



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Silva Franco, David; Paradela Ferreira, Victor Cláudio; Vargas Ferreira Costa, Débora;
Azevedo Alvim Assis, Frederico

A ANDRAGOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O CASO DE UMA EMPRESA
METALÚRGICA

Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 74-99
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273741070004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A ANDRAGOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA: O CASO DE UMA EMPRESA METALÚRGICA

ANDRAGOGY ON CORPORATE EDUCATION: THE CASE OF A METALURGIC COMPANY

David Silva Franco *davidf.jf@gmail.com*

Victor Cláudio Paradela Ferreira *victorclaudio@uol.com.br*

Débora Vargas Ferreira (UFJF) Costa *debora1@powermail.com.br*

Frederico Azevedo Alvim Assis *fredalvim@yahoo.com.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/695#scheduling>

Resumo

O presente trabalho apresenta uma reflexão sobre as possibilidades de aplicação da andragogia em processos de treinamento e desenvolvimento empresarial, destacando suas distinções e vantagens em relação às metodologias de ensino tradicionais, geralmente voltadas para a abordagem pedagógica. Parte do pressuposto que as organizações contemporâneas precisam aprimorar seus investimentos em educação corporativa, de modo a melhor se inserirem no contexto da chamada sociedade do conhecimento, na qual o capital humano adquire um valor de extrema importância para a competitividade empresarial. Trata-se de um estudo de caso de uma empresa do ramo metalúrgico, a qual tem buscado utilizar-se da andragogia em seus esforços de aprendizagem. Permeando os efeitos que a adoção da abordagem andragógica pode proporcionar às empresas quanto ao alcance de objetivos instrucionais de treinamentos corporativos, este estudo partiu da questão: “Qual é a percepção dos públicos da empresa Metal a respeito da utilização da andragogia nas práticas de educação corporativa?” A coleta de dados se baseou no levantamento das percepções dos principais públicos envolvidos neste processo: membros da liderança, instrutores de treinamentos e os empregados. Essa investigação possibilitou a constatação de que, de fato, a andragogia pode trazer resultados positivos aos processos de desenvolvimento humano nas organizações. As declarações dos profissionais permitiu a constatação de práticas que também auxiliam na criação/manutenção de uma gestão andragógica, como o estímulo aos

profissionais da operação a conduzirem projetos de melhoria contínua, além de medidas para o estabelecimento de uma gestão participativa – ausência de supervisão nas áreas produtivas e maior aproximação dos operadores à gerência – visando uma organização com menor hierarquia e maior liberdade e autonomia. Constatou-se, porém, a necessidade de se reforçar a visão do indivíduo como agente ativo da autoaprendizagem na empresa em questão, visto que parcela significativa dos instrutores e funcionários assinalou concordância com afirmativas que estabeleciam preceitos relativos à falta de autonomia do aprendiz sobre o processo de capacitação, bem como a concordância com a restrição de que os conhecimentos devem ser proporcionados apenas pelo instrutor. Outra sugestão seria que a empresa buscasse relatar os conceitos e benefícios da andragogia não apenas nos treinamentos direcionados aos instrutores, mas também com a conscientização dos demais funcionários, para que houvesse maior percepção deles sobre as intenções da empresa e, consequentemente, maior contribuição dos mesmos nestes esforços. Assim, as percepções levantadas permitiram a constatação de que a inserção da andragogia em treinamentos contribui para consolidar a atenção dos aprendizes adultos, valorizando seus conhecimentos prévios, e aprimorar a retenção de aprendizagem. No entanto, faz-se necessário o devido conhecimento do público-alvo ao qual é fornecida a instrução, para que se possa mesclar os aspectos andragógicos e pedagógicos, de acordo com a necessidade e especificidades do grupo.

Palavras-chave: Andragogia; Treinamento e desenvolvimento; Métodos de ensino

Abstract

This paper presents a reflection on the application possibilities of andragogy in training processes and business development, highlighting its distinctions and advantages over traditional teaching methods, usually focused on the pedagogical approach. It assumes that contemporary organizations need to improve their investments in corporate education, in order to better fit within the context of so-called knowledge society, in which human capital acquires a value of utmost importance for business competitiveness. It is a case study of a company in the metal industry, which has sought to use up the andragogy in their learning efforts. Permeating the effects that the adoption of andragogical approach can provide companies the scope of instructional objectives of corporate training, this study started from the question: "What is the perception of the company's Metal public regarding the use of andragogy in corporate education practices ?" Data collection was based on the survey of the perceptions of the main stakeholders involved in this process: members of the leadership,

training instructors and employees. That investigation led to the conclusion that, in fact, andragogy can bring positive results for human development processes in organizations. Statements of professionals allowed the realization of practices that also help in creating / maintaining a andragogical management, as the stimulus to professional operation to conduct continuous improvement projects, as well as measures for the establishment of a participatory management - no supervision in productive areas and closer operators to management - aimed at an organization with less hierarchy and greater freedom and autonomy. It was found, however, the need to strengthen the vision of the individual as an active agent of self-learning in the company in question, since a significant portion of the instructors and staff indicated agreement with statements that established principles relating to lack of learner autonomy on the process training and compliance with the restriction that knowledge should be provided only by the instructor. Another suggestion would be that the company sought to report the concepts and benefits of andragogy not only in training directed to trainers, but also with the awareness of other employees, so that there was greater awareness of them on the company's intentions and consequently higher contribution thereof these efforts. Thus, perceptions raised allowed the finding that the inclusion of andragogy in training helps to consolidate the attention of adult learners, valuing their existing knowledge, and improve retention of learning. However, it is necessary proper knowledge of the target audience to which is provided through education, so that we can merge the andragogical and pedagogical aspects, according to the needs and specificities of the group.

Keywords: Andragogy; Training and development; Teaching methods

Artigo recebido em: 06/12/2013

Artigo aprovado em: 09/07/2014

1. Introdução

O comprometimento com a inovação e a melhoria contínua é determinante para as empresas competirem no mercado. Nesse cenário, a educação corporativa teve de se adequar à sociedade dinâmica, globalizada e flexível que se faz presente, de modo que se disseminam pesquisas sobre como os processos de desenvolvimento de pessoas devam torná-las mais eficientes. Seguindo esse pressuposto, a presente pesquisa aborda a metodologia proposta pela

andragogia, como didática direcionada para adultos, no contexto aplicado a um estudo de caso de uma grande empresa do ramo metalúrgico, a qual será denominada Metal.

Na andragogia o adulto é percebido como o agente ativo da própria aprendizagem. É possível perceber a tradição de se atribuir dificuldades de aprendizado aos fatores externos ao indivíduo; porém, quando a aprendizagem não se revela efetiva, costuma-se atribuir falhas ao professor, ou ao prazo para estudo, ou que a família não proporcionava o silêncio necessário à concentração. Inúmeros motivos podem ser justificar a falta de autonomia no processo de aprendizagem. Essas “desculpas” têm origem na infância e podem estender-se até a fase adulta. No entanto, a andragogia propõe que o adulto desapegue de tal conduta, consciente da própria responsabilidade sobre a aquisição de conhecimentos (OLIVEIRA, 2011).

Algumas empresas têm se utilizado dos conceitos da andragogia para proporcionar uma aprendizagem construtivista, de forma a facilitar a assimilação, por parte de cada funcionário, para contribuir com novas ideias e experiências. As organizações buscam pessoas criativas, dinâmicas, proativas e responsáveis por seus resultados. Logo, a promoção da autonomia na busca por conhecimentos pode ser uma forma de desenvolver o capital humano.

Permeando os efeitos que a adoção da abordagem andragógica pode proporcionar às empresas quanto ao alcance de objetivos instrucionais de treinamentos corporativos, este estudo partiu da questão: “Qual é a percepção dos públicos da empresa Metal a respeito da utilização da andragogia nas práticas de educação corporativa?”.

