anteriores, evidenciou-se o fato de que ele consiste em ensino e formação, no sentido de condução das crianças. De acordo com Durkheim(1911), citado por José Ribeiro Dias em artigo escrito à Revista Portuguesa de Educação em 1997,

Toda educação consiste num esforço contínuo para impor à criança modos de pensar e de agir, aos quais não teria chegado espontaneamente e que lhe são exigidos pela sociedade no seu conjunto e pelo meio social a que é particularmente destinado.(Dias, 1997, p.01)

No entanto, passamos a tomar consciência de que o tempo de educação não se circunscreve a um certo período de “preparação para a vida”, mas que constitui uma dimensão da vida mesma. É um processo que afeta não apenas às crianças e aos jovens, mas também aos adultos, ou seja, afeta cada

ser humano ao longo de toda a sua existência através das diversas fases de desenvolvimento.

O que se quer demonstrar é que, dentro deste trabalho, se pensa educação como o momento em que se cria condições para que o ser humano cresça e se desenvolva, em todas as suas dimensões, de maneira equilibrada, global e harmoniosa, até à plena realização. E assim sendo, estamos deixando claro que não acreditamos que o processo se encerre em algum momento e muito menos que ele signifique simplesmente formação. A educação é contínua, uma constante busca de renovação, “infinita enquanto dure” o ser humano, como diria Vinícius de Moraes. É um processo que perpassa toda a existência do indivíduo e preconiza o seu desenvolvimento integral.

Educar significa, de alguma maneira e fundamentalmente, conscientizar o educando a fim de que se torne cada vez mais capaz de ocupar o posto que lhe corresponde sua situação de vida, de um modo pleno e seguro, mediante o suporte de toda a riqueza de sua personalidade, dos valores, da racionalidade, liberdade, moralidade, religiosidade e sociabilidade. (Ludojoski, 1972, p.46)

Logo, não podemos entender como a pedagogia daria conta deste processo, uma vez que a mesma significa dirigir ou ser conduzido a e por alguém (no caso, o professor) e se volta tão somente à educação infantil, ou melhor, à condução infantil (sinônimo de adestramento?!).

É por esses e outros motivos a serem expostos daqui por diante, que queremos demonstrar que a Andragogia, a arte e a ciência de ajudar adultos (ou melhor, seres humanos maduros) a aprender segundo a concepção de Malcolm Knowles (1977), é um conceito que deve ser apreciado por aqueles que pretendem fazer do treinamento um processo de crescimento e

desenvolvimento do ser humano. O treinamento, com base na andragogia, passa a ser encarado como um compromisso com o homem e não com a produtividade, como declaramos páginas anteriores ser o objetivo do capitalismo e da pedagogia e seu treinamento cognitivo.

2.5.2. A Andragogia e seu Significado

O termo Andragogia surgiu inicialmente na Iugoslávia, em 1962, utilizado como descrição do conjunto de teorias para se praticar a educação de adultos. Andragogia deriva da palavra **ANER** (singular) e **ANDROS** (plural), que quer dizer um homem, e não um menino. Ao contrário da pedagogia, a andragogia pressupõe que sair de um estado de dependência para uma ação segura e cada vez mais concreta e correta, é parte natural do processo orgânico e psicológico do indivíduo.

O termo Andragogia foi utilizado por Malcolm Knowles, um escritor e autor no campo da educação de adultos, em 1970. Este autor era um profundo conhecedor e professor amplamente influente na área de educação de adultos, que foi, dentre outras coisas, diretor executivo da Associação de Educação de Adultos, a principal organização nacional de educação de adultos nos Estados Unidos em todos os tempos.

Tendo passado mais de duas décadas formulando uma teoria da aprendizagem de adultos, Knowles estabeleceu que “a pedagogia da educação de adultos” nada mais é do que uma verdadeira contradição de termos. De acordo com o autor, o sistema de educação tradicional, embasado

na pedagogia, é progressivamente domesticador e regressivo, uma vez que não reconhece as necessidades de aprendizagem dos adultos, muito menos que estas pessoas já incorporaram toda uma história e uma cultura. Este não reconhecimento gera principalmente tensão, resistência e ressentimento, interferindo massivamente na aprendizagem deste ser.

Afirmando que muitos adultos, e aqui se incluem as pessoas em treinamento profissional, tem sido tratadas como se fossem crianças, ele apresenta sua teoria andragógica. Esta teoria tem como princípio básico o fato de que adultos aprendem de forma diferente das crianças, ou seja, é uma aprendizagem auto-dirigida cujos responsáveis são os próprios aprendizes. A andragogia preconiza que se tem de considerar o educando como um ser pensante, que possui uma finalidade pela qual vive e atua, um ser em desenvolvimento histórico e em constante processo de individualização.

Em outros termos, é mais do que normal que pelo fato de crianças e adultos não dividirem as mesmas perspectivas, sejam elas psicológicas, biológicas ou experienciais, eles não aprendem da mesma maneira. Isso nos leva a pensar que devemos reorganizar nosso processo de aprendizagem, saindo de uma técnica orientada pela formalidade, autoridade e competitividade, para uma situação de mútuo respeito, colaboração, informalidade, planejamento conjunto e, principalmente, de valorização da auto-dirigibilidade na aprendizagem. Pode-se afirmar que nada mais efetivo na educação de adultos do que com ele planejar seu processo, e é isso que Knowles entende como "ajudar adultos a aprender".

Antes de demonstrarmos a teoria andragógica, vale ressaltar algumas características inerentes à fase adulta. Esta fase é o momento em que o

homem assume plenamente as funções que a sociedade espera do ser adulto, e se caracteriza por mudanças significativas e ajustamentos pessoais e sociais. É o momento em que o indivíduo define seu padrão de comportamento, sua filosofia de vida para lidar com os problemas do viver. Também é o momento da escolha profissional, que dependerá da concepção de trabalho que o indivíduo tenha, do valor a ele atribuído. Um ajustamento profissional bem realizado contribuirá para uma adequada concepção de si mesmo, ou seja, uma auto-imagem, uma identidade bem definida de homem. De acordo com Rempleim, citado por Mosquera (1987), a partir da fase adulta se define "a fortaleza de caráter, a firmeza de sentimentos, a fidelidade de princípios e a lealdade para consigo mesmo e as outras pessoas. Ludojoski (1972, p.54-56) deixa isso bem claro quando afirma que

A personalidade madura possui autonomia de pensamento, pelo qual mantém uma atitude crítica sadia frente aos juízos, opiniões e atitudes dos demais ...toda personalidade madura possui uma finalidade pela qual vive e atua, um propósito ou um objetivo principal, que concede à sua existência uma direção bem definida, preservando-a de toda labilidade e insegurança.

É por isso que, de acordo com Malcolm Knowles, são princípios norteadores de sua teoria andragógica:

1. Necessidade de conhecimento - adultos precisam saber por que eles precisam aprender a respeito de alguma coisa. Idealmente, adultos decidem suas próprias atividades, baseadas em suas próprias necessidades e estilos de aprendizagem. Logo, eles precisam saber o por que do curso e como poderão usar essas informações no seu dia a dia no mundo do trabalho.

2. Auto - conceito - adultos precisam proteger as facetas de seu auto-conceito as quais referem-se à sua habilidade para ser responsável por sua própria vida e decisões. Adultos ofendem-se em serem tratados como crianças, uma vez que são responsáveis por suas ações e atividades e estão envolvidos naquilo que precisam aprender.

