

ANDRAGOGIA COMO FERRAMENTA PARA AUMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Marusa Barbosa da Silva *
Simone de Souza Gomes Nobre *
José Brilhante de Souza Neto**
Vânia Montalvão***

RESUMO

As atuais transformações sofridas pela sociedade nas áreas sociais, tecnológicas e financeiras trazem impacto direto para dentro das organizações, cabendo a essas, buscarem maneiras de acompanhar às mudanças a fim de se manterem ativas e competitivas. Estudos apontam que para se alcançar os resultados almejados, faz-se necessário que as organizações tenham colaboradores capacitados e motivados para enfrentar desafios do dia a dia. Para isso, além de aplicarem boas técnicas de recrutamento e seleção, as organizações necessitam investir continuamente em seus colaboradores, que são jovens e adultos, através de treinamento, desenvolvimento e educação. A andragogia é a ciência direcionada à educação de adultos, e, evidencia, que educar adultos requer uma técnica com estratégia e planejamento específicos. Logo, este artigo objetiva apresentar ao leitor como os métodos de treinamento, desenvolvimento e educação alinhados à andragogia podem auxiliar as organizações a manterem-se vivas e competitivas. Para a construção deste trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa onde foi utilizada a pesquisa de revisão bibliográfica, debruçada sobre obras de autores especialistas nos assuntos abordados como Chiavenato, Malcolm Knowles, Marisa Eboli, dentre outros. Essa nos possibilitou constatar que as organizações que incentivam a gestão do conhecimento são capazes de se adequar mais facilmente às mudanças e transformações constantes e que a andragogia traz benefícios mútuos, compartilhados entre colaboradores e organizações.

Palavras-chaves: Andragogia. Competitividade. Educação. Transformações.

* Acadêmicos do 8º período do curso em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – DEDC CAMPUS XII. e-mail: marusagbi24@gmail.com; simonesgnobre@hotmail.com.

** Orientador. Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC XII. Graduação em Licenciatura em Matemática UNEB. Especialização em Ciências Naturais? Matemática e Ciências EADECON. Especialização em Gestão Escolar e Educacional, FACEI. Mestrando em Matemática, especialista em Metodologia para o Ensino da Matemática e Ciência Pela EDUCON em Lapa (PR).

***Coorientadora. Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC XII. Mestra em Tecnologia Ambiental pelas Faculdades Integradas de Aracruz (ES). Especialista em Administração Mercadológica. Coordenadora do Projeto Planeta Sustentável. Linha de pesquisa: Gestão Ambiental. e-mail: vmontalvao@uneb.br

INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, nascem com o propósito de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades das pessoas; no entanto, sua sobrevivência não depende exclusivamente do que elas fornecem, mas também, do capital intelectual humano integrado. Para Bitencourt (2010,p.17), “a capacidade humana e o seu conhecimento são elementos vitais nas organizações, são eles que produzem os ativos através da aplicação desse conhecimento”.

Dessa forma, o conhecimento humano e sua capacidade de aprender, criar, transformar, modificar e aperfeiçoar novas tecnologias auxiliam as empresas a garantir sua competitividade e a excelência de seus produtos e serviços. Chiavenato (1999), afirma que as pessoas podem assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos, e assim, obter resultados satisfatórios tanto para os indivíduos como para as organizações.

Em decorrência disso, torna-se necessário o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes por parte dos funcionários buscando a melhoria da qualidade dos produtos e serviços, auxiliando no processo de inovação e promovendo o aumento da competitividade. Porém quando se trata de desenvolvimento de competência nas organizações é necessário entender que as organizações são compostas de jovens e adultos.

Knowles (2009) observa que educar adultos é um processo que necessita de estratégia e planejamento. Os métodos de ensino da andragogia buscam uma aprendizagem mais efetiva a partir das vivências e experiências dos alunos, as quais aplicadas às técnicas de treinamento, desenvolvimento e educação poderão estimular a troca de conhecimento, alto desenvolvimento, percepção das próprias competências, dificuldades, habilidades e compreensão do seu papel dentro das organizações e da sociedade; podendo, assim, trazer resultados mais efetivos. Contudo, aparece a problemática de como a ciência Andragogia pode contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais.