Com a avaliação das percepções da liderança, dos instrutores e dos funcionários da empresa estudada, buscou-se compreender a aplicação deste método, na prática, para verificar se seria realmente mais eficiente, como o mesmo sugere. Tal compreensão emerge de uma realidade limitada ao caso estudado, impossibilitando a generalização das conclusões obtidas.

2. A Sociedade do Conhecimento

Os processos de aprendizagem tornaram-se primordiais para a adaptabilidade que o atual ambiente de negócios exige. Produtos e sistemas que se tornavam obsoletos após décadas, atualmente já são superados por modelos mais atrativos e eficientes em questão de poucos anos ou até mesmo meses. Ruivo e Mesquita (2010) descrevem que a globalização corresponde a um estágio natural do desenvolvimento humano e ao aproveitamento das capacidades que a revolução científica e tecnológica agregou à humanidade.

Senge (2010) destaca que o pensamento sistêmico, hoje, é fundamental para que as pessoas consigam acompanhar o dinamismo da sociedade onde vivem. Constatou isso diante da

complexidade na qual se encontram as relações, os processos, as invenções e a rapidez com que a humanidade tem criado informações muito além do que o homem pode absorver, num ambiente de mudanças aceleradas.

Nesse dinamismo, os modelos de educação corporativa emergiram com novos preceitos, diante da necessidade de direcionamento nas práticas de desenvolvimento das pessoas e organizações. Atualmente, vivencia-se uma transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento, ainda com resquícios dos processos tradicionais de produção de organização do (PACHECO, *et al*, 2005). Drucker (1971, *apud* Pulcineli, 2002, p. 18) corrobora com a importância do conhecimento na sociedade contemporânea ao afirmar que “numa civilização completamente tecnológica, a educação assume o lugar do dinheiro e da posição social como índice de status e de oportunidades”.

Compreendendo que a organização que aprende e a gestão do capital intelectual possibilitam que a educação corporativa (cujo objetivo principal é aperfeiçoar as competências humanas) seja inserida como parte importante do sistema de gestão de pessoas, constitui-se o alinhamento entre o desenvolvimento de talentos humanos, as estratégias empresariais, as competências organizacionais e os valores da empresa (COLBARI, 2007).

2.1. O sistema de treinamento nas empresas e os desafios da Educação corporativa

Segundo Ferronato (2002), a educação no ambiente corporativo foi deslocando o seu foco durante o período de evolução dos estudos administrativos, até se tornar o que hoje se denomina de organizações do conhecimento. Essa evolução, para a autora, pode ser dividida em três etapas, relacionada diretamente às mudanças de paradigmas mundiais quanto ao fator humano no contexto empresarial: i) Revolução Industrial - Treinamento de Pessoal; ii) A transição da Revolução Industrial para a da Tecnologia da Informação - Desenvolvimento de Recursos Humanos; e iii) Revolução da Tecnologia da Informação - Educação Corporativa.

De acordo com Pacheco *et al* (2005), a educação corporativa possui diferentes estágios de desenvolvimento, tendo como principal intuito promover a sistematização e tornar propício o crescimento organizacional, de forma a atender às demandas estratégicas por meio do aperfeiçoamento das competências de seu corpo funcional e de seus parceiros. Para tanto, a educação corporativa, deve: ser estratégica; desenvolver a empregabilidade dos colaboradores; assegurar vantagem competitiva; buscar o aprendizado organizacional; dar sentido às ações de capacitação e desenvolvimento e propiciar a educação continuada.

Segundo Arnone (1999, *apud* PULCINELI, 2002), a educação corporativa deve ser estabelecida como um forte elo entre os objetivos organizacionais e as práticas de treinamento para se constituir importante ferramenta no alcance de resultados. Pulcineli (2002) ressalta que, com a afirmação desta tendência e com a consolidação dos novos paradigmas organizacionais, o treinamento e o desenvolvimento de trabalhadores têm sido alvo de análises, discussões e mudanças de ações.

Ao longo do século XX, diversos fatores tecnológicos, culturais e econômicos contribuíram para que o treinamento evoluísse de uma necessidade secundária do desempenho organizacional para assumir posição estratégica nas empresas. Pulcineli (2002) aponta que o aperfeiçoamento do processo técnico-científico e o advento da produção em massa possibilitaram que os treinamentos se dirigessem cada vez mais para a intelectualização e especialização do operário, firmando-se como prática primordial para o bom desempenho.

O treinamento, concebido como processo educativo, almeja alcançar as competências humanas na sua condição subjetiva, tendo como importante aliado o ambiente onde esta constituição é feita. Desse modo, entende-se que a educação se dá desde o nascimento do homem até o momento que ele passa a fazer parte das organizações complexas que passam a fazer parte do seu convívio social. Desse modo, a educação é formada de maneira contínua, na medida em que o ser humano vai estabelecendo laços sociais a partir dos seus relacionamentos (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012).

Segundo Mattos (1985), o modelo tradicional dos treinamentos, baseado na capacitação individual e com avaliação de eficácia baseada em testes de conhecimentos técnicos, são pautado nos ditames pedagógicos, cuja ênfase baseia-se no uso de recursos de ensino/aprendizagem que visam corrigir as deficiências identificadas. Tal processo apresentaria resultados majoritariamente ineficazes, visto que ignoram a realidade onde são ministrados, ou seja, a organização com todas suas peculiaridades. O autor sugere que a estratégia de DRH seja voltada para as comunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Para tanto, é válido aprimorar os instrumentos estabelecidos para a mensuração dos conhecimentos absorvidos pelos treinados, que são classificados de acordo com os resultados obtidos nos testes de absorção do conhecimento, não havendo, em muitos casos, relação de tais testes com o desenvolvimento das aptidões e potencialidades do treinado. (MATTOS, 1985).

Um outro desafio da educação corporativa diz respeito ao limiar que as empresas têm de lidar sobre os conhecimentos desejáveis pelos funcionários e aqueles considerados necessários aos mesmos para o bom desempenho de suas funções.

Pode-se destacar a importância da empresa sempre analisar criticamente as práticas de treinamento e desenvolvimento, a fim de se verificar a geração de valor ao funcionário, em sua própria percepção, e também sob a ótica de suas atividades desempenhadas. Muitas vezes, investe-se em eventos de capacitação que pouco agrega ao público, o que pode ocasionar em descrédito para o setor de treinamento e também dificuldade para a aquisição de investimentos em novas oportunidades de capacitação.

Outros desafios que também se fazem presentes nas empresas, no que tange a educação corporativa, é o desenvolvimento de infraestrutura para os processos de aprendizagem, e levar em consideração as experiências dos aprendizes. Tal abordagem deve privilegiar a busca de autonomia, com foco prático nos ensinamentos, num ambiente que estimule a participação e troca de conhecimentos. A andragogia, como metodologia de ensino/aprendizagem, propõe tais mudanças na educação de adultos.

3. A Andragogia

A Andragogia, como ciência, é uma abordagem diferenciada em educação que valoriza as minúcias das relações intra e interpessoais, as quais podem passar despercebidas pelos que não possuem consciência sobre a importância e aplicações do tema. O método propõe que o aprendiz adulto é a sua própria e fonte de conhecimento. Tal afirmação embasa-se na ideia de que o adulto tem uma bagagem de conhecimentos acumulados ao longo da vida que não podem ser desprezados (OLIVEIRA, 2011).

Poucos estudos foram conduzidos em torno desse tema, fato que se torna ainda mais surpreendente quando se considera que todos os grandes mestres dos tempos antigos – Confúcio, na China; Jesus, nos tempos bíblicos; Aristóteles, Sócrates e Platão, na Grécia antiga – foram professores de adultos, não de crianças. Neste sentido, esses notáveis mestres desenvolveram conceitos visivelmente distintos do processo ensino\aprendizagem que acabaria por dominar a educação formal (KNOWLES, HOLTON, SWANSON, 2009).