3. Experiência de vida - adultos têm valores acumulados pela experiência de vida prévia que são diferentes das crianças tanto em quantidade (idade em anos de experiência acumulada) quanto em qualidade (grande número de papéis, como pai, esposa, trabalhador). Experiências, incluindo equívocos, dão a base para as atividades de aprendizagem.

4. Prontidão para aprender - adultos tornam-se prontos para aprender somente quando eles julgam que precisam saber e que isso irá ajudá-los na mudança de sua situação de vida real. Adultos precisam então envolver-se no planejamento e evolução de suas atividades. Os adultos aprendem melhor quando o tema é de valor imediato.

5. Orientação para a aprendizagem - a orientação de adultos vem da necessidade de usar a informação significativamente para tornar suas vidas mais fáceis ou mais produtivas. Ou seja, adultos integram novas informações mais efetivamente quando isso está presente no contexto de sua situação real. Além disso, adultos aprendem em cima de problemas reais; eles preferem usar seus problemas do mundo real em situações de treinamento, pois a simulação é uma das técnicas mais eficientes com os adultos. Os adultos se aproximam do conhecimento pela resolução de problemas.

6. Motivação para aprender - a motivação está intrinsecamente relacionada com a realidade existencial e prática do educando. Os adultos

deduzem motivação primeiramente de forças internas (necessidade de melhorar a qualidade de vida, de auto-estima, etc) ao invés de fatores externos; e sua recompensa está baseada nas expectativas sobre a aprendizagem.

De acordo com estudos realizados por Knowles (1977), “a maturidade individual desenvolve um aumento da necessidade e da capacidade para ser auto-dirigido, para utilizar sua experiência na aprendizagem, para identificar seus próprios meios para aprender e para organizar sua aprendizagem em torno de problemas reais”. É certo que um processo educativo que contemple este entendimento, não deve deixar de atuar como um instrumento de auto-descoberta, de crescimento pessoal e de libertação do potencial interior de cada indivíduo.

2.5.3. Treinamento Andragógico

Uma vez que devemos valorizar a real capacidade do adulto de contribuir com a própria experiência para a elaboração, reelaboração ou redescoberta do conhecimento, o treinamento neste contexto, segundo Corrêa e Herynkopf (1985, p.49),

Pressupõe a assunção definitiva, pelo treinador e treinando, de uma atitude de reconhecimento de que o adulto, sujeito de seu autodesenvolvimento, deve se colocar frente a uma aprendizagem de participação, solução de problemas e de respostas as suas necessidades reais.

Em termos práticos, a andragogia significa que um programa educacional voltado para adultos precisa preocupar-se mais com o processo e menos com o conteúdo a ser ensinado. Como consequência, os instrutores devem adotar o papel de facilitadores ou de recursos estimuladores do processo de aprendizagem, ao invés de conferencistas.

Novamente usaremos a ferramenta de um quadro, descrito em artigo de José Raymundo Andrade Mendonça (1984), a fim de esclarecer e melhor visualizar os pressupostos e processos da aprendizagem auto-dirigida, ou, aprendizagem andragógica. Entenda-se que, através deste quadro, queremos deixar claro também os pressupostos em que um treinamento atitudinal se baseia.

Quadro 02 - Pressupostos e Elementos da Aprendizagem Andragógica

PRESSUPOSTOS DA APRENDIZAGEM ANDRAGÓGICA	
Conceito de aprendizagem	O conceito do organismo auto-dirigido é incrementado.
Papel da experiência do aprendiz	Uma fonte rica para o aprendizado
Disposição para aprender	Desenvolvida a partir de problemas e tarefas
Orientação para aprendizagem	Centrada em problemas e tarefas
Motivação	Incentivos internos, curiosidade
ELEMENTOS DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM ANDRAGÓGICA	
Clima	Informal, mútuo respeito, consenso, colaborativo, de apoio.
Planejamento	Tomada de decisão participativa
Diagnóstico das necessidades	Contribuição mútua
Estabelecimento dos objetivos	Por negociação mútua
Construção do plano de aprendizagem	Projetos de aprendizagem, conteúdo da aprendizagem, seqüência em decorrência da disposição para aprender
Atividade de aprendizagem	Projetos de investigação, estudo independente, técnicas derivadas da experiência
Avaliação	Por ambas as partes e com evidências auto-coletadas

Fonte: Executivo, Porto Alegre, v.10, n.1, p.11-13, Jan/Mar.1984.

O treinamento com base nesta perspectiva deve subsidiar o adulto para que ele possa pensar, repensar e reconstruir seu contexto sócio-econômico, gerando as mudanças necessárias pelo fato de tornar-se sujeito da ação. É o resgate da dimensão social do trabalho, esquecida com o avanço do capitalismo divisionário.

O treinamento, na dimensão da educação de adultos, resgata o treinando como esse indivíduo que além da possibilidade de trabalhar bem, tem a capacidade de exercer uma crítica sobre a dimensão social do seu trabalho, sua formação, os treinamentos que participa e, a partir destas análises, ensaiar novas propostas. (Corrêa e Herynkopf, 1985, p. 49,50)

Tendo claro que o treinamento: 1) tem que estar estruturado de tal forma que atenda aos objetivos organizacionais, ao desenvolvimento tecnológico avançado e aos objetivos das pessoas que fazem parte das organizações; 2) não pode servir como instrumento de dominação ideológica ou como “controler” de qualquer espécie; 3) deve ser um processo que vise o desenvolvimento integral do ser humano, não meramente técnico; e outros fatores, temos indícios de que a Andragogia é a teoria que melhor embasamento proporciona para o atingimento destes objetivos. Afinal, o treinamento atitudinal representa uma efetiva mudança na perspectiva daquilo que hoje entendemos como aprendizagem dentro das organizações.

03. METODOLOGIA

De acordo com Demo (1992; p.11), *metodologia* “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Logo, a apresentação à seguir, permitirá a compreensão dos caminhos que viabilizaram a operacionalização da presente pesquisa, com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos.

3.1. Design da Pesquisa

A pesquisa realizada situou-se num plano descritivo, utilizando como método a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo comparativa.

No plano descritivo, de acordo com Köche (1985), esta pesquisa buscou as relações causa e efeito entre duas ou mais variáveis, sem manipulá-las, tentando localizar situações ou condições existentes, espontâneas, constatando e avaliando o tipo de relação. Estudando o fenômeno, a pesquisa descritiva desejou conhecer a natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam.

No plano bibliográfico, de acordo com Cervo e Brevian (1977), esta pesquisa procurou explicar um problema a partir de referências teóricas

publicadas em documentos. Buscou conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado, disponíveis sobre este assunto, tema ou problema.

Finalmente, por pesquisa de campo comparativa buscou-se uma confrontação entre dados de origens distintas a respeito deste tema. Esta pesquisa procurou na realidade das empresas cerâmicas, fatos referentes ao tema proposto, e posteriormente comparou-os/ confrontou-os entre si.

Utilizou-se como instrumento para este estudo a entrevista semi-estruturada, colocando em relevo a existência ou não de alguns traços específicos do treinamento (vide Anexo 01).

3.2. Dados: Tipo, Coleta e Tratamento

Os dados utilizados nesta pesquisa foram oriundos de fontes primárias (coletados pela primeira vez pelo pesquisador) e de fontes secundárias.