O estudo justifica-se pela necessidade da reflexão acerca do processo de aprendizagem dos adultos, partindo do princípio que considerar as necessidades e experiências individuais na construção dos objetivos de cada programa, envolvendo todos, visando à consolidação dos temas aprendidos”, conforme observado por Knowles (2009, p.77), assim, tornando as

técnicas de treinamento, desenvolvimento e educação mais eficientes e eficazes, influenciando na competitividade e produtividade das organizações.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é estabelecer uma discussão acerca de como o treinamento, desenvolvimento e educação corporativa alinhados à ciência da andragogia podem auxiliar as empresas a manterem-se competitivas e em constante transformação. Recorreu-se, para isso, ao método de pesquisa de natureza qualitativa de cunho bibliográfico, a fim de conhecer e avaliar dados. GIL (2006, p.65) afirma que a principal vantagem desse tipo de pesquisa “reside no fato de permitir ao investigador uma cobertura de uma gama de fenômenos muito mais do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Este artigo está dividido em quatro seções, a saber: a primeira seção apresenta a introdução composta pelo tema, justificativa, problemática e objetivos. Na segunda explanaremos o referencial teórico, dividido em subseções, abordando o viés histórico de gestão de pessoas e sua evolução, a diferença entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento, e finalizaremos tratando sobre a andragogia, tema central deste estudo. Na seção seguinte serão apresentadas as considerações finais acerca do tema e, na última seção apresentamos as referências utilizadas para embasamento de todo o trabalho.

Assim, tendo apresentado o contexto do estudo, continuaremos apresentando um viés histórico acerca da gestão de pessoas, discutindo a colaboração das principais teorias e estudiosos do assunto.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Pessoas: Viés Histórico

Até o surgimento das teorias das relações humanas, os trabalhadores eram vistos como executores de atividades mecânicas e repetitivas. As teorias de administração científica de Taylor em 1903 possuíam ênfase voltada para execução de tarefas, com estudos de tempos e movimentos, buscando garantir maior produção em menos tempo. Max Weber, com a administração burocrática em 1909, buscava a eficiência e eficácia apresentando como princípios autoridade, hierarquia e divisão do trabalho. Henry Fayol, em 1916, em sua teoria clássica ponderando sobre a revolução industrial desde seu surgimento descreve a ênfase

voltada para a estrutura organizacional de partindo de 14 princípios, sendo alguns desses: ordem, unidade de direção, disciplina, autoridade, responsabilidade e divisão do trabalho.

Outro pensador que discute as relações de trabalho é Karl Marx em “O Capital, como demonstrado por Albuquerque e Pitombo (2009, p.04):

Servindo talvez como alerta, Karl Marx 1885, com a sua denúncia, nascida em 1867 e gestada em colaboração com Friedrich Engels desde 1844, instigou a reflexão sobre a divisão social do trabalho, sugerindo que essa divisão: coíbe a realização e instiga a alienação; impede o reconhecimento antropológico do homem autocrático pelo trabalho e faz brotar o sentimento do homem ameaçado pela sua autocriação, castra a liberdade e conduz novas opressões.

Apesar de no final do século XIX já haver estudos sobre o elemento humano dentro das indústrias, a preocupação com esse só passou a tomar papel importante dentro das organizações a partir da teoria das relações humanas de Elton Mayor, em 1932, levando aos princípios de motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo. Cada um desses princípios busca explicar o comportamento das pessoas dentro de organizações dinâmicas e complexas.

Outra teoria que contribuiu para observância do fator humano nas organizações foi a teoria comportamental de 1957, que trouxe uma crítica à teoria clássica e à teoria das relações humanas. Essa se preocupa com os processos organizacionais, ou seja, a maneira como o homem influencia e é influenciado pelas relações e coloca o administrador no centro, cabendo a ele conhecer as necessidades das pessoas, compreender o comportamento e motivação dos seus trabalhadores.

Essa teoria sofreu influência de ciências como sociologia, antropologia e psicologia. Tendo como principais autores Maslow, Herzberg, McGregor. Para Chiavenato (2014, p. 11) “a principal finalidade da teoria comportamental é compreender o sistema social da empresa e a forma como ele influencia a organização e o seu desenvolvimento”.

Na era da industrialização Neoclássica, de 1950 a 1990, surgem os DRH - departamento de recursos humanos - que segundo Chiavenato (2011, p. 42), “realizavam operações táticas e operacionais cuidando do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene, segurança do trabalho e relações trabalhistas e sindicais”. Soviensi e Stigar (2008, p. 52) apontam que “o departamento de RH atuava de forma mecanicista, no

qual a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado”.

O período pós 1990 trouxe várias mudanças no mercado com ênfase na criatividade e inovação, o que, conseqüentemente, trouxe impacto para dentro das organizações e na maneira de olhar para os colaboradores. Chiavenato (2011, p. 42) afirma “que liderar pessoas na era da informação passa a ser uma solução para que as organizações garantam sua competitividade e lucratividade”.