Em geral, os adultos encontram-se orientados para a aprendizagem, a fim de adquirir conhecimentos e acrescentar valores ao seu perfil moral. Na andragogia, a aprendizagem de adultos é, ao contrário da perspectiva pedagógica, um processo intrínseco ao indivíduo e à sua vida (tarefas e problemas com que depara) (NOGUEIRA, 2004).

A abordagem andragógica sugere que o adulto maduro não deve ser dependente das interpretações alheias para estabelecer o seu posicionamento no seu meio social. O adulto analisa o ambiente que o cerca, por meio de sua consciência crítica, para, então, decidir o que é melhor para si e o que agrupa benefícios aos demais. Sua bagagem própria de conhecimentos e experiências, adquiridos no decorrer da vida, são seus principais referenciais que o guiarão em seu processo constante de evolução (OLIVEIRA, 2011).

Os princípios da andragogia se assemelham de forma consistente com os pressupostos da teoria construtivista, que rege que o conhecimento é incorporado por meio de elaborações sucessivas de novas estruturas cognitivas, as quais são estabelecidas por meio de trocas de experiências advindas das relações humanas. Nesse modelo, aprendizes e professores participamativamente da vivência de capacitação e interagem mutuamente para a geração de conhecimentos por meio do diálogo(FERRONATO, 2005).

No processo da andragogia, o facilitador não apenas responde a todas as perguntas; muitas vezes, deverá devolver a pergunta ao grupo, estimulando-o a formar uma resposta. Caso a resposta apresentada não esteja correta, o instrutor não deve dizer que o grupo está errado. Ao invés disso, ele irá refazer a pergunta de modo a esclarecê-la e aproveitar a parte correta da resposta anterior para, junto com o grupo, ir relacionando as respostas até obter uma informação completa (CAVALCANTE, 1999).

Sendo a pedagogia a metodologia de aprendizagem voltada para crianças e jovens e a andragogia a abordagem direcionada aos adultos, diversas são as diferenças que podem ser destacadas, conforme consta no quadro a seguir:

Quadro 02: Pressupostos da pedagogia e da andragogia

| Características da aprendizagem | Pedagogia | Andragogia |
|-----------------------------------|--|---|
| <i>Concepção do aprendiz</i> | Dependente do formador. Reativo e dirigido. | Responsável pela construção de sua aprendizagem. Ativo, autônomo, responsável. |
| <i>Concepção do formador</i> | Detentor e transmissor do saber. | Mediator e facilitador do processo de aprendizagem. |
| <i>Relação formador/aprendiz</i> | Professor como o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem. | A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na autogestão da aprendizagem. |
| <i>Razões da Aprendizagem</i> | Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado). | Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária). |
| <i>Motivação do aprendiz</i> | Induzida por fatos externos. Relacionada com atingir níveis de realização que devem conduzir à aprovação e evitar a reprovação. | Promovidas por fatores internos. Relacionada com necessidades de saber, de ser capaz, de compreender, de explicar e de resolver. |
| <i>Experiência do Aluno</i> | O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor. | A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo. |
| <i>Orientação da Aprendizagem</i> | Aprendizagem por assunto ou matéria | Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução. |

Fonte: adaptado de Cavalcante (1999) e Rodrigues (2011)

Há críticos que colocam alguns pontos que baseiam a andragogia e sua aplicação ilimitada a todos os aprendizes adultos em dúvida, acreditando não ser prudente presumir que todos os adultos terão uma aprendizagem mais efetiva num ambiente centrado no aprendiz, já que muitos deles não estariam dispostos ou não seriam capazes de assumir a responsabilidade pelo aprendizado em todas as situações.

DeAquino (2007) ressalta a necessidade de considerar o processo de aprendizagem como um contínuo pedagógico-andragógico, uma vez que cada pessoa se posicionaria num nível distinto, num dado momento, em dependência de diversos aspectos. Esse contínuo pode ser aplicado a qualquer situação de aprendizagem, independentemente da idade ou maturidade do aprendiz. Assim, é assumido que há adultos que absorvem melhor os conhecimentos por

meio de um modelo mais direcionado, e que também há algumas crianças que já apresentam a maturidade necessária para aprenderem por meio de um modelo facilitado de aprendizagem.

No âmbito empresarial, Oliveira (2011) afirma que a Andragogia tem um papel importante para promover mudanças significativas na organização. Para isso, a proposta de mudança deve ser diretamente negociada com os envolvidos que, se devidamente convencidos da sua validade, além de aceitá-la, irão propagá-la aos demais como se fosse de sua propriedade.

Na cultura voltada para alta performance, Oliveira (2011) define que o gerente da nova era deve ser um gestor andragógico, tendo como objetivo a liderança focada em resultados, sem, no entanto, menosprezar as necessidades e oportunidades de desenvolvimento dos liderados. Knowles, Holton e Swanson (2009) reiteram que em empresas onde a inovação é o motivador central de performance, a aprendizagem se torna vital para o sucesso.

Quanto à utilização dos princípios andragógicos nas atividades de treinamento das empresas, Feuer e Geber (1988, *apud* SCALABRIM, 2006) apontam, a partir do estudo dos trabalhos de Knowles, os sete principais aspectos-chave de atenção ao se trabalhar com uma abordagem andragógica:

- I. *Estabeleça o clima no ambiente de aprendizagem:* o ambiente físico e psicológico devem ser propícios ao aprendizado. O layout da sala e disposição de mesas e cadeiras em pequenos grupos, promove a interação das pessoas. A confiança, o respeito mútuo, a abertura e transparência, e a colaboração e o suporte devem ser enfatizados, tanto entre os próprios aprendizes, quanto entre os aprendizes e os facilitadores.
- II. *Envolva os aprendizes no planejamento mútuo e conjunto das atividades:* as pessoas devem sentir-se parte do processo decisório, principalmente no planejamento das atividades.
- III. *Envolva os aprendizes no diagnóstico de suas necessidades de aprendizagem:* os próprios aprendizes devem refletir sobre suas necessidades de aprendizagem.
- IV. *Envolva os aprendizes na formulação de seus objetivos de aprendizagem:* o contrato de aprendizagem se traduz na conscientização dos objetivos, identificação de recursos necessários, e estabelecimento de critérios para mensuração da aprendizagem.
- V. *Envolva os aprendizes na estruturação de seus planos de aprendizagem.*
- VI. *Auxilie os aprendizes a implementarem seus planos de aprendizagem.*

VII. *Envolva os aprendizes na avaliação de seu aprendizado:* atentar para que não seja mensurado somente se o aprendiz atingiu seus objetivos de aprendizagem, mas também a qualidade e validade do aprendizado.

Verifica-se a importância da andragogia como método de ensino a ser aplicado em atividades de educação corporativa. É certo que não se trata de uma panacéia e que há diversos fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso dos treinamentos. Pode-se considerar, no entanto, que os profissionais da área de gestão de pessoas devem conhecer as bases dessa metodologia, verificando a viabilidade de sua aplicação.

4. Metodologia

O método de abordagem foi o dedutivo, pois se partiu do estudo das teorias aplicáveis ao tema principal, a andragogia no ambiente corporativo, para traçar um paralelo com a realidade percebida na organização enfocada, a empresa Metal.

A pesquisa pode ser classificada, segundo Vergara (2008), como explicativa, tendo em vista que estabelece uma correlação entre a adoção da andragogia como abordagem de ensino e a percepção dos públicos envolvidos quanto aos preceitos que esse método propõe. Também é aplicada, considerando-se o objetivo de compreender se há efetividade no anseio da empresa de maximizar a absorção da aprendizagem nos treinamentos por meio da andragogia.