De acordo com Richardson (1989, p.206) uma fonte primária “é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados... uma pessoa que observa um acontecimento é considerada uma fonte primária”. Os dados primários foram obtidos em entrevistas com os responsáveis pelo setor de treinamento nas empresas selecionadas.

O que caracteriza as fontes secundárias, segundo Richardson (1989, p.207) “é que ela não tem relação direta com o acontecimento registrado, senão através de algum elemento intermediário”. Desta feita, os dados

secundários deste trabalho foram obtidos através de pesquisa bibliográfica sobre o tema.

A população alvo da pesquisa de campo foi o conjunto de empresas cerâmicas da região sul de Santa Catarina, que compreende os municípios existentes entre Palhoça e Araranguá, selecionando-se aquelas que possuíam um setor de recursos humanos há mais de 02 (dois) anos.

Os dados foram coletados por meio de gravação das entrevistas, com autorização dos entrevistados, sendo que apenas um dos entrevistados recusou-se para o que se registrou manualmente.

Os dados coletados pela pesquisadora tiveram um tratamento qualitativo, através de uma organização e sequenciamento lógico da compreensão do tema. De acordo com Chizzotti (1998, p.104), uma pesquisa qualitativa “objetiva provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e estratégias de resolvê-los”. Em suma, os dados coletados descrevem e possibilitam o entendimento do funcionamento de uma estrutura social chamada organização, através do viés treinamento.

3.3. Objeto de Estudo

Para a pesquisa de campo realizada, foram selecionadas oito (8) empresas produtoras de revestimentos cerâmicos situadas na região sul do Estado de Santa Catarina.

Deste grupo, duas empresas não puderam participar da pesquisa: as empresas alegaram não ter disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas (a primeira porque a pessoa que poderia conceder as entrevistas estava sozinha no setor e a segunda porque estaria passando pela auditoria da ISO 9001). As demais empresas colaboraram sem restrições.

Sendo assim, nosso estudo tem como referência seis (6) empresas. Vale ressaltar também que encontrou-se, nos entrevistados destas empresas, fontes privilegiadas que possibilitaram alavancar informações fundamentais à pesquisa.

3.4. Sobre o Instrumento de Pesquisa

Quando da elaboração do roteiro de entrevista, optou-se por questões semi-abertas, dando possibilidades amplas de manifestação dos entrevistados. Foram realizados dois pré-testes com o instrumento de pesquisa a fim de verificar a sua adequação com vistas ao atingimento dos objetivos deste estudo. E, durante as entrevistas, o pesquisador interagiu com seus sujeitos-entrevistados, esclarecendo dúvidas, preenchendo lacunas, levantando novos questionamentos e orientando a direção das perguntas apresentadas aos entrevistados.

3.5. Questões de Pesquisa

Diante dos objetivos elencados e da pergunta de pesquisa proposta, foram as seguintes as questões de pesquisa deste estudo:

Questão de Pesquisa nº 01 :

Existe um planejamento ou plano de trabalho na área de treinamento nas empresas pesquisadas?

Questão de Pesquisa nº 02 :

Como as empresas pesquisadas concebem seus treinamentos no que tange à sua validade, participação, execução e finalidade?

Questão de Pesquisa nº 03 :

Existe alguma forma de avaliação após os treinamentos, enfocando mudanças atitudinais?

Questão de Pesquisa nº 04 :

O treinamento, nas empresas pesquisadas, tem contemplado uma perspectiva andragógica do indivíduo?

04. ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise de conteúdo dos dados coletados iniciou-se estabelecendo que se tomaria como norteador do trabalho as questões de pesquisa. A partir destas, procedeu-se à fase de recorte dos trechos das falas dos entrevistados que eram significativas para o estudo, localizando-as de acordo com as questões de pesquisa. Entendeu-se que, desta forma, a visualização dos resultados ficaria mais evidente e, ao mesmo tempo, mais didática.

A seguir, o leitor poderá acompanhar a análise propriamente dita, e num segundo momento, da síntese final, os dados serão interpretados à luz da teoria que orientou esta pesquisa.

4.1 Questão de Pesquisa nº 01:

Existe um planejamento ou plano de trabalho na área de treinamento das empresas pesquisadas?

Um dos grandes questionamentos feitos às empresas participantes da pesquisa foi sobre a existência de um planejamento estratégico ou plano de trabalho formalmente descrito na empresa, o que subentendeu-se

contemplaria também o planejamento ou plano de trabalho na área de treinamento.

Das seis empresas pesquisadas, as empresas 1, 3 e 6 tem, respectivamente, planejamento formalizado chamado Plano de Trabalho. A Empresa 1 elaborou em 1989 um planejamento estratégico, denominado "Macro Planejamento", que tem direcionado os rumos desta organização. Conforme foi revelado pela seguinte fala do entrevistado:

"Uma coisa que se observa é o quanto ele (Macro Planejamento) ajudou... e o quanto ele ainda está atual... ele tem passado por revisões, sendo que a última foi em 1995... ele foi muito discutido entre toda a diretoria e a área de recursos humanos, inclusive".

A Empresa 3 possui um Plano de Trabalho, mas não possui planejamento estratégico formalmente descrito. Neste Plano de Trabalho, se definem metas a serem atingidas naquele período... e esse plano é elaborado pela diretoria da empresa e repassado aos demais membros da empresa.

Quanto à Empresa 6, verificou-se que existe na empresa um plano anual de trabalho, elaborado a cada início de ano, que contempla as metas a serem atingidas neste ano. Participam da elaboração deste plano os gerentes, que após conversarem com seus chefes e estipularem as metas e objetivos a serem atingidos pelo seu setor, vão para uma reunião de análise crítica e repassam aos outros gerentes as metas de sua área para aquele ano.

As demais empresas pesquisadas (2, 4 e 5) não possuem documentos sobre planejamento formalmente descritos, nem mesmo possuem qualquer outro tipo de Plano de Trabalho, conforme ilustram os depoimentos abaixo:

- a) *“Um planejamento estratégico formal nós não temos... ainda tá muito na cabeça do superintendente... a gente tem conversado muito e se sabe onde se quer chegar. Mas um planejamento formal, como nós conhecemos, nós não temos”.*
- b) *“Não existe nenhuma forma de planejamento nesta empresa, muito menos da área de recursos humanos”.*
- c) *“A empresa já tentou fazer um planejamento estratégico, mas não deu certo, não se conseguiu, e hoje ela trabalha sem um plano definido... existem metas a serem atingidas, mas isso não está formalmente descrito, é conforme o andamento da fábrica pois se define a cada mês”.*

A respeito da elaboração específica do plano de trabalho na área de treinamento, as Empresas 1 e 6 possuem um programa extenso de treinamentos.

Estas empresas tem claro o fato de que o seu planejamento estratégico tem que englobar a área de recursos humanos, e por conseguinte, a área de treinamento. Isso quer dizer que, quando pensam a sua empresa, o fazem de forma global, entendendo que todos os setores estão interligados e interdependentes, conforme a afirmativa de um dos entrevistados:

“O nosso treinamento está atento para o planejamento da empresa, ele não está desvinculado, estou acompanhando as mudanças, a linha que a empresa vai seguir, o que vai acontecer, tenho (a área de treinamento e RH) que estar junto”.