Além das transformações que as organizações sofrem em decorrência das mudanças econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e relações trabalhistas, elas também precisam gerir seus colaboradores e adequá-los a todas essas mudanças, pois,

as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. (CHIAVENATO, 2004, p. 05-06)

Diante do exposto, a administração de pessoas ocupa um lugar de importância nas organizações, sendo necessária a diferenciação entre o setor de recursos humanos e de gestão de pessoas. Gil (2001, p. 13) afirma que recursos humanos “tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade, sendo responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de pessoal”. De acordo com Chiavenato (2004), o termo começou a ser utilizado por volta de 1960 em substituição a outro termo: departamento de pessoal.

A gestão de pessoas (GP), como apresenta Gil (2001, p.17) “é uma expressão que visa substituir recursos humanos, expressão utilizada nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações”. A GP reconhece o colaborador como fator de desenvolvimento das organizações, sendo considerados ativos intangíveis, logo, devem ser gerenciados como tal. Albuquerque e Pitombo Leite (2011, p. 11) definem a “gestão de pessoas como forma de orientar as decisões daqueles que vivem no meio organizacional, ressalta o caráter da ação: ‘a gestão’ e seu foco da atenção: ‘as pessoas’”.

Dentre as funções da gestão de pessoas podemos destacar, segundo Chiavenato (2010, p. 15-16), “os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e recompensar

peças”, auxiliando assim, as organizações a atingirem a sua missão e visão estratégica, aumentar a competitividade, a satisfação e qualidade de vida das pessoas.

Cláudia Bitencourt (2011) esclarece que a gestão de pessoas é de responsabilidade de todos os gestores da organização nos níveis operacionais, estratégicos e táticos. Dos processos de gestão de pessoas apresentados ressalta-se a importância do desenvolvimento para competitividade das organizações já que “a organização baseada em conhecimentos é aquela que reconhece, promove e utiliza o conhecimento coletivo e as habilidades das pessoas como as maiores fontes de vantagens competitivas sustentáveis” (p. 58).

Assim, investir em conhecimento engloba aquisição de novos conhecimentos e transferência dos conhecimentos já existentes, necessários para aquisição de competências – conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para a execução de tarefas. Essas competências podem ser desenvolvidas através de treinamentos, desenvolvimento e educação corporativa.

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) têm relação com desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes necessárias para execução das tarefas. Essa área compreende o estudo de ações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos integrantes de uma organização, visando obter melhorias em seus desempenhos (BORGES-ANDRADE, 2002). Embora treinamento e desenvolvimento sejam processos usados quase como sinônimos nas organizações, treinamento e desenvolvimento são distintos com características peculiares e focos diferentes.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. O uso do treinamento nas organizações traz impactos positivos tanto para os colaboradores como para as organizações.

Ainda de acordo com Milkovitch e Boudreau (2010, p. 340)

Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Para Marras (2011) as vantagens são inúmeras, como o aumento da produtividade, aumento das habilidades, melhoria no clima organizacional, aumento da motivação pessoal e a melhoria na qualidade dos resultados. Nessa mesma perspectiva, conforme Bonfim (2004), existe a possibilidade de benefícios para a empresa e para o profissional, pois além de criar atitudes e comportamentos positivos, melhorando a produtividade, o treinamento proporciona satisfação aos colaboradores ao promover oportunidades de continuidade da educação no que se refere ao preparo para exercer melhor as funções profissionais .

Por meio do treinamento, pode-se melhorar a qualidade de vida dos funcionários no que tange ao autodesenvolvimento e autoconfiança, diminuindo o estresse, frustração e conflito, aumentando a satisfação com o cargo e o reconhecimento (KATO e ALESSI, 2006). Apesar dos vários benefícios que um programa de treinamento bem estruturado traz às organizações, para chegar até a fase de execução ele depende de um estudo detalhado e do convencimento dos gestores de que tais eventos instrucionais valerão os recursos mobilizados.

Já o desenvolvimento, de acordo com Dutra (2009), é uma ferramenta que agrega valor às organizações. "O processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo" (PACHECO et al., 2005, p.3). O processo de desenvolvimento proporciona o aprendizado em longo prazo, sendo esse dinâmico e contínuo, reforçando o conceito de Chiavenato (2000), de que o desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

Ainda de acordo com Dutra (2009, p. 101):

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

O termo desenvolvimento também é encontrado em Sigollo et al. (2006) , porém com um conceito levemente diferente, já que para eles desenvolvimento está mais voltado para

ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. A capacitação e o desenvolvimento dos profissionais também passam a ser a valorização das pessoas diretamente para a organização, em virtude de sua contribuição não apenas para a companhia, mas também para o avanço do próprio indivíduo. De acordo com essa perspectiva, a educação corporativa torna-se um diferencial competitivo ao aumentar o nível de capacitação e atualização do conhecimento dentro das organizações através de uma visão mais moderna e ampliada de T&D e que utiliza os mais diversos meios de difusão de conhecimento e aprendizagem.

