

AURORA APARECIDA FERNANDES GONÇALVES

**TREINAMENTO DE PESSOAL:  
PRÁTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE OU  
INSTRUMENTO PARA MAXIMIZAR A PRODUÇÃO ?**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação  
em Educação do Setor de Educação da **Universidade  
Federal do Paraná** como resultado parcial à obtenção  
do grau de Mestre em Educação.

CURITIBA

1994

AURORA APARECIDA FERNANDES GONÇALVES

**TREINAMENTO DE PESSOAL:  
PRÁTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE OU  
INSTRUMENTO PARA MAXIMIZAR A PRODUÇÃO ?**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Educação do Setor de Educação da **Universidade Federal do Paraná** como resultado parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientadora: **Prof. Dra. Maria do Rosário Knechtel**  
Co-Orientador Prof. Mestre Sebastião Ovídio Gonçalves

CURITIBA

1994

**TREINAMENTO DE PESSOAL:  
PRÁTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE OU  
INSTRUMENTO PARA MAXIMIZAR A PRODUÇÃO ?**

**Aurora Aparecida Fernandes Gonçalves**

Banca examinadora integrada pelos professores

Presidente:

**Profa. Dra. MARIA DO ROSÁRIO KNECHTEL**  
Setor de Educação, UFPR

Membros:

**Prof. Dr. LAURO DA SILVA BECKER**  
Setor de Educação, UFPR

**Prof. Mestre MIGUEL LUIZ CONTANI**  
Departamento de Educação, UEL

Orientadora: **Dra. Maria do Rosário Knechtel**  
Co-Orientador: **Prof. Sebastião Ovídio Gonçalves**

CURITIBA

1994



*Educar significa promover o homem em tudo o que o caracteriza como ser humano. Significa levá-lo à plena realização do seu potencial a construir a própria felicidade, a ser responsável pelo seu destino, a procurar a sua auto-realização e o significado de sua vida; significa, enfim, ensinar o homem a usar a sua liberdade.*

**(Lucena, 1977)**

**DEDICAÇÃO ESPECIAL**

*Ao Vidinho, meu marido e  
ao Diego, meu filho,  
seres humanos admiráveis.*

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho deu-se com o apoio de muitas pessoas. No entanto, acima deles, agradeço a **DEUS**, pois sem a sua força nada teria sido possível.

Aos meus pais, **José Alexandre e Aurora**, pessoas simples, porém com incrível capacidade de evoluir, à cada dia, sendo representantes fidedignos da concepção de homem adotada neste trabalho.

Aos meus irmãos, cada um a seu modo, sempre dispostos a ajudar.

À orientadora, **Dra. Maria do Rosário Knechtel**, mestra, amiga e acima de tudo um ser humano íntegro e competente.

À minha amiga **Cândida** pela disponibilidade e apoio cotidianos.

Ao **Octávio**, pelo carinho da companhia durante a minha estada em Curitiba e pela versão para o Inglês do "abstract".

Aos colegas do Departamento de Psicologia Social e Institucional, pela concessão das licenças necessárias para desenvolver o trabalho.

Aos sujeitos da pesquisa, pela prontidão e interesse com que participaram do trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>LISTA DE ANEXOS</b> .....	xi
<b>RESUMO</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	8
2.1. Pressuposto.....	9
2.2. Objetivos.....	9
2.3. Metodologia.....	10
2.4. População.....	10
2.5. Amostragem.....	11
2.6. Instrumento de coleta de dados.....	12
2.7. Testagem do Instrumento.....	12
2.8. Investigação da realidade.....	12
2.9. Coleta dos dados.....	13
2.10. Levantamento e análise dos dados.....	14
2.11. Definição dos termos.....	14
<b>3 QUADRO TEÓRICO</b> .....	15
3.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS - MASLOW.....	16
3.2. TEORIA DA IMATURIDADE A MATURIDADE - ARGYRIS .....	21
3.3. INDIVÍDUO X ORGANIZAÇÕES FORMAIS E TREINAMENTO.....	24
3.3.1. Indivíduo X Organizações Formais .....	24
3.3.2. Treinamento de Pessoal.....	26
3.4. EDUCAÇÃO DE ADULTOS NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PERMANENTE.....	29
<b>4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	39
4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS.....	40
4.2. FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	47
4.3. FORMAÇÃO EXTRA-ACADÊMICA: EDUCAÇÃO PERMANENTE.....	56
4.4. CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE O TREINAMENTO.....	60
4.5. PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	77
4.6. FILOSOFIA DO TREINAMENTO.....	81
4.7. OPERACIONALIZAÇÃO DO TREINAMENTO.....	97
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	117
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	118
<b>7 ANEXOS</b> .....	123