Ressalta-se ainda que nessas Empresas (1 e 6) existe um plano de trabalho formalmente descrito para a área de treinamento, com objetivos definidos a serem atingidos mensalmente, e revistos, também mensalmente, no intuito de adaptá-los à realidade vigente, se necessário. Assim, verifica-se que ambas as Empresas adotam a premissa de que todo novo projeto da Empresa deve prever treinamento, de acordo com a seguinte fala do entrevistado:

“Se na engenharia ocorre a mudança de equipamento, já nas reuniões preparatórias se pensa como vai ser o treinamento, quem vai ser treinado, quem vai treinar, nasce já aí o plano de treinamento”.

Observa-se também que a Empresa 1 elabora seu plano de trabalho embasando-se numa pesquisa de clima organizacional que é realizada anualmente no período de junho a agosto com 5% das pessoas de cada unidade do grupo (o que equivale, em média, a 270 pessoas entrevistadas), além dos relatórios das entrevistas de desligamento da empresa e dos relatórios dos treinamentos anteriormente realizados.

Da mesma forma, a Empresa 6 elabora seu planejamento anual a partir de um instrumento de levantamento de necessidades, uma pesquisa que é realizada uma vez por ano. O nível gerencial se reúne com suas chefias e faz o seu levantamento, encaminha-o ao setor de treinamento da empresa, gerando o planejamento global da área de treinamento. Este plano de trabalho está vinculado à aprovação pelo nível de diretoria, na reunião de análise crítica acima mencionada.

Quanto as demais Empresas constata-se que seus “programas” são “emergenciais” e/ou “circunstanciais”, sem planejamento definido e, no momento, mais voltados ao atendimento das regras da certificação de qualidade, quando existem. Em outras palavras, seus programas estão voltados para necessidades imediatas levantadas na empresa em decorrência, por exemplo, de novo tipo de produto, de nova tecnologia, mudanças no mercado financeiro, ou mesmo para a mera manutenção do certificado de qualidade.

Assim sendo, se pode supor então que, nestas Empresas (2, 3, 4 e 5) o treinamento tem servido tão somente como instrumento de qualificação técnica, ou seja, são treinamentos meramente cognitivos. Ao contrário, nas Empresas 1 e 6 o planejamento é um instrumento de valor, uma vez que é utilizado com eficiência conforme descrição dos entrevistados.

4.2 Questão de Pesquisa nº 02:

Como as empresas pesquisadas concebem seus treinamentos com relação a validade, participação, execução e finalidade?

A concepção que uma empresa possui sobre o treinamento é extremamente importante quando se pensa na questão competitividade. É nossa concepção que a competitividade no mercado atual só é possível de ser

alcançada quando se entende que quem faz a empresa é o ser humano que nela atua.

Dentre as empresas pesquisadas, observou-se que a maior parte delas pensa no treinamento como um benefício importante para a empresa. Isso ficou mais evidente nas Empresas 1 e 6.

Nas demais Empresas, o discurso de encarar o treinamento como algo importante para a empresa era feito, mas a pouca preocupação demonstrada no planejamento da área contradiz em parte esta informação. Contradiz em parte porque algumas empresas alegaram a falta de planejamento específico à crise financeira vivenciada pela empresa ou mesmo à modificações estruturais que estão ocorrendo no momento (como as Empresas 2, 3 e 5).

Na Empresa 4, no entanto, ficou muito evidente o tipo de consideração dada ao treinamento quando a empresa relata que: só são oferecidos cursos que a empresa recebe de graça (como por exemplo aqueles ministrados por fornecedores em geral) ou que não gera custo excessivo para a empresa (como aqueles conveniados com Senai, Sebrae ou outro). Conforme o seguinte depoimento:

“O treinamento é visto pela empresa como investimento, mas normalmente nós tentamos diminuir os custos deste investimento fazendo parcerias com instituições como Senai e Sebrae e com os nossos fornecedores...”

Com relação à participação das pessoas nos treinamentos, pode-se observar dois tipos de situação: a primeira daquelas empresas que possuem

um programa elaborado e a segunda daquelas empresas que, no entender desta pesquisadora, não tem claro o papel do treinamento.

As Empresas 1 e 6 que se referem ao primeiro caso, julgam que a participação nos treinamentos pode tanto ser voluntária quanto obrigatória. Esta participação é voluntária quando são oferecidos programas de treinamento em que as pessoas se inscrevem para participar, sendo convidados a tal. Ela é obrigatória em três situações: a) para preencher os requisitos mínimos exigidos para a permanência na empresa ou ascender nela; b) para atender às exigências da certificação de qualidade; c) ou ainda para a aquisição de nova tecnologia relacionada a um novo produto ou maquinário. Nestas três situações é “cobrado” do colaborador a participação. A afirmativa de um dos entrevistados, ilustra esta situação:

“Nós temos aquelas pessoas que são indicadas para treinamento... mas tem cursos que nós gostaríamos que as pessoas fizesse para chegar ao mínimo desejável e tem cursos que são o mínimo cobrado”.

As outras empresas, que pertencem ao segundo caso, pelo fato de preocuparem-se exclusivamente com a certificação da qualidade ou meramente com o que consideram “capacitação”, obrigam a participação dos seus colaboradores em todo e qualquer programa oferecido que se relacione com a função executada por este. Essa situação se evidencia no discurso de dois entrevistados:

a) *"Ele pode até não participar... mas ele sabe que o futuro dele está trancado, ele não vai ter vida longa aqui... ou seja, os cursos são obrigatórios".*

b) *"Nesse momento é obrigatória, a gente tá pressionando para que as pessoas venham para o treinamento dizendo :'olha, tu não podes faltar' ... e quando eles não vem , são questionados".*

Em alguns casos, estas empresas tomam por base para a obrigatoriedade o levantamento de necessidades, quando existe, e em outras vezes o colaborador é "indicado" pelo seu chefe ou supervisor a participar. De qualquer maneira, os colaboradores são percebidos, diante da obrigatoriedade, como instrumentos que devem ser "preparados" de acordo com os preceitos de terceiros que nem sempre estão corretos.

Mesmo assim, a participação nos programas de treinamento é valorizada. Como já dissemos, valorizada principalmente com relação à finalidade de capacitação. Em todas as empresas fica claro que a mensagem dada aos seus colaboradores é de que a capacitação é necessária, imprescindível mesmo ao crescimento pessoal e da empresa; que é uma forma de valorização pessoal da qual o colaborador pode lançar mão. Isso é referendado pelos entrevistados abaixo citados:

"Ele não recebe uma recompensa financeira por participar dos treinamentos ...o que se coloca para as pessoas é que o ganho é pessoal e a gente tem batido muito nisso, buscando a motivação das pessoas de outra forma...a gente tem insistido de que eles estão adquirindo bagagem para a vida e que levarão consigo se saírem da empresa". (Entrevistado da Empresa 2)

“As pessoas não tem mentalidade...não tá na cultura delas ainda. A empresa está tentando mostrar que é importante (o treinamento)...que vai fazer com que ela se desenvolva, que melhore o trabalho e que mantenha o seu trabalho...que ele se desenvolvendo, a empresa se desenvolve e acompanha o mercado, garantindo o emprego dele”. (Entrevistado da Empresa 3)

O fato de participar dos programas de treinamento viabiliza a chance para possíveis promoções, uma vez que é política de algumas destas empresas o aproveitamento de recursos próprios.