O treinamento e o desenvolvimento implicam em promover a capacitação permanente do indivíduo, explorando seu potencial de aprendizagem e sua capacidade produtiva adquiridas através de treinamento, com a obtenção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes. Seu objetivo é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do funcionário, fazendo com que seus bons resultados sejam contínuos. Para Milkovich e Boudreau (2000), a empresa que investe no desenvolvimento de seus funcionários dispõe de uma vantagem em relação às demais, que é a robustez de seus processos de atração e retenção de talentos. Quando o trabalho de desenvolvimento de pessoas é colocado em prática, as atividades cotidianas se tornam mais complexas e passam a atingir níveis mais altos de sofisticação, aumentando a produtividade e o desempenho esperado pela organização.

Neto (2008, p. 03) afirma que “a aquisição de conhecimentos tem papel decisivo nas organizações, relacionando-se com o aumento de sua competitividade, a partir do desenvolvimento tecnológico e da maior otimização do capital humano”.

A inexistência de incentivos em aprendizado aumenta as possibilidades de acomodação, evitando que os processos de trabalho sejam otimizados da maneira que o mercado espera (CONVENIA, 2019). Ou seja, o desenvolvimento humano é um dos principais recursos que promovem o crescimento de uma empresa. Além disso, é necessário ir além do desenvolvimento, já que, como destacado por Chiavenato (2014), a educação corporativa está se tornando uma necessidade competitiva, pois representa algo muito além do treinamento e, para atender essa demanda, empresas bem sucedidas estão adotando o modelo diferente do tradicional, as conhecidas universidades corporativas, onde o foco é o desenvolvimento das pessoas e a aprendizagem organizacional.

Utiliza-se o termo "educação corporativa" desde a década de 1950, tem-se sua origem nos Estados Unidos, quando muitas empresas determinadas a se tornarem líderes empresariais na economia global, lançaram a educação corporativa como um veículo para ganhar vantagem competitiva (MEISTER, 1999). No Brasil só passou a ser utilizada como vantagem a partir do ano 2000 e nos últimos anos vem ganhando uma maior atenção tanto pelas universidades como também pelas organizações empresariais.

Ainda de acordo Meister (1999, p.15)

As empresas bem-sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que a educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram de forma muito pragmática a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação em todos os níveis de seus funcionários, fornecedores principais, clientes e até mesmo membros da comunidade onde atuam.

De acordo com Mundim (2002, p.63), a educação corporativa pode ser considerada como “o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar de forma mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional”. Seguindo essa concepção de pensamento, Costa (2001) acrescenta que educar corporativamente é ampliar os conhecimentos desenvolvendo pessoas, focando nas necessidades do cliente interno e externo, buscando o desenvolvimento sustentado de novas ações e, por meio do exercício da responsabilidade social, formar cidadãos éticos, agregando valores a si próprios, a suas famílias e empresas, além de cooperar para o aumento do engajamento dos colaboradores e da retenção de talentos.

Para Eboli (2004), a finalidade da educação corporativa é estimular o desenvolvimento e a instalação de competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Entre os princípios que a norteiam, destaca-se a competitividade, perpetuidade e sustentabilidade. Nesse modelo de educação, o desenvolvimento de competências deve ocorrer de uma forma sistemática, estratégica e contínua.

Diante do exposto, percebe-se um aumento na assimilação pelo conceito de educação corporativa como vantagem em meio ao ambiente competitivo em que as organizações empresariais estão inseridas, fruto da evolução de como os gestores enxergam o potencial dos seus colaboradores utilizando aprimoração do capital intelectual.

Inicialmente, a pedagogia empresarial era o método em evidência na educação corporativa, mas na atualidade a Andragogia é mais apropriada por ser um método voltado para educação de adultos. Posto isso, no capítulo a seguir explanaremos quais as contribuições da andragogia como ferramenta para o aumento da competitividade das organizações empresariais.

ANDRAGOGIA

A palavra andragogia vem do grego *andros*, que significa adulto; e *agogus* que tem como definição guiar, conduzir. Para Malcolm Knowles (1970), essa é uma ciência da educação direcionada para educação de adultos. Os adultos têm um maior aproveitamento de sua aprendizagem quando essa é voltada para questões práticas de aplicação imediata que fazem sentido em seu trabalho e no dia-a-dia. Conforme afirmam Vogt e Alves

O termo andragogia foi formulado originalmente por Alexander Kapp, professor alemão, em 1833; caiu em desuso e reapareceu em 1921, no relatório de Rosenstock, sinalizando que a educação de adulto requer professores, métodos e filosofia diferenciados. (...) O vocábulo andragogia foi utilizado amplamente, (...) para se referir à disciplina que estuda o processo da instrução de adulto ou a ciência da educação de adulto. (VOGT; ALVES, 2005).