A pesquisa é considerada como uma de campo, por ter sido realizada com os funcionários da empresa, valendo-se de informações e dados coletados através dos questionários e entrevistas. A pesquisa é também bibliográfica, pois foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema em estudo. Classifica-se ainda como documental, por utilizar também como fonte de referência documentos internos da organização. Trata-se, ainda, de um estudo de caso, uma vez que enfoca especificamente uma determinada organização (VERGARA, 2008).

Foram aplicados questionários distintos com os públicos de instrutores de treinamento e o de empregados. Já para estabelecer a opinião da liderança, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Gerente Geral e com a Gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional da empresa.

Na aplicação dos questionários aos instrutores, a intenção inicial de se fazer um censo com todos os 30 facilitadores foi adaptada a uma amostra de 25 respondentes, devido à indisponibilidade de alguns profissionais. A sua aplicação deu-se na oportunidade da reunião de análise crítica da integração que é realizada com os instrutores.

Com relação ao questionário aos empregados, de um total de 504 trabalhadores, estabeleceu-se uma amostra de 50 sujeitos, a qual alcançou um intervalo de confiança de dois desvios-padrão (95,5% de representatividade) e margem de erro de 6%. O critério de seleção dos sujeitos também foi a disponibilidade dos mesmos nos momentos da aplicação, sendo, portanto, a amostra do tipo oportunista. Os questionários aos empregados foram aplicados pelos profissionais que atuam como suporte específico de cada área de produção. A pesquisa com os empregados teve maior foco nos que trabalham nas áreas operacionais, por serem as pessoas que mais assistem aos treinamentos, já que demandam a reciclagem anual das capacitações de cada um dos riscos críticos de segurança inerentes à função.

A pesquisa contou com tratamentos distintos em relação aos dois procedimentos básicos de levantamento de dados. Os questionários aplicados foram tabulados em Excel, com geração de gráficos e porcentagens a partir da quantificação das opções apresentadas. Apesar dos questionários possuírem questões abertas – três perguntas no questionário para instrutores e uma pergunta no questionário para funcionários –, predominam questões fechadas, com representatividade numérica, sendo, portanto, o tratamento adotado basicamente quantitativo. A análise da percepção da liderança foi qualitativa, pois foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gerentes da empresa estudada e o tratamento deu ênfase nas percepções por eles levantadas.

As respostas obtidas nas questões fechadas dos questionários, estruturadas em uma escala de Likert de quatro graus, foram tabuladas em tabelas e gráficos do Excel. Procedeu-se a verificação das frequências obtidas em cada categoria de resposta previamente definida. Em seguida, foi efetuada a transposição da escala numérica para a escala percentual e foram elaborados gráficos para facilitar a visualização dos resultados obtidos. Com relação às questões abertas, foram levantadas as respostas que apresentaram maior frequência nos questionários respondidos pelos participantes das pesquisas.

O fato de a pesquisa tomar como base apenas a percepção dos envolvidos de uma única empresa faz com que não se possam extrapolar as conclusões obtidas às demais realidades vigentes no ambiente corporativo. Desta forma, o que se pretende com esse estudo é disseminar as noções de como a andragogia se enquadra nas empresas e quais são as características gerais presentes nesta inserção.

5. Estudo de Caso com a Empresa Metal

A empresa Metal é uma companhia brasileira, com participação internacional. Visando aprimorar o padrão de qualidade, a empresa declara fazer investimentos na ampliação de sua capacidade produtiva, no crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores e também em ações voltadas para a sustentabilidade.

Atuando no ramo metalúrgico, a unidade do grupo pesquisada localiza-se no estado de Minas Gerais. Em julho de 2013, o quadro de pessoal da empresa era constituído de 500 funcionários próprios e 350 terceirizados.

Conforme consta em documento interno, o principal objetivo para a instauração da andragogia na empresa foi “envolver os colaboradores numa cultura propícia ao autodesenvolvimento constante e pleno, visando aumentar o patamar de desempenho produtivo associado à construção de ambientes seguros, saudáveis e com responsabilidade social empresarial”.

Sendo uma indústria com alto risco de segurança, nota-se que grande parte das ações voltadas para a promoção da aprendizagem são direcionadas à execução das atividades de forma segura, visando a integridade física dos funcionários e não degradação do meio ambiente. Este mesmo documento identifica os seguintes objetivos específicos do projeto de inserção da andragogia: 1) reestruturar programas já existentes para que se adaptem à cultura do ambiente de aprendizado; 2) trabalhar com ações diárias e outras eventuais para a troca de informações, almejando satisfazer as necessidades individuais de socialização, evolução contínua e autorrealização do colaborador; 3) disseminar os conceitos da andragogia para os facilitadores e transmissores de conhecimento, tornando mais efetivo o processo de aprendizado de adultos e 4) aumentar os níveis de conhecimentos gerais, organizacional e de saúde, segurança e meio ambiente do colaborador.

De acordo com os depoimentos dos profissionais de recursos humanos da empresa, a proposta de inserção da andragogia partiu do gerente geral da empresa, que havia realizado estudos prévios a respeito dessa metodologia.

No segundo semestre de 2010, a unidade contratou uma consultoria para a realização do curso de formação de instrutores internos, com foco na andragogia. Instruiu-se aos facilitadores de treinamento que envolvessem ao máximo a participação dos aprendizes, promovendo a troca de informações entre eles e instigando a contribuição dos treinados no processo de ensino/aprendizagem, partir de suas vivências e conhecimento prévio dos assuntos abordados nos eventos instrucionais.

Os gestores também passaram a ser instigados a utilizar-se de abordagens andragógicas nas diversas ações que proporcionam o desenvolvimento e ampliação de conhecimento dos empregados – incluindo as reuniões e os projetos de melhoria (situações nas quais o funcionário pode contribuir com suas ideias e visão crítica). Dessa forma, diversas outras práticas da empresa foram criadas ou adaptadas para atender aos princípios da andragogia.

De acordo com as declarações contidas em diversos documentos da empresa, a implementação do ambiente de aprendizagem, pautado na andragogia, demandou sinergia e envolvimento de todos na Unidade em prol do desenvolvimento mútuo e gestão participativa.

Todas essas descrições tiveram como base o estudo de documentos internos da empresa e conversa com os profissionais da área de DHO, que também possibilitou apresentar as práticas estabelecidas com base nos pressupostos da andragogia.

A primeira reunião em formato andragógico, o encontro de “Pró-ação”, foi estruturada a partir do segundo semestre de 2010 e segue a proposta de J. Donald Phillips, o chamado “modelo Phillips 66”. Em essência, o método consiste na divisão do grande grupo em pequenas frações de discussão de seis membros, as denominadas células de discussão, as quais possuem 6 minutos para debater sobre determinado tema para, posteriormente, cada grupo apresentar as suas conclusões para o grande grupo. Segue a temática de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, e envolve a participação de liderança da companhia e também dos representantes das empresas terceirizadas que atuam na unidade.

Segundo profissionais da empresa, os treinamentos operacionais e comportamentais são ministrados no formato andragógico, para facilitar a troca de informações e retenção do aprendizado. Considera-se a bagagem de conhecimento de cada colaborador e são utilizados recursos que atraiam sua atenção, havendo o cuidado para que os treinamentos sejam mais proveitosos e agradáveis.

Quanto aos treinamentos ministrados na integração de novos funcionários, os instrutores são previamente capacitados no modelo da andragogia e, uma vez por ano, são avaliados durante os seus treinamentos por profissionais com conhecimento da andragogia. Os participantes da integração também fazem uma avaliação sobre cada treinamento que assistem e, caso os resultados não sejam satisfatórios, o instrutor recebe *feedback* individualizado, com as orientações das oportunidades de melhoria. O arranjo físico das salas de integração é feito de forma a facilitar a troca de informações, com cadeiras dispostas em

volta de mesas redondas, propondo-se a realização de dinâmicas e discussões que contribuam para a fixação do conhecimento.