A única Empresa que lança mão de benefícios financeiros diretos, além da estratégia acima citada, para valorizar o treinamento é o caso da empresa 6. Aquele colaborador que concluir um mínimo de cursos, que perfazem o perfil do operário multifuncional, tem um acréscimo de 70% sobre o seu salário. Os demais cursos que este colaborador fizer geram um currículo, mas não outros benefícios. Segundo a entrevistada, esta forma de recompensa foi uma das maneiras encontradas pela empresa para valorizar a capacitação, e, ao mesmo tempo, inculcar na cabeça de seus colaboradores a necessidade do treinamento.

Indiretamente, a Empresa 1 também lança mão de um benefício financeiro, conforme descreve a entrevistada:

“...é um meio indireto: tem um prêmio que se a fábrica atingir o objetivo de custo, produtividade, qualidade, naquele mês, cada funcionário recebe uma ordem de pagamento de setenta reais (R\$ 70,00), o que incentiva a participação durante todo o

ano...Lógico, se as pessoas estão bem treinadas, fica mais fácil atingir os objetivos”.

Em todas as empresas pesquisadas, os treinamentos podem acontecer tanto dentro como fora da fábrica. Os treinamentos considerados aqui como internos são aqueles propiciados pela empresa, programados pela empresa e realizados com pessoas da empresa ou com pessoas contratadas por esta. Os treinamentos aqui considerados como externos são cursos “comprados” pela empresa (podendo ou não serem ministrados dentro da empresa) e/ou participações em cursos em outros locais.

Das empresas pesquisadas, a Empresa 4 não investe em treinamentos internos; apenas buscam recursos no mercado, ou seja, procuram cursos que o mercado esteja oferecendo e encaminham seus colaboradores para realizá-los.

A empresa 2 tem cursos sendo realizados internamente, como por exemplo o de tecnologia cerâmica e o curso para gerentes, mas não existem outros.

As Empresas 3 e 5 tem cursos internos voltados à questão da qualidade, da qual um dos requisitos é a existência de treinamentos específicos, e investem pouco (pelo menos até o momento) em treinamentos externos.

Novamente as Empresas 1 e 6 destacam-se por oferecer tanto treinamento interno quanto treinamento externo.

Quando existem os treinamentos internos, realizados com pessoas da própria empresa, é requisito para ser treinador ter feito o curso relativo à

função e ter um mínimo de experiência nesta função (no caso das Empresas 3 e 5) ou ter o preparo tecnológico necessário mas também ter participado de curso de formação de instrutores (no caso das Empresas 1 e 6).

As empresas que referem-se a um perfil adequado para ser treinador na empresa, elenca dentre as características principais deste sujeito: facilidade de comunicação, flexibilidade de horário, bom nível educacional, tempo de serviço na função, bom nível de interação social, entre outras. Para um dos entrevistados:

“Dependendo do curso, (o requisito para ser treinador) é o conhecimento técnico dele...boa dicção, ser extrovertido, comunicativo...na verdade há na empresa um perfil descrito para ser instrutor do mesmo modo que tem para as outras funções na empresa”.

Além disso, os conteúdos normalmente ministrados por estes instrutores referem-se, como já pudemos subentender, a questões técnicas; dependendo do instrutor, outros conteúdos podem ser ministrado, como por exemplo um psicólogo ministrando curso de relações humanas.

Vale retomar o dado referente ao curso de instrutores. Nas empresas que possuem este artifício, fica claro que a preparação é voltada ao “como dar uma aula”, tanto que um dos recursos utilizados nestes cursos é a simulação de aulas; também são passadas formas de abordagem de um assunto, tipos de recursos didáticos e como utilizá-los, etc.

No caso de treinadores que são contratados para dar cursos na empresa, conforme programação da mesma, os requisitos exigidos são os mesmos dos treinadores da própria empresa.

Os treinamentos considerados externos tem como requisitos de escolha: conteúdo programático, metodologia empregada, indicações de outras empresas e custos.

Ainda sobre a questão conteúdo programático dos treinamentos, observou-se que a elaboração dos conteúdos normalmente fica sob a responsabilidade da área de treinamento da empresa, mas que a colaboração das pessoas que realizam o levantamento de necessidades, de onde partem a maioria dos programas conforme descrito acima, é considerada. A predominância de conteúdos voltados à melhoria do desempenho funcional é observada pelas pessoas que elaboram estes conteúdos; em alguns treinamentos há referência a questões sócio-econômicas e a mudanças comportamentais, mas a proporção é pequena em relação à capacitação técnica.

Este dado é confirmado pelos objetivos postos quando da programação dos treinamentos. Normalmente o primeiro objetivo é a capacitação técnica, ou seja, preparar o colaborador para que ele possa executar uma função, como descreve um dos entrevistados:

“Pelo que está posto aqui (referindo-se à leitura de um documento), o primeiro objetivo do treinamento é saber executar uma função e, depois de outros, o último é contribuir para o desenvolvimento pessoal”.

4.3 Questão de Pesquisa nº 03:

Existe alguma forma de avaliação após o treinamento, enfocando mudanças atitudinais?

A avaliação foi uma das questões enfocadas nesta pesquisa em face de sua importância no treinamento: é entendido nesta pesquisa que por meio desta se poderia detectar as falhas que uma abordagem pedagógica do treinamento encerra bem como os acertos com relação à mudança de atitude dos treinandos. Esta verificação foi possível, como mostraremos a seguir.

Cinco das empresas pesquisada possuem alguma forma de avaliação do treinamento; a única empresa que não utiliza este tipo de procedimento é a Empresa 4.

“Não é feito treinamento na empresa, e aqueles que são feitos fora também não tem como a gente avaliar... os supervisores na verdade não tem critério para avaliar se o curso ajudou ou não aquele funcionário”.

No entanto, observou-se que as demais empresas restringem esta avaliação ao processo de treinamento. Em outras palavras, as pessoas que participam do treinamento avaliam o conteúdo dado e absorvido pelo treinando, conduta e capacidade (desempenho) do treinador, validade do treinamento, sala, material e adequação dos recursos utilizados. Segundo um dos entrevistados:

“O que se avalia é o conteúdo em si, se o treinando aprendeu ou não, a metodologia utilizada, o palestrante e, a partir daí, se faz as correções.”

A finalidade desta avaliação seria elaborar um relatório de desempenho do treinador bem como adequar técnicas utilizadas e conteúdos a serem ministrados, mas isso só acontece nas Empresas 1, 3 e 6. Nas Empresas 2 e 5 estes dados de alguma forma se perdem, ou melhor, não tem utilidade definida, é apenas pró-forma.

Em nenhuma das empresas pesquisadas havia qualquer instrumento que pudesse avaliar os resultados de aplicação real dos conhecimentos adquiridos pelos treinandos ou mesmo de mudança atitudinal.

Um dos entrevistados assim se pronuncia:

“Depois de treinado, a gente vai lá, procura a chefia e pergunta se tá operando a máquina direitinho, se tem alguma dificuldade...mas não existe nenhum registro sobre isso”.

Neste caso, fica evidenciado o fato de que estas empresas tem se preocupado meramente com questões relativas ao repasse de conhecimento. Se o único instrumento de avaliação do treinamento está voltado basicamente ao conteúdo enfocado, é válido podermos levantar a questão de que ele tem se servido de uma metodologia pedagógica para tal fim, conforme discussão deste tema anteriormente.