Androgogia faz-se diferente da pedagogia, ciência que estuda a educação direcionada para crianças, sendo *paidos*, criança, e *gogia*, acompanhar e conduzir. De Aquino (2007) define a pedagogia como a arte de educar crianças, ainda complementa que, no modelo pedagógico de aprendizagem, os professores assumem total responsabilidade por tomar decisões sobre o que será aprendido, como e quando vai acontecer, enquanto que a andragogia está centrada na educação de adultos, sendo eles os maiores responsáveis pelo seu aprendizado. Filatro (2007, p. 95) assim esclarece:

Além da maturação orgânica, o adulto segue acumulando cada vez mais experiências, que se constituem num importante banco de recursos para o desenvolvimento da sua aprendizagem autônoma. Sua capacidade de aprender se torna progressivamente orientada para tarefas relacionadas aos seus papéis sociais, e sua perspectiva quanto à aplicabilidade é imediata. Assim, o adulto enxerga a aprendizagem como algo relacionado a problemas práticos a serem solucionados.

Na concepção desses dois teóricos, a pedagogia estava mais voltada para educação de crianças, sendo que os adultos, nesse caso, precisariam de uma educação mais diferenciada.

Para uma definição do termo andragogia mais aprofundada, o autor Vicente de Paulo Carvalho Madeira diz:

A andragogia se apresenta como: a) uma visão clara e objetiva das especificidades da natureza do processo educacional de adultos distinguindo as das finalidades e objetivos de uma educação de crianças e adolescentes; b) uma consideração do perfil mais determinado das características bibliográficas (sic), psicoemocionais, econômicas, sociais e políticas dos adultos; c) uma atenção especial às circunstâncias e condições de vida, das experiências e das vivências dos adultos homens e mulheres trabalhadores no processo educacional. (MADEIRA, 1999, p.7).

Em resumo, Madeira ressalta a importância da andragogia para atender os anseios e especificidades dos adultos, já que o ensino passa a ser fundamentado em suas vivências e experiências; a pedagogia, por outro lado, atende às necessidades educacionais de crianças e adolescentes, devendo se adaptar aos conteúdos curriculares estabelecidos pelas instituições de ensino.

Princípios da Andragogia

A andragogia pode ser compreendida como uma abordagem educativa destinada à valorização das pessoas e de suas relações estabelecidas umas com as outras. Além disso, também é conceituada como um método de educação que leva em consideração que os adultos possuem alguma bagagem de conhecimento prévia que não pode ser desprezada, como afirmado por Oliveira (2011).

Malcolm Knowles, pesquisador americano e um dos principais educadores de adulto, em seu livro *Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*, apresenta seis princípios fundamentais para aprendizagem de adultos que devem ser considerados no momento de implantação dos programas de treinamento, desenvolvimento e educação, sendo:

- I) Necessidade do aprendiz de saber: o aprendiz adulto precisa conhecer qual é a necessidade do que está sendo proposto e qual a relação com seu trabalho e com seu dia a dia.
- II) Autoconceito do aprendiz: os aprendizes adultos são autônomos na busca do conhecimento e conseguem identificar onde precisam melhorar em relação a seu desempenho.
- III) Experiência anterior do aprendiz: os adultos trazem consigo uma ampla rede de conhecimentos adquiridos através de construções cognitivas adquiridas ao longo de seus anos de vida.

IV) Prontidão para aprender: os adultos tendem a estar em prontidão para aprender aquilo que tem aplicação prática em seu cotidiano.

V) Orientação para aprendizagem: a assimilação do conhecimento se torna mais relevante quando apresentada de forma contextualizada com a rotina do aprendiz, sua vivência dentro e fora da organização.

VI) Motivação para aprender: a motivação é intrínseca, podendo ser melhor salário ou reconhecimento no trabalho.

Os princípios acima buscam uma instrução eficaz à medida que consideram as experiências de vida dos adultos como meio para levá-los a aprendizagem. Na andragogia, os adultos são responsáveis por seu próprio aprendizado e trazem em seu ser experiências, angústias motivações para tal.