Em relação ao diálogo de segurança, que é o período de 10 a 20 minutos diário no início do expediente, também realizaram-se adequações para o alinhamento com a andragogia. É feito em cada setor com assunto previamente definido, sendo incentivada a interação. A partir de uma escala, cada funcionário tem a oportunidade de ser o facilitador do tema. Periodicamente, um técnico de segurança acompanha o diálogo de segurança de uma área, propondo orientações para tornar a prática mais proveitosa e educativa.

As Equipes de Melhoria Contínua (EMC) são formadas por colaboradores da área operacional (da mesma área ou de distintas), envolvidas em conduzirem um projeto de melhoria interna. Essas equipes surgem a partir da identificação dos próprios funcionários de uma oportunidade de melhoria na área produtiva e são apoiados pelo setor de Sistemas de Gestão em cada uma das etapas da condução de um projeto formal, seguindo-se a metodologia de PDCA. Além disso, fazem uma logomarca junto à área de comunicação, para a identidade visual do grupo. De acordo com a empresa, as EMCs são de suma importância para a propagação do aprendizado, reforço para o estímulo do pensamento crítico, valorização da capacidade intelectual dos operadores e do compromisso de cada um em promover melhores condições de trabalho.

Na organização também há um modelo de gestão participativa, onde não há mais supervisores na área produtiva, sendo cada trabalhador responsável por promover um ambiente de trabalho mais produtivo, seguro e inclusivo. Os funcionários que atuavam em supervisão tornaram-se suporte técnico, responsáveis por realizar projetos de melhoria e apoio nas decisões estratégicas. Os gerentes participam de reuniões nas áreas de produção periodicamente, sendo um momento em que os indicadores da área são explicitados. Essas áreas produtivas passaram a contar com um operador líder, o qual, além de operar como os demais, auxilia a gerência nas questões administrativas da gestão de férias, contratação, demissão, relacionamento com a equipe e resolução de conflitos.

A empresa declara que a intenção de se buscar uma gestão participativa foi construir uma organização onde as ideias fluem de modo natural e a criatividade passa a ser um ponto chave para a solução dos problemas e evolução organizacional. Além disso, ressalta que o modelo é substancial para a boa execução das propostas de um ambiente de aprendizagem.

5.1. Resultados da pesquisa de campo

São apresentados os resultados quanto às principais percepções dos três públicos diretamente envolvidos nos processos de implementação da andragogia, no mês de julho de 2013, na empresa Metal: a liderança, os instrutores e os funcionários.

5.3.1. Percepção da liderança

Por meio de entrevista semiestruturada, a Gerente de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) destacou a influência da andragogia na geração de um ambiente mais participativo, com funcionários integrados e dispostos a contribuir para o sucesso da empresa. Ela acredita que, com a andragogia, é possível encontrar formas mais efetivas de sensibilizar as pessoas para as tomadas de decisões e melhoria dos processos. O Gerente Geral demonstrou concordância com essas ideias e apontou que a implantação da andragogia também foi pautada na transformação de um ambiente com informações mais acessíveis e menos hierarquizado.

Com relação aos resultados obtidos a partir da utilização da andragogia na empresa, a Gerente de DHO destacou a melhoria do clima organizacional. Apesar de não ser possível auferir exatamente o quanto a andragogia contribuiu para esta melhora, ela acredita ter sido importante, destacando que os indicadores de clima, que em 2011 tiveram um índice de favorabilidade de 82%, em 2012 apresentaram um percentual de 84%. Ela acredita que a produtividade dos funcionários também apresentou melhoria, visto que, com maior conhecimento e autonomia, as pessoas tendem a trabalhar de forma mais adequada e ágil.

Já o Gerente Geral reforça que, com a redução do autoritarismo, há mais discussões construtivas em todos os níveis da empresa. Destaca a melhora na absorção dos conteúdos dos treinamentos, pois acredita que a utilização da andragogia facilita o nível de entendimento de todos os adultos. A fim de embasar esta crença, o gestor apresentou um esquema de absorção da aprendizagem, proposto por Bellan (2005), que considera que uma pessoa absorve: 10% do que lê; 20% do que ouve; 30% do que vê; 50% do que ouve e vê; 70% do que discute com os outros; e 90% do que diz, à medida que faz. Sendo a andragogia voltada para a prática e participação, ela promoveria melhor incorporação dos conhecimentos, segundo o gestor.

A Gerente de DHO destacou que o treinamento é o complemento necessário para o empregado desenvolver suas atividades da melhor forma possível, sendo que tais oportunidades de capacitação precisam estar relacionadas àquilo que o funcionário faz no

cotidiano, para que consiga captar o aprendizado. O Gerente Geral apontou que o treinamento facilita a execução do trabalho, em diversos aspectos.

A andragogia traz um diferencial aos processos de treinamento, de acordo com a Gerente de DHO, à medida que proporciona capacitações mais práticas e com maior assimilação do conteúdo pelos participantes. Já o Gerente Geral destacou que a andragogia traz emoção ao treinamento, tornando-o também uma prática mais agradável.

Em relação às oportunidades de melhoria para as práticas andragógicas na empresa, na visão da gestora, os esforços para o estabelecimento da cultura andragógica devem ser uma prática constante e diária, sendo frequentemente necessário o reforço na capacitação dos instrutores e a busca incessante por novos recursos andragógicos a serem inseridos nos treinamentos. Para o Gerente Geral, a liderança deve ser ainda mais capacitada para a utilização da andragogia, pois ainda há líderes que atuam de forma a não permitir a livre circulação do conhecimento, o que faz com que eles se comportem como única fonte do saber.

Para que outras empresas também adotem a andragogia como metodologia nas ações de desenvolvimento, os dois entrevistados manifestaram a crença de que o pré-requisito indispensável é o principal líder da organização também estar de acordo com essa inserção, bem como toda a liderança manifestar o apoio e demonstrar tal concordância por meio do exemplo nas próprias condutas.

A Gerente de DHO enfatiza que as organizações devem propagar a visão de que o principal responsável pela capacitação e conhecimento é o próprio indivíduo. Segundo a gerente, as empresas devem trabalhar nos seus colaboradores a busca pelo autoconhecimento e interesse por aprender, pois não adianta a empresa apenas oferecer uma gama de cursos e treinamentos, como se a responsabilidade pelo desenvolvimento do pessoal fosse apenas da organização, pois, desta forma, o empregado não consegue perceber isso como benefício, um valor. Destaca, ainda, que ao reforçar que é o próprio indivíduo o responsável por sua capacitação, a empresa irá trabalhar de forma complementar, a fim de propiciar os meios necessários ao desenvolvimento de seu capital humano.

O Gerente Geral apontou como desafio a consolidação da andragogia no ambiente empresarial. Embora a empresa estudada busque explorar essa metodologia em suas práticas, o gestor declara que as demais organizações do setor não atuam dessa forma, bem como seus clientes e fornecedores. Para o gerente, isso dificulta a incorporação da andragogia, pois o ambiente da empresa recebe influência dos fatores externos, os quais muitas vezes não se mostram favoráveis à utilização de práticas andragógicas.

5.3.2. Percepção dos instrutores de treinamento

Para que fosse possível identificar a percepção dos instrutores de treinamento da empresa com relação aos preceitos da andragogia e também a pré-disposição dos mesmos em aplicar tais preceitos, foram aplicados questionários com 26 questões fechadas e três questões abertas.

As três questões iniciais abordaram o perfil do instrutor respondente, questionando-o quanto ao período em que trabalha na empresa, o período que atua como instrutor interno e, caso tenha feito, o período que realizou o curso de formação de instrutor, com base na metodologia da andragogia. Os resultados não se mostraram relevantes para a pesquisa, não demonstrando respostas destoantes, a partir do cruzamento de dados.