4.4 Questão de Pesquisa nº 04:

O treinamento, nas empresas pesquisadas, tem contemplado uma perspectiva andragógica do indivíduo?

As Empresas 2, 3, 4 e 5, ao serem questionadas sobre os aspectos metodológicos do treinamento, na verdade não mostram clareza à respeito deste assunto.

As Empresas 2 e 4 justificaram-se alegando não terem treinamentos internos no momento. A Empresa 2 ainda mencionou o fato de entender que seu público é adulto e que deveria existir uma metodologia específica voltada a este público. Sua preocupação é expressa na seguinte argumentação, quando referia-se a um curso dado anteriormente aos supervisores sobre estilo de liderança:

“...é preciso fazer com que os nossos supervisores conheçam um pouco como se dá essa pedagogia de adultos”.

A Empresa 3 deixa claro que considera diferente o jeito que um adulto aprende e o jeito que uma criança aprende, e que seus treinamentos tem sido permeado pela idéia da troca de experiências, chegando a ter como resultados nestes treinamentos a solução de alguns problemas.

A Empresa 5 não demonstrou ter qualquer preocupação metodológica específica, ficando a critério dos instrutores internos a metodologia a ser empregada.

As Empresas 1 e 6, uma vez que possuem cursos próprios para instrutores, tentam unificar a metodologia com a filosofia da empresa, que reflete basicamente a valorização do saber do treinando. Em termos práticos isso quer dizer que encaram seu público-alvo como seres humanos, adultos responsáveis e críticos, com uma história de vida anterior, que podem contribuir para o engrandecimento da empresa se lhes for dada a devida oportunidade. Isso se reforça pelo fato da empresa, quando sente necessidade, interferir na metodologia a ser empregada por treinadores externos, deixando claro que a venda da imagem da empresa perpassa pelos treinamentos realizados.

Sobre o tema Andragogia, verificou-se que somente as Empresas 1 e 6 conheciam o termo, e haviam lido algo sobre ele. No entanto, não sabiam além do fato da andragogia ser “algo relacionado à educação de adultos”.

Ao considerar-se o parágrafo que descreve como estas empresas encaram seu público-alvo de treinamento, pode-se supor que o desconhecimento “literário” sobre andragogia realmente exista, mas suas principais idéias estão sendo aplicadas na prática.

As outras empresas pesquisadas não tinham qualquer conhecimento, nem do termo nem das idéias da andragogia.

A partir desta constatação e do anteriormente exposto, evidencia-se o fato do adulto, homem maduro, não estar sendo considerado em toda a sua essência, perpetuando-se a perspectiva didático-pedagógica embasadora dos treinamentos.

4.5 Síntese da Análise de Dados

Está mais do que comprovado que as sociedades modernas são compartimentalizadas pela “divisão de classes”, como as antigas eram separadas por barreiras geográficas.

Sabe-se também, que o desenvolvimento do homem na sua totalidade só se dará com a supressão da alienação permitida por estas sociedades, ou seja, com a superação do antagonismo de classes.

Evidencia-se com isso, que a integração entre a educação e o trabalho constitui-se na maneira de sair desta alienação crescente, reunificando o homem com a sociedade. Mas, só atingiremos tal objetivo se tivermos como princípio a educação como um ato, uma ação transformadora.

O leitor deve estar atento ao fato de que os resultados obtidos através desta pesquisa não premiam a possibilidade de educação e ausência de alienação.

Observou-se nesta pesquisa que as empresas participantes, em sua maioria, assumem o fato de que seu objetivo primeiro, quando da elaboração de um treinamento, é a capacitação técnica. Neste momento, estas empresas estão também assumindo que o treinamento tem sido um mero processo instrutivo que privilegia apenas mudanças cognitivas e não ação transformadora. E mudanças cognitivas é somente uma das facetas da educação.

A revisão bibliográfica realizada, demonstrou que a história da educação tem permitido tão somente a instrução, e que a maioria das

organizações são diretivas no sentido de que o poder e a autoridade imperam nas suas administrações. Logo, não se pode estranhar o fato do treinamento estar traduzindo esta tendência, ou seja, de estar sendo conduzido perpassando o não privilegiamento do homem adulto enquanto ser histórico e pensante.

Também pode-se pensar em processo instrutivo quando a maior parte das empresas pesquisadas não tem clareza sobre a metodologia que está sendo utilizada nos treinamentos, preocupando-se apenas com os conteúdos a serem repassados. Verificou-se que, entendida como caminhos, instrumentos para atingir determinado objetivo, a metodologia empregada por algumas destas empresas traduz-se pelo mero "fazer acontecer", no sentido único de desenvolver habilidades.

Outra constatação importante é que a maior parte das empresas pesquisadas não consegue perceber o papel imprescindível do planejamento para a área de treinamento. Aliado a isso, verificou-se que não participam dele (do planejamento) as pessoas diretamente interessadas. Isso se confirma quando nenhuma das empresas faz qualquer menção, por exemplo, à participação de um operário de prensa na construção de um treinamento voltado à sua função. É o próprio processo de trabalho escapando do domínio do homem, contribuindo para a sua desumanização e embrutecimento mental.

Estes fatos mostram que as empresas ainda privilegiam uma relação de trabalho calcada na manutenção ideológico alienante da condição existente dominador / dominado. Complementarmente, algumas empresas pesquisadas entendem que o treinamento é um dos meios utilizados para que se deixe claro

a “filosofia” da empresa. Isso realmente sugere que o treinamento pode estar gerando adestramento, profissional ou outro.

05. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1. Conclusões

Quando um organismo sente uma necessidade, espontaneamente inicia uma atividade, a qual denominamos comportamento, com o objetivo de satisfazer esta necessidade, restaurando o equilíbrio.

Sendo um sistema aberto, o organismo estará em permanente estado de necessidade, precisando retirar do ambiente elementos para conservar sua estrutura. E a cada necessidade corresponde determinado comportamento através do qual a necessidade é satisfeita.

O treinamento, como recurso voltado à capacitação dos seres humanos em toda a sua essência bem como à satisfação de uma necessidade (de conhecimento, por exemplo), não tem sido objeto de estudos aprofundados que versem sobre a sua real finalidade aqui entendida como educação para a vida.

Durante muito tempo, as bibliografias referentes ao tema mostraram um quadro restritivo do treinamento, enfocando basicamente a capacitação técnica para o trabalho, o que autores, dentre eles Fontes (1979), Ferreira (1985) e Boog (1980) denominaram educação para o trabalho.

Por meio desta dissertação, tentou-se evidenciar que o termo educação abrange muito mais do que a capacitação para o trabalho, conforme vimos na definição de Ludojoski (1972). E que, principalmente, educar para o trabalho é demonstrar que o homem pode construir uma realidade e significação do trabalho diferente da que está aí posta. Educação para o trabalho é ensejar no ser humano a perspectiva de que ele não precisa ser mero reproduzidor da realidade ideológica vigente, mas sim de que suas potencialidades podem (re) construir a dignidade de ser “humano”.

A partir destas constatações, tentou-se mostrar que a Andragogia, de acordo com os princípios teóricos de Malcolm Knowles (1977), é o embasamento incontestavelmente mais eficaz para o atingimento destes objetivos.