Cláudia Bitencourt (2010, p.35) refere-se aos métodos de aprendizagem de adultos a partir da ‘importância do pensamento reflexivo da aprendizagem advinda da experiência’ e complementa, “os adultos aprendem passando por um ciclo de experiência concreta, fazer, refletir, conectar conceitos em novas situações”. Seguindo o mesmo princípio, Chiavenato (2010, p. 383) apresenta que “os métodos de aprendizagem devem ser variados e inovadores. É a chateza que corrói a aprendizagem e não a fadiga. Todo método de treinamento deve ser significativo, agradável e inovador”.

Sendo assim, o princípio de Burton (1963), que considera aprendizagem como uma mudança que ocorre no indivíduo, devido à interação desse com seu ambiente, que preenche uma necessidade e o torna mais capaz de lidar adequadamente com esse ambiente, viria para complementar a aplicação da experiência concreta como apresentado por Bitencourt. Além disso, tomando o conceito de Garvin (2000) de que o processo de aprendizagem ocorre somente quando há ação na aplicação da informação que já foi adquirida e interpretada, poder-se-ia eliminar parte da “chateza” apontada por Chiavenato, tornando o treinamento mais significativo. Assim, nas organizações, aprendizagem se apresentaria na mudança no comportamento e na aplicação dos conhecimentos adquiridos.

Andragogia nos Processos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa

Como já exposto anteriormente, andragogia é um método de ensino voltado para adultos com objetivo de auxiliar no desenvolvimento profissional através de características

específicas, podendo ser aplicada a fim de facilitar a adaptação de um novo funcionário; ensinar conhecimentos técnicos; e melhorar o relacionamento entre gestor e equipe (MUCCIELLI, 1980).

Os programas de treinamento, desenvolvimento e educação são uma maneira das empresas investirem em seu capital intelectual humano, devendo ser feitos pelo sistema de gestão de pessoas com a participação de todos os gestores da organização, a partir dos levantamentos das necessidades dos colaboradores e, segundo Gustavo Boog e Madalena Boog (2006), da análise de variáveis, como mudanças, objetivos, missão, visão, valores e metas organizacionais.

Knowles (2011) afirma que ao aplicar a andragogia os facilitadores precisam apresentar aos profissionais quais os objetivos desse treinamento, como esse conhecimento é importante para a prática das atividades e os resultados esperados nas atividades desenvolvidas por esse profissional.

Para uma eficaz capacitação é necessário considerar os princípios básicos da aprendizagem em adultos, bem como os elementos do processo da andragogia: preparação do aprendiz, clima, planejamento do programa, diagnóstico das necessidades, formulação dos objetivos, desenhos dos planos de aprendizagem, operação do programa e avaliação do programa (CAVANCANTI E GAYO, 2005, p. 3). Assim,

O aprendizado pela andragogia é realizado através de simulações, interatividade, testes, jogos virtuais, cenários reais, entre outros. Além disso, é preciso compartilhar os conhecimentos e experiências, porque o aprendizado é uma troca, onde todos ganham mais conhecimentos. Através dessa “troca” de informações os colaboradores criam mais intimidade e sentem mais liberdade em buscar soluções e apresentar novas ideias para os gestores (Mundo Carreira, 2014).

Para Knowles (2011), os adultos tem um maior rendimento de seu aprendizado quando inseridos em ambientes informais, confortáveis, flexíveis e sem pressões. Um clima descontraído é mais eficaz, é necessário observar se os participantes se sentem mais relaxados e abertos para trocar experiências e avaliar durante as atividades qual a maneira mais adequada de receber e transmitir os conteúdos propostos, seja através de tarefas, atividades variadas ou de exemplos reais e relevantes ao seu cotidiano.

Um estudo de caso apresentando na *Revista de Administração UNIPE* (2015), realizado na Empresa Metal, trouxe as seguintes observações feitas pelos gestores a cerca do uso da andragogia em seus treinamentos.

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. (*Revista de administração UNIPE*, 2015. p 90)

A referida empresa, em 2013, contava com um quadro de 800 colaboradores em uma das suas unidades, entre funcionários próprios e terceirizados. O objetivo do uso da andragogia pela empresa é “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”.

A Metal prima por padrões de qualidade, capacidade produtiva, crescimento pessoal e profissional de colaboradores. Observa-se o entendimento dos gestores acerca da importância dos treinamentos e da andragogia enquanto método para torná-los mais eficientes; observa-se, também, que os padrões almejados buscam atender as demandas da empresa e, também, dos colaboradores. Essa ideia de troca dentro da andragogia é reforçada por Knowles (2011, p.106), quando apresenta que a

Educação de adultos é um meio disponível para as organizações atenderem a dois objetivos. O primeiro desenvolver competências para que seus funcionários façam o trabalho exigido para realizar os objetivos da organização, e, o segundo, desenvolver as competências que lhes permitirão subir a escada de hierarquia de necessidades de Maslow para a sobrevivência por meio de segurança, afeição, estima.