## LISTA DAS TABELAS

Tabela nº 01 - SEXO DOS PESQUISADOS.....	40
Tabela nº 02 - IDADE PESQUISADOS.....	40
Tabela nº 03 - TEMPO DE ATUAÇÃO EM TREINAMENTO.....	42
Tabela nº 04 - FORMAS DE ATUAÇÃO.....	43
Tabela nº 05 - TIPOS DE EMPRESAS ATENDIDAS PELOS CONSULTORES .....	44
Tabela nº 06 - GRADUAÇÃO.....	47
Tabela nº 07 - TEMPO DE GRADUAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM QUE SE FORMARAM OS PESQUISADOS .....	49
Tabela nº 08 - PÓS-GRADUAÇÃO .....	50
Tabela nº 09 - TEMPO DE PÓS-GRADUAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM QUE SE FORMARAM OS PESQUISADOS.....	51
Tabela nº 10 - DISCIPLINAS CURSADAS, QUE SEGUNDO OS PROFISSIONAIS, OFERECERAM SUBSÍDIOS AO TREINAMENTO.....	52
Tabela nº 11 - SUBSÍDIOS OFERECIDOS PELAS DISCIPLINAS ELEITAS COMO AS QUE MAIS CONTRIBUÍRAM COM A FORMAÇÃO DOS PESQUISADOS.....	53
Tabela n. 12 - FORMAS DE RECICLAGEM.....	56
Tabela nº 13 - LEITURAS EFETUADAS PELOS PESQUISADOS.....	59
Tabela nº 14 - PERIODIZAÇÃO DAS LEITURAS.....	60
Tabela nº 15 - OCUPAÇÃO ANTERIOR DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS.....	61
Tabela nº 16 - BENEFÍCIOS QUE O TREINAMENTO TRAZ AO TREINADOR.....	63
Tabela n 17 - AUTORES QUE INFLUENCIARAM OS PESQUISADOS.....	64
Tabela nº 18 - FREQUÊNCIA DOS REFERENCIAIS TEÓRICOS ADOTADOS.....	66
Tabela nº 19 - JUSTIFICATIVAS DADAS PELOS PESQUISADOS PARA A NÃO UTILIZAÇÃO DE REFERENCIAL TEÓRICO ESPECÍFICO.....	67
Tabela nº 20 - IDÉIA CENTRAL DO REFERENCIAL TEÓRICO ADOTADO PELOS PESQUISADOS.....	69
Tabela nº 21 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE EDUCAÇÃO.....	71
Tabela nº 22 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE TREINAMENTO.....	72
Tabela nº 23 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE HOMEM.....	73
Tabela nº 24 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE MUNDO.....	75
Tabela n. 25 - PROJETOS PEDAGÓGICOS.....	77
Tabela nº 26 - CLIENTELA ATENDIDA PELO TREINAMENTO.....	85
Tabela nº 27 - JUSTIFICATIVAS PARA ATENDER DETERMINADA ÁREA.....	85
Tabela nº 28 - HORÁRIO DO TREINAMENTO.....	88
Tabela nº 29 - OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS PELO TREINAMENTO.....	94
Tabela nº 30 - COMO SE FAZ LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO? SE NÃO FAZ, POR QUE?.....	97
Tabela nº 31 - CARACTERÍSTICAS DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES.....	98
Tabela nº 32 - DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA USADA EM TREINAMENTO.....	99
Tabela nº 33 - PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO-PARTICIPAÇÃO DOS TREINANDOS.....	102

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 01 - Composição da Amostra.....	11
Gráfico nº 02 - Sexo dos Pesquisados.....	40
Gráfico nº 03 - Idade dos Pesquisados.....	40
Gráfico nº 04 - Tempo de atuação em Treinamento.....	42
Gráfico nº 05 - Formas de Atuação.....	43
Gráfico nº 06 - Organizações Atendidas pelos Consultores.....	44
Gráfico nº 07 - Organizações onde atuam os efetivos.....	45
Gráfico nº 08 - Formação dos Pesquisados - Graduação.....	48
Gráfico nº 09 - Instituição em que se formaram os Pesquisados - Graduação..	49
Gráfico nº 10 - Formação em Pós-Graduação.....	50
Gráfico nº 11 - Periodicidade de Leituras feitas pelos pesquisados.....	60
Gráfico nº 12 - Pesquisados que adotam e não-adotam referencial teórico.....	66
Gráfico nº 13 - Existe Projeto Pedagógico em sua Empresa?.....	78
Gráfico nº 14 - Horário em que são realizados os treinamentos.....	89
Gráfico nº 15 - Objetivos a serem alcançados pelo treinamento.....	95