O fato de entender que o ser humano não apresenta comportamentos estereotipados hereditários comuns à toda espécie, de diferenciar a aprendizagem do ser adulto, de valer-se da experiência de vida do homem e principalmente por entender que sua disposição para aprender deriva de uma motivação interna, fizeram da andragogia o instrumento que realmente possibilita o crescimento dos indivíduos como um todo, ou seja, é realmente uma forma de educação.

As empresas pesquisadas identificaram suas formas de encarar o treinamento: algumas como processo com caráter educativo e outras como processo de caráter eminentemente técnico. Conseguiu-se observar que a pedagogia tem feito parte do universo do treinamento quando este assume o papel de repasse de informações.

Também evidenciou-se o fato de que considerar o treinamento a partir da proposta da andragogia é contemplar o homem em sua plenitude, respeitando seu caráter distintivo da criança. Em outras palavras, os objetivos propostos por este trabalho foram atingidos.

Finalizando, a partir do momento em que se percebe que:

- a) o treinamento tem servido para adestrar os membros de uma organização;
- b) que ele não tem trazido benefícios maiores do que a mera capacitação profissional;
- c) que capacitação não é sinônimo de realização pessoal;
- d) e que, principalmente, tem entendido o ser humano de uma perspectiva restritiva,

Conclui-se que o trabalho justificou-se por demonstrar que o homem tem participado das organizações de uma forma alienada e distante, perpetuando o caráter divisionário do capitalismo que descaracteriza o ser humano como tal.

5.2. Sugestões

Ao final deste trabalho, propõe-se um marco norteador dos trabalhos na área de treinamento daqui por diante.

Primeiramente é necessário salientar algumas premissas importantes para a elaboração dos programas de treinamento, a saber:

- a aprendizagem do adulto tem que privilegiar a auto-diretividade;
- o adulto precisa ter clareza de por quê precisa aprender determinado conteúdo e sua aplicabilidade;
- a aprendizagem precisa ser centrada nos problemas e na prática, uma vez que ele está muito mais orientado para a tarefa;
- a aprendizagem deve promover a auto-estima do educando adulto, evidenciando-se o respeito ao indivíduo;
- a aprendizagem deve levar em conta a experiência do indivíduo, e para tanto deve integrar novas idéias com o conhecimento pré-existente;

Num segundo momento, levando em conta o acima exposto, sugere-se que:

- o treinador tenha uma atitude objetiva, real, crítica e contextualizada;
- sejam criadas situações de aprendizagem em que o treinando participe ativamente, como por exemplo estudos de caso, simulações, etc;
- se utilize conteúdos e vivências oriundos da realidade concreta e voltados à solução de problemas;
- o treinando participe da elaboração do seu plano de treinamento, a fim de facilitar o processo de aprendizagem; é o momento em que se possibilita questionar o que sabem e o que gostariam de saber;

- os métodos de ensino devem incluir discussões e resoluções de problemas e respeitar o ritmo de aprendizagem de cada indivíduo;
- os componentes de auto-avaliação devem ser incorporados na experiência de aprendizagem, ao invés de uma avaliação dirigida pelo treinador;
- informações de natureza teórica devem estar estritamente vinculadas ao que os adultos precisam saber para tomar decisões em suas vidas, levando em conta a máxima “se você não for usar, esqueça” (que relata bem as considerações do adulto em aprendizagem);
- os grupos de treinamento sejam de tamanho pequeno, a fim de atender e ajudar de forma mais efetiva e competente ao aprendiz;
- se providencie o atendimento às necessidades do aprendiz por meio de paradas, conforto, bolachas, café, entre outras coisas;
- se evite o uso de jargões e palavrões com os treinandos;
- se use efetivamente o tempo disponível para o treinamento, provendo qualidade;
- se escute o treinando antes, durante e depois do treinamento.
- se reavalie os processos e programas de treinamento, com vistas a contemplar uma perspectiva andragógica de treinamento.

06. ANEXO

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Sobre o Planejamento

A) A empresa possui um planejamento estratégico ou plano anual de trabalho formalmente descrito? Como foi elaborado?

B) Este plano ou planejamento é elaborado com que periodicidade (anualmente, semestralmente ou outro)?

C) Quem participa da elaboração deste plano ou planejamento? Por que estas pessoas?

D) A área de recursos humanos está contemplada neste planejamento? Se não está, por que? Se está, quem participou da elaboração dele? Por que estas pessoas?

E) E a área de treinamento, foi prevista neste planejamento? Quem participou da elaboração desta área?

F) É feito algum tipo de levantamento de necessidades antes da elaboração deste plano? Se sim, como é feito, com que periodicidade? Se não, de quais instrumentos se utilizam para a elaboração do plano de trabalho?

G) Este planejamento é seguido com rigor ou sofre modificações? Se sim, quais os motivos mais frequentes que levam a isso? Como a empresa vê estas modificações, como positivas ou negativas, e por que?

H) Caso os colaboradores não participem da elaboração deste planejamento, como eles ficam conhecendo este planejamento?

I) Quando surgem necessidades na área de treinamento, que não estava contemplada, o que a empresa faz: elabora um novo programa ou deixa para atender estas necessidades no ano seguinte? Por que?

2. Sobre o Treinamento

A) Qual a concepção da empresa sobre o treinamento: é gasto sem retorno ou ferramenta indispensável? A empresa investe ou não em treinamento? Por que?

B) A participação nos treinamentos é obrigatória ou voluntária? Por que? Qual o procedimento dos responsáveis da área para promover a participação?

C) Quem decide sobre a participação de cada programa de treinamento? Por que?

D) Há alguma forma de "recompensa" para aqueles que participam dos treinamentos? Se sim, qual o motivo da instituição desta?

E) Qual a diferença, se é que há, entre o treinamento para o nível gerencial e para o nível do operariado? Por que?

F) Sobre os treinadores: quem são eles? Internos e/ou externos? Por que?

G) No caso de treinadores internos: qual a preparação considerada necessária pela empresa para ser treinador? Como é feita esta preparação? Quais os conteúdos normalmente ministrados por estes?

H) No caso de treinadores externos: qual o requisito de escolha destes treinadores? Por que este requisito? Quais os conteúdos normalmente ministrados por estes?

I) Sobre os conteúdos dos treinamentos: quem elabora os conteúdos dos programas de treinamento e em que se baseiam? Há predominância de

conteúdos voltados à melhoria do desempenho funcional? Por que? Há preocupação em incluir nos treinamentos questões relacionadas às mudanças sócio-econômicas? Existem conteúdos relativos à mudança de atitude/comportamental?

J) Dentre os objetivos dos treinamentos, cite aquele que você considera como sendo a essência do treinamento.

3. Sobre a Avaliação

A) Após a realização dos treinamentos, a alguma forma de avaliação? É pré-determinada? O que avalia? Quem participa desta avaliação?

B) Depois da realização do treinamento, há alguma forma de acompanhamento do treinando ? Isso está formalizado? De que maneira? Quem realiza esta avaliação ou acompanhamento posterior?

C) Qual a finalidade desta avaliação do treinamento ou do treinando? Estes dados revertem de alguma forma para o treinador ou para o treinando? De que forma?

4. Sobre a Metodologia do Treinamento

A) Qual o embasamento metodológico utilizado em sua empresa? Quais as características deste?

B) Quem pensa e decide sobre a metodologia utilizada? Por que?