Dado o exposto, os benefícios de se investir em desenvolvimento de pessoas são percebidos pelos colaboradores e pelos clientes. Os colaboradores ganham em motivação, conhecimento e valorização de seu trabalho, enquanto que os clientes ganham em melhores produtos e serviços; conseqüentemente, as organizações ganham em inovações de seus produtos e serviços, tendo o conhecimento de seus colaboradores “como a mais importante fonte de vantagem competitiva” (BITENCOURT, 2010, p.57).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudos realizados a respeito dos temas abordados no decorrer do trabalho, é possível observar que a atual gestão de pessoa considera o elemento humano importante para que as organizações se mantenham ativas e competitivas, oferecendo produtos ou serviços inovadores e de qualidade. Autores contemporâneos como Chiavenato, Cláudia Bitencourt, trazem discursões apontando que uma boa gestão de pessoas resulta em valor e competitividade.

Usufruir desses resultados, é possível para aquelas organizações que investem na capacitação de seus colaboradores através de processos de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa. Os três processos visam desenvolver as competências CHA dos colaboradores– conhecimento, habilidade e atitudes – na execução de tarefas e na aquisição de novos conhecimentos.

As organizações são compostas por jovens e adultos que trazem em seu ser motivações, sentimentos, conhecimentos e experiências que devem ser consideradas no processo de aprendizagem. A andragogia é uma ciência voltada para a educação de adultos que parte exatamente do princípio da consideração desses elementos como base para aquisição de conhecimentos. Os processos de gestão de pessoas são de responsabilidade de todos os gestores da organização, sendo esses os responsáveis por avaliar as necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação, conforme Gustavo e Magdalena Boog (2006), tornando a aplicação da andragogia mais eficaz.

Em virtude dos argumentos apresentados, entende-se que as organizações que investem na gestão do conhecimento são capazes de se adequar mais facilmente às mudanças e transformações constantes. Educar adultos traz uma relação de crescimento mútuo, em que os trabalhadores ganham em motivação e conhecimento, e, as organizações ganham em competitividade e inovação.

Ainda de acordo com o que foi averiguando ao longo do trabalho, a arte de ensinar adultos não é nova, mas a compreensão da relação dessa com a competitividade das organizações começou a ser ampliada no Brasil no início do século XXI. A educação de adultos nas organizações, incorporada ao uso da andragogia, contribui para os processos de treinamento e desenvolvimento serem mais efetivos, agregando mais valor tanto para as organizações como para os colaboradores, tendo em vista o melhor desenvolvimento nas

ações realizadas e processos, gerando ganhos em produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Sendo assim as questões levantadas na construção deste artigo, dentro do espaço da educação corporativa via inserção da andragogia, não deve acontecer de forma isolada, mas dentro de um processo de desenvolvimento das competências organizacionais com a participação de todos os segmentos, considerando “as necessidades e experiências individuais na construção dos objetivos de cada programa, envolvendo todos visando à consolidação dos temas aprendidos”. (KNOWLES, 2009, p 77).

Refletir acerca do processo de aprendizagem dos adultos inserido na realidade corporativa/educacional traz a valorização do capital humano das organizações, já que as técnicas de treinamento e desenvolvimento mais eficientes e eficazes asseguram e influenciam a competitividade e produtividade.

ANDRAGOGY AS A TOOL FOR INCREASING ORGANIZATIONAL SKILLS

ABSTRACT

The current transformations suffered by society in the social, technological and financial areas have a direct impact on the organizations, and it is up to them, to look for ways to follow the changes in order to remain active and competitive. Studies indicate that to achieve the desired results, it is necessary that organizations have trained and motivated employees to face daily challenges. To this end, in addition to applying good recruitment and selection techniques, organizations need to continually invest in their young and adult employees through training, development and education. Andragogy is the science directed at adult education, and evidently that adult education requires a technique with specific strategy and planning. Thus, this article aims to introduce the reader to how andragogy-aligned training, development and education methods can help organizations stay alive and competitive. For the construction of this work, we opted for a qualitative approach where we used the research of bibliographic review, focused on works by authors who specialize in the topics covered such as Chiavenato, Malcolm Knowles, Marisa Eboli, among others. This allowed us to see that organizations that encourage knowledge management are able to adapt more easily to constant changes and transformations and that andragogy brings mutual benefits, shared between employees and organizations.