Após as três questões iniciais, foram apresentadas aos respondentes 23 assertivas, sendo solicitado que reagissem a cada uma marcando seu grau de concordância, em uma escala de 1 a 4, na qual 1 representaria forte discordância, 4 forte concordância e 2 e 3 os graus intermediários.

No questionário, algumas assertivas apresentaram um sentido oposto às demais. Em outras palavras, o respondente que concordasse com elas estaria manifestando um pensamento divergente das bases da andragogia, ao contrário do que ocorreria nas demais afirmações, que contém frases reforçadoras da importância da abordagem andragógica. A intenção dessa configuração foi favorecer uma leitura mais atenta pelos participantes.

Conforme demonstrado a seguir, para melhor compreensão do grau de concordância alcançado em cada assertiva, procedeu-se o seguinte tratamento estatístico: em cada afirmativa apresentada, o número de marcações no grau 4 foi multiplicado por três; o número de marcações no grau 3 foi multiplicado por 2; as do grau 2 foram multiplicadas por 1 e as marcações no grau 1 foram multiplicadas por zero, ou seja, desconsideradas. A soma dos resultados obtidos nessas operações foi dividida pela pontuação máxima possível, ou seja, aquela que seria obtida caso todos os respondentes tivessem marcado o grau máximo de concordância (4). Multiplicando-se esse resultado por 100, obteve-se o percentual de concordância em uma escala de 0 a 100, na qual 0% representaria a situação em que todos marcassem a opção 1 e 100% ocorreria se todos optassem pelo grau 4.

A figura 1 demonstra os resultados obtidos nas diversas assertivas apresentadas, contando apenas com as afirmativas que retrataram conceitos a favor da andragogia; logo, quanto maior o percentual, maior é a percepção de concordância dos instrutores sobre o que propõe este método de ensino.

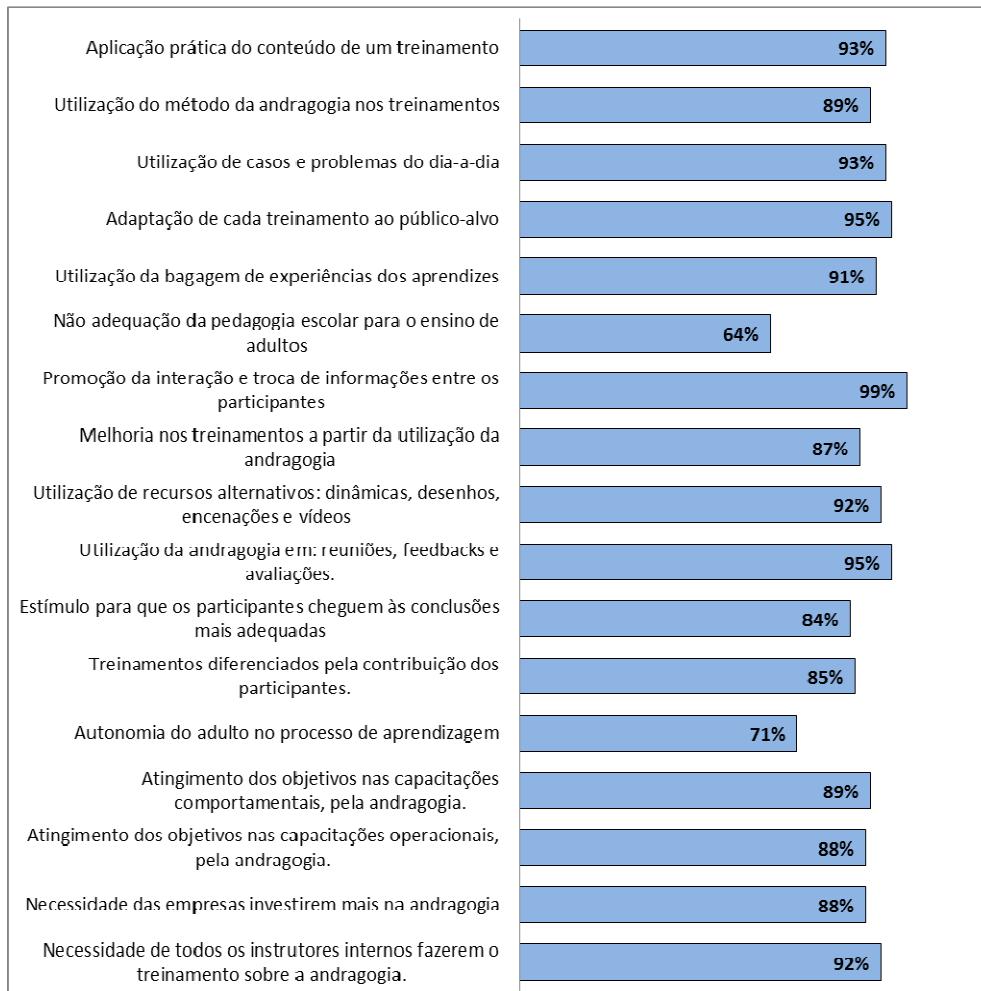


Figura 01: Percentual de concordância dos instrutores - assertivas favoráveis

Fonte: elaborado pelos autores

Partindo-se dos dados revelados na figura 1, é possível auferir que os instrutores se mostram pré-dispostos a utilizar a andragogia nos treinamentos que ministram. Percebem, portanto, que essa abordagem seria benéfica para a aprendizagem dos funcionários. As únicas assertivas que apresentaram um grau de concordância com menor relevância foram as que afirmaram que a pedagogia escolar não é adequada ao ensino de adultos e a que afirma que esse público precisa de autonomia no processo de aprendizagem. Apesar dos instrutores terem realizado o treinamento sobre a andragogia, esse método é relativamente novo no ambiente empresarial, contrapondo-se à forma como os mesmos aprenderam durante grande parte de suas experiências de trabalho. Isso, de certa maneira, poderia justificar a resistência por parte de alguns quanto a não consideração da pedagogia tradicional como inadequada ao ensino de adultos e da autonomia dos aprendizes no processo de aprendizagem.

A figura 2 revela o grau de concordância dos instrutores respondentes quanto às assertivas que expressam ideias contra o que propõe a andragogia, seguindo-se a mesma

metodologia estatística. Desta forma, quanto maior for o percentual, maior será a concordância com preceitos que desfavorecem a utilização da andragogia como metodologia de ensino na empresa.