## LISTA DE ANEXOS

1. ANEXO 1 - Modelo da entrevista utilizada para a coleta de dados.....	124
2. ANEXO 2 - Definição dos termos.....	127

## RESUMO

O presente estudo foi realizado com profissionais de nível superior, ligados a treinamento de pessoal, na cidade de Londrina-Pr.

Iniciou-se por caracterizar os profissionais que atuam nessa área, e posteriormente através de entrevistas e respostas a questões fechadas de um questionário. Os dados foram analisados com o intuito de obter-se a resposta a um questionamento feito: "será que os treinamentos em Londrina são realizados numa perspectiva de Educação Permanente ou constituem apenas instrumento para a maximização da produção?"

Concluiu-se que os profissionais que atuam em Londrina:

1. em sua maioria são graduados em Psicologia, seguido dos cursos de Administração de Empresas e Pedagogia;
2. são jovens adultos, com idade variando entre 25 e 40 anos.
3. a maioria, 75% é do sexo feminino;
4. em sua formação extra-acadêmica privilegiam a participação em cursos de curta duração, palestras e leituras técnicas;
5. a maioria, ministra treinamentos voltados para as questões ligadas ao desempenho das funções, ou seja, o aperfeiçoamento profissional;
6. são incongruentes, entre o que acreditam - suas concepções teóricas, suas visões de mundo, de homem, de educação e de treinamento - e as práticas em treinamento.

Pode-se dizer, sinteticamente, que os profissionais pesquisados concebem o treinamento numa perspectiva de Educação Permanente e o executam para a maximização da produção.

## ABSTRACT

The present essay was done with professionals of superior scholarship working with Personnel Training in Londrina, Paraná, Brasil.

Initially, it typified the working professionals of this area and, later through interviews and answers to closed questions of a questionnaire data was analysed intending to get the answer to this: are trainings in Londrina done with a Permanent Education perspective or do they establish a mere instrument to production maximization?

Conclusion was that acting professionals:

1. in their majority are graduated in Psychology followed by Business and Pedagogy. Are young adults aging from 25 to 40 years old. Mostly females.
2. their extra academic formation is based especially in short term courses, lectures and technical readings.
3. most of them give training turned to questions regarding work performance, that is, professional development, delaying activities related to Permanent Education, wich means that there is no concern with global menkind development.
4. there is a contraticion between what they believe - thecnical conceptions, visions of de world, of menkind, education and training - and their training practicies.

Sintetically, it can be said that researched professionals concieve training with a Permanent Education perspective, and execute it to production maximization

## **1 - INTRODUÇÃO**

## 1 - INTRODUÇÃO

A preocupação com a Educação foi a motivação para o desenvolvimento deste trabalho. No dizer de PINTO (1989, p .29): "A educação é o processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e em função de seus interesses".

Produto da sociedade em que vive, o homem é influenciado durante a sua existência e em todos os seus aspectos pela educação que recebe. O intento é integrá-lo no modo de ser social vigente e de conduzi-lo a aceitar e buscar os fins coletivos.

Se as práticas educacionais exercidas, alienadamente ou não, ficarem apenas a serviço da classe dominante, pelo que se viu acima, elas acabarão por fugir de seus propósitos e objetivo maior, que é o de servir ao próprio homem. Passarão a ser instrumento a serviço de poucos, cujo objetivo é perpetuar um *status quo* que os mantém no poder.

O treinamento de pessoal é uma forma de educação exercida nas organizações. Educadores, docentes, como é o nosso caso, e profissionais conscientes de sua responsabilidade, movidos pelo desejo de um envolvimento e de uma participação consciente em seu processo histórico, indagam constantemente se esta prática educacional, um momento de influência no desenvolvimento global do Ser humano-Trabalhador, está permitindo seu desenvolvimento e preparando-o para aceitar e buscar os fins coletivos. Atingir estes objetivos leva o trabalhador a ter uma vida com qualidade e satisfação. Esta qualidade inclui uma ação competente para através de seu trabalho, um ato de domínio da natureza, produzir serviços e produtos que geram o retorno do capital, objetivo do regime em que estamos inseridos.