Keywords: Andragogy: Competitiveness. Education. Transformations.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**. 2.ed. Porto Alegre, 2011

BLOIS, M.; Melca, F. **Educação corporativa**: novas tecnologias na gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

BONFIM, D. **Pedagogia do treinamento**: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G. (1996). **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre suas pesquisas. Revista de Administração da USP, 31, 112-125.

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: 30/11/2018.

CAVANCANTI, Roberto de Albuquerque; GAYO, Maria Alice Fernandes da Silva. **Andragogia na educação universitária**. Conceitos. Disponível em <www.adufpb.org.br/publica/conceitos/11/art05.pdf>. Acesso em: 04 de Dezembro. 2018.

CEZAR, K. M. M.; Ribas, J. R. “**Educação a distância nas universidades corporativas**”, XIII Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru/SP, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. -8. ed.- São Paulo: Atlas, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONVENIA. **Como criar uma política de desenvolvimento de pessoas nas organizações?** Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/como-criar-uma-politica-de-desenvolvimento-de-pessoas-nas-organizacoes/>>. Acesso em 25/08/2019

COSTA, Ana Maria Athayde da. **Educação corporativa**: Um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Disponível em <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em: 23 de nov. de 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, M. **“Educação corporativa no Brasil: Mitos e Verdades”**. Revista Gente. São Paulo, 2004.

EBOLI, M. **Educação corporativa como vantagem competitiva**. Artigo publicado em 2000.

FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista de; SILVA, Suely Mendonça de Oliveira e. **Contratos de aprendizagem : Princípios andragógicos e ferramenta de gestão da aprendizagem**. Salvador: ANPAD,2004.

FURTADO, R. A.; CARVALHO NETO, A.; Lopes, D. P. T. **“O que as listas de ‘melhores empresas para trabalhar’ dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH?”**, XXXI Encontro da ANPAD, set. 2007.

GIL, A. C., **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GOECKS, Rodrigo. **Educação de adultos: Uma abordagem andragógica**. Disponível em <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=1&texto=4>..>. Acesso em: 01 Dez. 2018.

KATO, J.; ALESSI, H. **Qualidade profissional: a importância de se investir em pessoas**. 2006. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1206/1152>..>. Acesso em 24/08/2019.

KNOWLES, Malcolm S. **A prática moderna da educação de adultos, 1980**.

KNOWLES, Malcolm. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

LE BOTERF, G. **“Desenvolvendo a Competência dos Profissionais”**. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2003.

MADEIRA, Vicente de Paulo Carvalho. **Para falar em andragogia, programa educação do trabalhador**. 2ª. ed. São Paulo: CNI-SESI, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MARTINS, H. G. **Estudos da trajetória das universidades brasileiras**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPE, 2013.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MUCCHIELLI, Roger. **A formação de adultos**. tradução Jeanne Marie Claire Pucheu; revisão Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MUNDIM, A. P. F. (2002). **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo, Atlas.

NETO, J. Amato. **A influência do capital humano e do capital intelectual no desenvolvimento de aglomerações de empresas e redes de cooperação produtiva**. J. Technol. Manag. Innov. 2008, v. 3, special issue 1.

OLIVEIRA, Ari Bastista de. **A Essência andragógica para empresas**. Instituto andragógico de desenvolvimento Humano. 2011. Disponível em: < <http://www.brazil4.com.br/servidor/iand/conteudo/cursos.asp>>. Acesso em: 30/11/2018.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

SANTOS, A. F. T. ; Ribeiro, N. C. F. **Educação corporativa**. Artigo sem data (s.d.).

SIGOLLO, Walter; SOARES, M. Thereza Rubim Camargo. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. Coordenação: Gustavo G. Boog, Magdalena T. Boog. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos X gestão de pessoas**. Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008

TEIXEIRA, Gilberto. **Andragogia: A aprendizagem nos adultos**. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=1&texto=5>>. Acesso em: 01 Dez. 2018.

VOGT, Maria Saleti Lock; ALVES, Elioenai Dornelles. **Revisão teórica sobre a educação de adultos para uma aproximação com a Andragogia, 2015**. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/3746> / >. Acesso em 25 de jul de 2019.

Entenda o que é andragogia e como a metodologia é aplicada nas empresas, Mundo carreira, 2014. Disponível em: <<http://www.mundocarreira.com.br/gestao-de-pessoas/entenda-o-que-e-andragogia-e-como-metodologia-e-aplicada-nas-empresas/>>. Acesso em: 04 de ago. de 2019.

FRANCO, David Silva; FERREIRA, Vitor Cláudio Paradela; FERREIRA, Débora Vargas; ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. **A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica**. Revista de Administração da UNIP. v. 13, n.2, 2015.