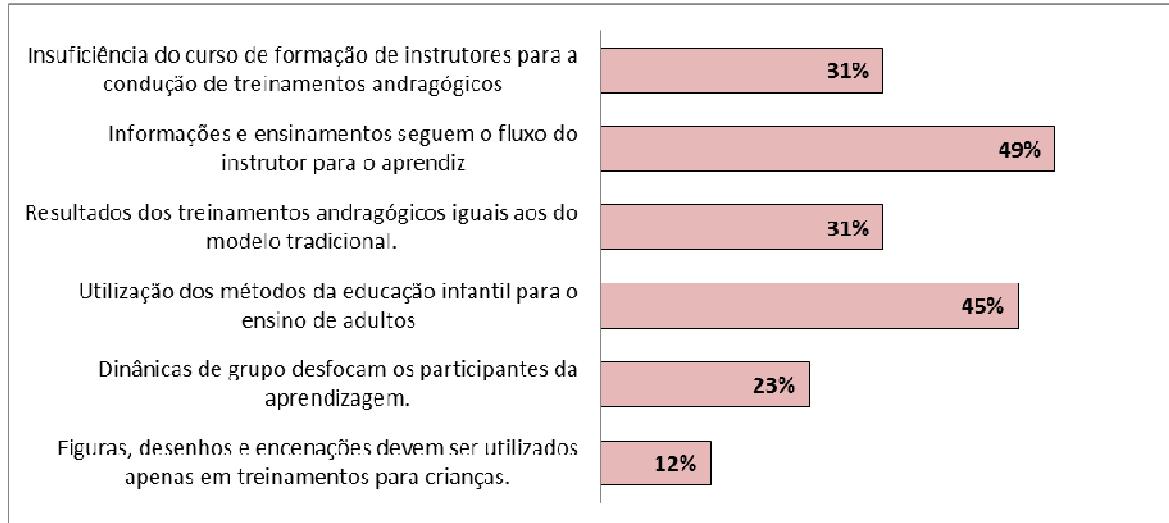


Figura 02: Percentual de concordância dos instrutores– assertivas desfavoráveis

Fonte: elaborado pelos autores

Nenhuma dessas assertivas teve percentual de concordância maior do que 50%, o que se mostra positivo para a aplicação do método. As assertivas que apresentaram maior concordância estabelecem que apenas o instrutor deva proporcionar os ensinamentos aos treinados e que os métodos da educação infantil podem ser usados no ensino de adultos. Esses resultados reforçam as ideias expostas a partir da figura 1, pois é possível notar que tais assertivas afirmam, em outras palavras, que os participantes dos treinamentos não teriam autonomia para guiar a forma de aprender, ensinando com a sua bagagem de experiências, e que a pedagogia também é aplicável quando se trata do ensinamento de adultos. As demais assertivas desfavoráveis à utilização da andragogia apresentaram baixo percentual de concordância, com destaque para a que defende que figuras, desenhos e encenações devem ser utilizados apenas em treinamentos para crianças, o que demonstra que os instrutores percebem a importância desses recursos para aumentar a atração e absorção da aprendizagem dos treinados adultos.

Na primeira questão aberta, foi perguntado quais seriam os benefícios da utilização da andragogia nos treinamentos. As respostas mais frequentes apontaram que, com a andragogia, a atenção dos participantes é mais atraída para o treinamento, além da interação entre o instrutor e os aprendizes ser benéfica para retenção da aprendizagem.

Os participantes da pesquisa também apontaram que dinâmicas de grupo, demonstrações da aplicação prática do conteúdo, solicitação de exemplos aos treinados e ilustrações com vídeos constituem ações aplicadas pelo instrutor que utiliza a andragogia.

Em relação às oportunidades de melhoria que os instrutores identificam nos processos de treinamento e educação corporativa na empresa, as respostas foram bastante variadas. A que apareceu com maior frequência – três vezes – aponta para a necessidade de elaboração e disponibilização de materiais didáticos dos treinamentos aplicados.

Considerando-se a pesquisa com os instrutores como um todo, os resultados demonstraram que a percepção dos mesmos com relação à andragogia é favorável. Na visão desse público, essa forma de ensino pode propiciar, de fato, um diferencial positivo nos processos de capacitação e desenvolvimento na empresa.

5.3.3. Percepção dos funcionários

As percepções dos funcionários com relação aos preceitos e ao favorecimento à utilização da andragogia nos processos de desenvolvimento da empresa foram levantadas a partir da aplicação de 50 questionários, com 12 questões fechadas e uma aberta. A amostra dos empregados foi selecionada pelo critério da disponibilidade. O questionário constituiu-se de assertivas às quais os respondentes deveriam julgar em grau de concordância, a partir de uma escala de Likert de 1 a 4, sendo: 1, discordo fortemente; 2, mais discordo que concordo; 3, mais concordo que discordo; e 4, concordo fortemente.

O percentual de concordância dos instrutores é destacado no gráfico:

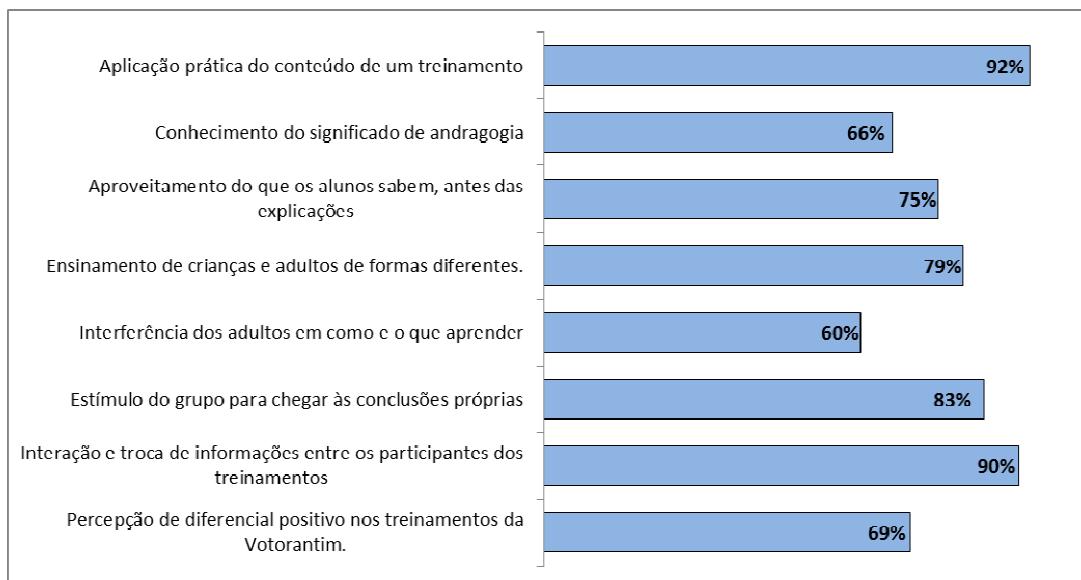


Figura 03: Percentual de concordância dos funcionários - assertivas favoráveis

Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se uma variação maior do que os dos questionários aos instrutores. De fato, o grupo de funcionários possui tendência de ser mais heterogêneo do que o grupo de instrutores, o qual já realizou o treinamento sobre a andragogia.

As assertivas que manifestaram maior percentual de concordância referem-se à importância da aplicação prática dos conteúdos dos treinamentos e também à interação e troca de informação entre os participantes dos treinamentos. Isso demonstra que os funcionários querem treinamentos mais aplicados e desejam aproveitar a oportunidade de capacitação para trocar experiências e aprender com os demais colegas.

As assertivas com menor percentual de concordância referem-se à autonomia do adulto no processo de aprendizagem, ao conhecimento do significado da andragogia e à percepção de diferencial positivo na forma como os treinamentos são ministrados. Assim como alguns instrutores ainda não percebem a importância da autonomia dos adultos na aprendizagem, entre os funcionários também há resistência na concordância com esta ideia. Pode-se inferir que essa percepção somente pode ser alterada com uma mudança cultural gradativa.

A partir dos resultados, percebe-se a importância de conscientização dos funcionários sobre a metodologia dos processos educativos, para que haja percepção de valor. Além disso, pode ser necessário que a gestão se esforce ainda mais para que todos os instrutores sejam, de fato, instigadores da autonomia, participação e do interesse pelo conhecimento dos aprendizes.