Como está sendo exercida esta prática educacional foi o objeto de estudo neste trabalho.

Iniciou-se o estudo com uma análise teórica que pudesse situar, no tempo e no espaço, a preocupação propulsora desse trabalho.

Em MASLOW (1954), e sua Teoria da Hierarquia de Necessidades, e em ARGYRIS(1957) em sua Teoria da Imaturidade-Maturidade, conclui-se que:

1. o homem é um ser em constante desenvolvimento;
2. é nas organizações que as pessoas estão inseridas, na maior parte do seu tempo de vida, e;
3. é também através do trabalho que ai executam, sob a influência de seu meio, que moldam o seu desenvolvimento.

PINTO, A.V.(1989), explicita de forma límpida que o desenvolvimento humano se dá, principalmente, através da Educação.

Sedimentou-se em ARGYRIS (1957), e em LUCENA(1991), o entendimento de que:

1. o treinamento exercido nas organizações é uma prática educacional e pode propiciar ao homem, qualidade em seu desenvolvimento;
2. quem ministra treinamento necessita uma qualificação técnica e filosófica, voltadas aos princípios das práticas de educação permanente, para exercer uma ação que de fato atenda, tanto às necessidades do homem como ser em constante desenvolvimento, bem como aos objetivos da organização-empresa,

Encetado o propósito, desenvolveu-se um trabalho que traz sugestões de uma prática de treinamento adequada tendo em vista que se os educadores-treinadores inseridos em nosso meio têm uma atitude no sentido de oferecer um treinamento com os objetivos elencados como desejáveis, suas práticas ainda são viesadas e parecem acreditar que o homem é um apêndice de máquinas e ferramentas, alienado de seu ambiente e de suas possibilidades.

O momento atual está caracterizado por descobertas e inovações tecnológicas em ritmo acelerado.

Para se adequarem às constantes modificações pelas quais passa a sociedade, as organizações necessitam de recursos humanos capazes de competir, com qualidade, num mercado aberto e sofisticado. Uma das formas de suprir esta necessidade é através do treinamento de pessoal .

No panorama mundial, observa-se uma busca constante por competência e competitividade, capaz de sustentar a concorrência. É um mundo onde somente os melhores sobreviverão e progredirão.

Afoitamente, busca-se a tecnologia e investe-se pouco no desenvolvimento humano. Esta defasagem entre o progresso tecnológico e o progresso humano gera no homem contemporâneo sentimentos de perplexidade, inadequação e alienação.

A busca do desenvolvimento humano exigirá investimentos (tempo, dinheiro, envolvimento, e vontade política), na educação. Hoje, sem respostas adequadas, tanto educacionais como sociais, esse homem sente-se incapaz de acompanhar o desenvolvimento e desfrutar do progresso tecnológico.

Originária de padrões importados da aristocracia européia, a educação no Brasil têm-se apresentado acadêmica, livresca, elitista e desvinculada da realidade nacional.

Na primeira república, a burguesia nascente que já detinha parte do poder econômico, começou a ansiar pela ascensão social e política. Para tanto, necessitava libertar-se da barreira da ignorância e a escola, então, começou a aparecer como a forma mais apropriada para esse fim.

Não querendo entrar na questão mais específica da qualidade do ensino, metodologias, preparação de docentes que certamente interferem na capacidade da escola em oferecer um ensino ou uma educação adequada para atender às naturais aspirações humanas, observa-se que, com o passar dos anos, pouca coisa mudou. A educação no Brasil, ainda hoje, continua a ser privilégio de poucos.

Desde os idos do Brasil colônia, em razão de uma precoce divisão entre aqueles que seriam privilegiados pela educação formal e aqueles que apenas deveriam trabalhar, a sociedade brasileira vem, historicamente, cultivando um estereótipo de trabalho que supervaloriza as atividades intelectuais, sedimentando uma imagem do trabalho braçal como algo degradante e próprio de pessoas que não puderam apropriar-se do saber que a escola oferece.

Sem o conhecimento que a escola transmite, um contingente enorme de pessoas fica à mercê de trabalhos alienantes, quase sempre manuais e rotineiros.

O sistema organizacional vigente absorve bem esse contingente. As tarefas mecanizadas e previsíveis exigem pouco saber dos operários. As organizações, ao longo do tempo, usufruem dessa mão de obra não qualificada, pagando baixos salários e investindo em especialistas que criam e mantêm métodos racionais de trabalho. E treinam seus trabalhadores para se adaptarem a estes métodos.