C) Em caso de cursos externos, há alguma forma de interferência da empresa na metodologia a ser empregada? Em que casos ou conforme que parâmetros a empresa interfere?

D) Quais os recursos didáticos normalmente utilizados nos programas de treinamento? Por que?

E) Como é encarado o seu público-alvo dos treinamentos? Há alguma diferenciação metodológica quando o seu público é operariado e quando pertence ao nível gerencial? Por que?

F) Em algum momento da preparação do treinamento é levantado o fato de seu público ser de adultos? Que tipo de considerações são feitas?

G) Você conhece o termo Andragogia? Como o entende: como método diferenciado da pedagogia ou sendo apenas uma parte da mesma? Você considera que aplica os princípios da Andragogia nos seus treinamentos?

07. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **ALBORNOZ, Suzana. O que é trabalho.** São Paulo : Ed. Brasiliense, 1995.
2. **Anais da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.** 1976.
3. **Anais da Associação Nacional de Pós-Graduações em Administração.** 1985 (172-182), 1989 (1665-1680).
4. **APPLE, Michael W. Educação e poder.** Porto Alegre: Artes médicas, 1989.
5. **AQUINO, Kleber P. Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.
6. **ARENDT, Hannah. A condição humana.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.
7. **BASS, Bernard M. & VAUGHAN, James A. O aprendizado e o treinamento na indústria.** São Paulo: Atlas, 1978.
8. **BECKER, Fernando. Modelos pedagógicos e modelos epistemológicos.** In **Educação e Realidade.** Porto Alegre, v.19, n.1, p.89-96, Jan/Jun, 1994.
9. **BERGAMINI, Cecília W. Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.
10. **BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. A construção social da realidade.** Petrópolis: Vozes, 1985.
11. **BOMFIN, David. Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1995.
12. **BOOG, Gustavo G. (Coordenador). Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
13. _____ **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD.** São Paulo: Makron Books, 1994.
14. _____ **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
15. **BRANDÃO, Carlos R. O que é educação.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1995.
16. **Cadernos do Centro de Estudos Educação e Sociedade.** Vol 36, Educação Continuada. São Paulo: Papyrus, 1995.
17. **CARVALHO, Antônio V. Treinamento de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1988.
18. **CATANI, Afrânio M. O que é capitalismo.** São Paulo: Ed. Brasiliense, 1995.
19. **CERVO, Amado & BREVIAN, Pedro A. Metodologia científica: para uso de estudantes universitários.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

20. CHAUI, Marilena. **O que é ideologia**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1995.
21. CHANLAT, Jean F. (Coordenador). **O indivíduo na organização**. Volumes 1 e 2. São Paulo: Atlas, 1994.
22. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
23. _____ **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
24. _____ **Recursos humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1985.
25. CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1998.
26. CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1984.
27. CORREA, Leda Shirley V. & MELLO, Olga D. F. **Treinamento: produtividade X recursos humanos. Executivo**. Porto Alegre, v.8, n.30, p.22-24, Maio/Agosto, 1982.
28. _____ & HERYNKOPF, Cecília G. **Treinamento como educação de adultos: uma simples questão de postura? Executivo**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.49-51, Jan/Jul.1985.
29. DAVEL, Eduardo P. B. & VASCONCELLOS, João Gualberto M. (Organizadores). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
30. DAVIES, Ivor K. e outros. **A organização do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
31. DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
32. DIAS, José Ribeiro. **Abertura a uma reflexão sobre as metamorfoses da pedagogia. Revista Portuguesa de Educação**. Universidade do Minho, Portugal, v.?, n.2, Jan/Dez. 1997.
33. ENGUITA, Mariano F. **Trabalho, escola e ideologia**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.
34. FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. São Paulo: Círculo do Livro, 1991.
35. FERREIRA, Paulo P. **Treinamento de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1985.
36. FEUILLETTE, Isolde. **RH: o novo perfil do treinador: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento**. São Paulo: Nobel, 1991.
37. FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
38. FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
39. _____ **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
40. _____ **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
41. FONSECA, Afonso H. L. **Controle total da qualidade: a mudança de atitudes é mais básica que o aporte de conhecimentos**. Maceió, 1994 (Texto não publicado).
42. _____ **Psicologia humanista e pedagogia do oprimido: um diálogo possível?** São Paulo, 1983. (Texto não publicado)

43. **FONTES**, Lauro B. **Manual do treinamento na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1979.
44. **GADOTTI**, Moacir. **Pensamento pedagógico brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988.
45. _____ **Concepção dialética da educação: um estudo introdutório**. 9ª Ed. São Paulo, Cortez Editora, 1995.
46. **GHIRALDELLI JR**, Paulo. **O que é pedagogia**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1995.
47. **GOMES**, Carlos M. et. al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
48. **GUTIERREZ**, Luiz Homero S. Recursos humanos: uma releitura contextualizada. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4 (72-82), Jul/Ago, 1995.
49. **HALL**, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
50. **JUDSON**, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.
51. **KERLINGER**, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.
52. **KNOWLES**, Malcolm. **The modern practice of adult education**. New York: Association Press, 1977.
53. **KÖCHE**, José C. **Fundamentos da metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.
54. **KUENZER**, Acácia Z. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
55. **LINK**, Mário R. Treinamento de recursos humanos. **Executivo**. Porto Alegre, v.8, n.29, p.19-21, Janeiro/Abril, 1982.
56. **LUDOJOSKI**, Roque L. **Andragogia o educacion del adulto**. Buenos Aires: Editorial Guadalupe, 1972.
57. **MACIAN**, Leda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.
58. **MATOS**, Francisco G. **A empresa hoje: três enfoques sobre treinamento e formação na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Instituto Evaldo Lódi: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1981.
59. **MEIRELLES**, José C., **BATISTA**, Margarida M. M. **Treinamento e comunicação**. Salvador: Centro de Administração Pública (ISP), 1972.
60. **MENDONÇA**, José Raymundo A. Perspectivas sobre a educação e o desenvolvimento de recursos humanos. In **Executivo**. Porto Alegre, v.10, n.1, p.11-13, Jan/Mar. 1984.
61. **MOSQUERA**, Juan. **Vida adulta: personalidade e desenvolvimento**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 1987.
62. **NOGUEIRA**, Maria Alice. **Educação, saber, produção em Marx e Engels**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1993.
63. **PAIVA**, Vanilda P. **Educação popular e educação de adultos**. São Paulo: Ed. Loyola, 1987.
64. _____ & **RATTNER**, Henrique. **Educação permanente e capitalismo tardio**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1985.

65. **PINTO, Álvaro V. Sete lições sobre educação de adultos.** São Paulo : Cortez: Autores Associados, 1984.
66. **RAMOS, Alberto G. A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.
67. **RICHARDSON, Robert et al. Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo : Atlas, 1989.
68. **ROSA, Merval. Psicologia da idade adulta.** Petrópolis : Vozes, 1987.
69. **SANTOS, José Luiz. O que é cultura.** São Paulo : Ed. Brasiliense, 1995.
70. **SANTOS, Oswaldo B. Orientação e desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo : Pioneira, 1978.
71. **SILVA, Tomaz T. (Organizador). Trabalho, educação e prática social : por uma teoria da formação humana.** Porto Alegre : Artes médicas, 1991.
72. **TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal : desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo : Atlas, 1992.
73. _____ **O que são recursos humanos.** São Paulo : Brasiliense, 1995.