No âmbito geral, os funcionários revelaram-se favoráveis à metodologia da andragogia utilizada pela empresa. O questionário teve algumas assertivas que, caso os respondentes concordassem com as mesmas, isso representaria um agravante à utilização da andragogia pela empresa. Essas assertivas apresentaram os seguintes percentuais de concordância:

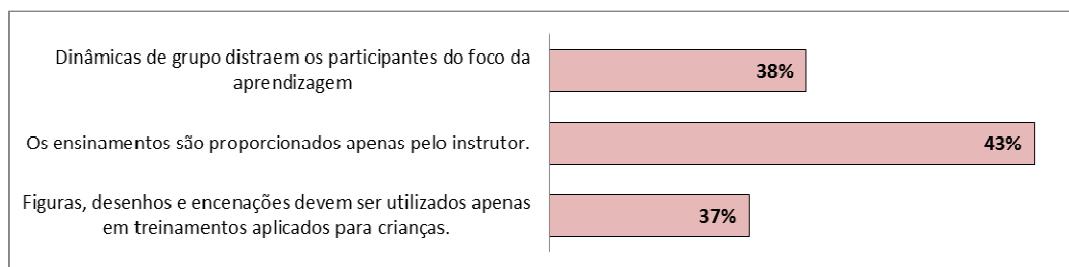


Figura 04: Percentual de concordância dos funcionários - assertivas desfavoráveis

Fonte: elaborado pelos autores

Os respondentes não apresentaram forte concordância com essas assertivas que ditavam preceitos contra a andragogia. No entanto, ainda se mostra significativo o percentual de concordância com a assertiva que considera que apenas o instrutor proporciona os

ensinamentos nos treinamentos. Isso demonstra necessidade de reforçar na cultura da empresa a apresentação dos empregados como co-responsáveis pelo autodesenvolvimento.

O resultado mostra-se contraditório quando se considera que, apesar da maioria dos funcionários (96%) perceberem como importantes a interação e troca de informações entre os participantes dos treinamentos para aprendizagem, muitos ainda entendem que apenas o instrutor proporciona o ensino. Provavelmente, diversos desses funcionários ainda não perceberam a interação com os colegas como forma de desenvolvimento mútuo. Percebe-se que a conscientização sobre os conceitos regidos pela andragogia poderia fazer com que percebessem maior valor neste método e procurassem oportunidades de se instruir a partir do compartilhamento de informações com colegas de trabalho.

Na questão aberta, foi perguntado aos funcionários quais oportunidades de melhoria identificam nos processos de treinamento e desenvolvimento da empresa. Apenas 19 dos 50 funcionários responderam. Destes, sete apontaram que gostariam de maior dinamismo nos treinamentos, quatro apontaram para a necessidade de práticas e simulações, e três gostariam de ter uma rotina de treinamentos mais frequente.

6. Considerações Finais

Considerando o pressuposto de que o desenvolvimento organizacional ocorre de forma intrínseca ao desenvolvimento das pessoas que compõem a organização, a andragogia se mostra aliada ao estabelecimento de práticas empresariais que favoreçam a troca de informações e iniciativas para que empregados de nível hierárquico mais baixo possam contribuir com ideias e melhorias em diversos aspectos do trabalho.

Verificaram-se na empresa estudada ações que auxiliam na manutenção de uma gestão andragógica, como a prática das Equipes de Melhoria Contínua e os esforços para criação de uma gestão participativa, visando uma organização com menor hierarquia e mais liberdade e autonomia.

No âmbito teórico a inserção da andragogia em treinamentos contribui para consolidar a atenção dos aprendizes adultos, valorizando seus conhecimentos prévios e aprimorar a retenção de aprendizagem. No entanto, faz-se necessário o devido conhecimento do público-alvo ao qual é fornecida a instrução, para que se possa mesclar os aspectos andragógicos e pedagógicos, de acordo com a necessidade e especificidades do grupo.

Chamou a atenção o fato de que os três públicos pesquisados na empresa que ilustra o caso – a liderança, os instrutores de treinamento e os funcionários – demonstraram

favorabilidade à manutenção e aperfeiçoamento das práticas andragógicas na organização. Destaca-se, nessas percepções, a visão da liderança que atrela à andragogia parte da evolução nos indicadores de clima organizacional e produtividade.

A pesquisa com os instrutores e funcionários possuiu a limitação de ser focada na andragogia utilizada nos treinamentos, não abordando, portanto, as nuances da gestão andragógica. Sendo assim, no que tange aos treinamentos andragógicos, os dois públicos manifestaram percepções semelhantes: concordam com a importância de se relacionar o treinamento à aplicação prática, na influência positiva das interações entre participantes e facilitadores e na utilização de recursos alternativos para a retenção do conhecimento.

Nota-se a necessidade de se reforçar a visão do indivíduo como agente ativo da autoaprendizagem, visto que instrutores e funcionários afirmaram a falta de autonomia do aprendiz sobre o processo de capacitação, bem como a restrição de que os conhecimentos devem ser proporcionados apenas pelo instrutor. Outra sugestão seria que a empresa buscasse relatar os conceitos e benefícios da andragogia não apenas nos treinamentos direcionados aos instrutores, mas também com a conscientização dos próprios funcionários.

Conforme depoimentos dos gerentes, para que a andragogia seja efetiva nas empresas, é necessária a atuação constante da liderança e das áreas de gestão de pessoas para o reforço dessa abordagem nas práticas da organização, além da capacitação periódica dos instrutores, a fim de tornar os treinamentos mais proveitosos.

No geral, a empresa tem alcançado êxito na sua intenção de inserir a andragogia nos seus processos de educação corporativa. Os públicos da organização demonstraram alinhamento com a ideia de que sejam promovidas evoluções contínuas nos processos de desenvolvimento dos funcionários, bem como na valorização de seu potencial intelectual.

Este estudo pode ser complementado com outras pesquisas sobre aspectos mais aprofundados da gestão andragógica, incluindo os possíveis resultados que a sua influência provoca na produtividade e no clima organizacional; bem como relacioná-la à motivação dos funcionários e à comunicação interna empresarial.

Referências

- BELLAN, Zezina Soares. *Andragogia em ação: como ensinar sem se tornar maçante*. Santa Bárbara d`Oeste, SP: SOCEP Editora, 2005.
- CAVALCANTE, Roberto de Albuquerque. Andragogia: A aprendizagem de adultos. *Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba*, nº 6, ano 4. 1999. Disponível em: <<http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html>> Acesso em: 05/07/2013
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de Recursos Humanos*. 2 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- COLBARI, Antonia. Educação corporativa e desenvolvimento profissional na dinâmica sócio-cultural das empresas. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*. Vol. 7. Porto Alegre, n. 1, pp. 9-34, jan./jun. 2007.
- DEAQUINO, Carlos Tasso Eira. *Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FERRONATO, Sibeli Paulon. A universidade corporativa e a universidade de educação. 2005. 211 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria.
- KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Eldwood F.; SWANSON, Richard A. *Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Tradução de: Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MATTOS, Ruy de Alencar. *Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional*. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e Científicos: Associação Nacional de Fundações – ANFUP, 1985.
- NOGUEIRA, Sónia Mairoso. A andragogia: que contributos para a prática educativa? *Universidade do Estado de Santa Catarina*. Disponível em: http://www.periodicos.udesc.br/index.php/_linhas/article/viewFile/1226/1039> Acesso em: 05/07/2013
- OLIVEIRA, Ari Bastista de. A Essência Andragógica para Empresas. *Instituto andragógico de desenvolvimento Humano*. Disponível em: <<http://www.brafil4.com.br/servidor/iand/conteudo/cursos.asp>>. Acesso em: 30/06/2013
- PACHECO, Luzia, et al. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PULCINELI, Márcia Mendes. Do treinamento à educação corporativa: uma trajetória de aprendizagem organizacional no Banco do Brasil S.A. 2002. 117 p. Dissertação (Mestrado em

Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

RODRIGUES, Selma Carina Almeida. *Educação e formação de adultos (EFA)*. 2011. 85 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa. Porto. Disponível em: <<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/2249/3/DM.pdf>> Acesso em: 30/06/2013

RUIVO, João; MESQUITA, Helena. *Educação e formação na sociedade do conhecimento*. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.11/503>>. Acesso em: 05/07/2013

SCALABRIN, Ana Carla. *Reflexões sobre a aplicação de princípios da andragogia a um programa de inserção de empregados recém-contratados a ambientes organizacionais*. SEMEAD – Administração no Contexto Internacional, 9, 2006. São Paulo: USP, 2006.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende* / Peter M. Senge; tradução: Gabriel Zide Neto e OP traduções. 26 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2008.