Treinamento é educação. E as organizações entendem estes treinamentos como investimento. Porém, suas práticas, suas filosofias e suas estratégias de ensino, pelo que tudo indica, acabam enfocando apenas a necessidade de capacitar o trabalhador para a tarefa. O objetivo é maximizar a margem de lucro, através da melhor produtividade. Não vêem o treinamento como um momento de desenvolvimento e amadurecimento do trabalhador, que o qualificaria para, além do trabalho, a vida.

ARGYRIS (1957, p.47) coloca que a: "maioria das organizações hoje existentes tem sua estrutura inicial planejada por adeptos de uma escola conhecida como a da administração científica".

Os postulados dessa Teoria colocam o trabalhador como um ser preguiçoso que trabalha só pelo salário, sem necessidades de participação em seu ambiente. Não acredita, portanto, que ele busque desenvolvimento e amadurecimento. Logo, a tendência para conservar as pessoas imaturas passou a fazer parte da natureza da organização formal.

O que se observa é que os viéses históricos alteraram de tal modo as relações entre educação, homem e trabalho que, deixou de existir a contradição básica que opõe o homem à natureza, cedendo lugar à contradição que opõe o homem a outro homem - sistema capitalista - ocasionando graves problemas sociais e um enorme desafio para a educação e para a Administração de Recursos Humanos.

Embora raramente expressa, acredita-se existir tanto por parte dos empregadores quanto dos empregados, o discernimento do quão artificial e nociva se apresenta a contradição que opõe o homem a outro homem. Esse discernimento representa o primeiro passo para a superação dessa contradição.

No Brasil, para VARGA,(1990, p.2): "... a nova política industrial, com um programa aberto e participativo, de produtividade, qualidade e tecnologia, poderá ser ponto de partida de uma grande transformação nacional...".

Para alcançar esse desafio, Educação e Trabalho devem caminhar juntos.

FURTER (1974, p.120), coloca que: "...a educação não se distingue do trabalho, sendo este compreendido como um processo de produção e expressão criadora do homem, portanto como prática libertadora, que lhe permite a auto-realização em termos de crescimento pessoal, de felicidade e de rentabilidade econômica".

Dada esta contextualização é que se indaga:

**" O treinamento de trabalhadores nos ambientes organizacionais vem sendo ministrado visando, também, o desenvolvimento humano ou apenas tem servido como instrumento para maximizar a produção?"**

A resposta a esta pergunta, entende-se, encontrar-se-á quando se souber:

- a - Quem são os profissionais que atuam em treinamento?
- b - De que maneira se reciclam para o exercício de suas atividades?
- c - Quais os objetivos, filosofia e práticas, desses treinamentos?
- d - Esses treinamentos contemplam uma perspectiva de Educação Permanente?

Estas, serão as questões que irão nortear, metodologicamente, a pesquisa e a busca de respostas a esses questionamentos, bem como o delineamento de práticas de Educação Permanente para as organizações formais, objetivaram esta pesquisa junto a profissionais que atuam em treinamento, em empresas da cidade de Londrina-Pr.

A pesquisadora, como profissional ligada à área de Recursos Humanos há mais de quinze anos, entende que a realização de um trabalho dessa natureza trará retornos efetivos para o desenvolvimento das atividades de Recursos Humanos em Londrina, servindo como referência a profissionais e estudantes ligados à área, levantando questões para futuras investigações.

## **2 - PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

## 2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1. PRESSUPOSTO BÁSICO

Na busca de acrescentar dados que sejam significativos para o entendimento da ação de treinamento nas organizações em Londrina, investigou-se o seguinte pressuposto:

**Profissionais que atuam em treinamento nas organizações em Londrina, exercem essa ação numa perspectiva desvinculada dos princípios de Educação Permanente.**

### 2.2. OBJETIVOS

Tendo em vista que as práticas educativas quando regidas pelos princípios da Educação Permanente oportunizam ao homem - um ser em constante transformação - o seu desenvolvimento integral, ensinando-o a usar a sua liberdade, para que se torne produtivo e saudável, a investigação em pauta suscita os seguintes objetivos:

- 1.verificar se os profissionais que atuam em treinamento nas organizações, o fazem numa perspectiva de Educação Permanente;
- 2.identificar se a formação e a atualização profissional dos responsáveis por treinamentos que atuam em Londrina, os instrumentaliza para uma prática voltada aos princípios de Educação Permanente;
- 3.sugerir práticas de Educação Permanente no contexto das organizações.

### 2.3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, esta pesquisa seguiu os seguintes procedimentos metodológicos.

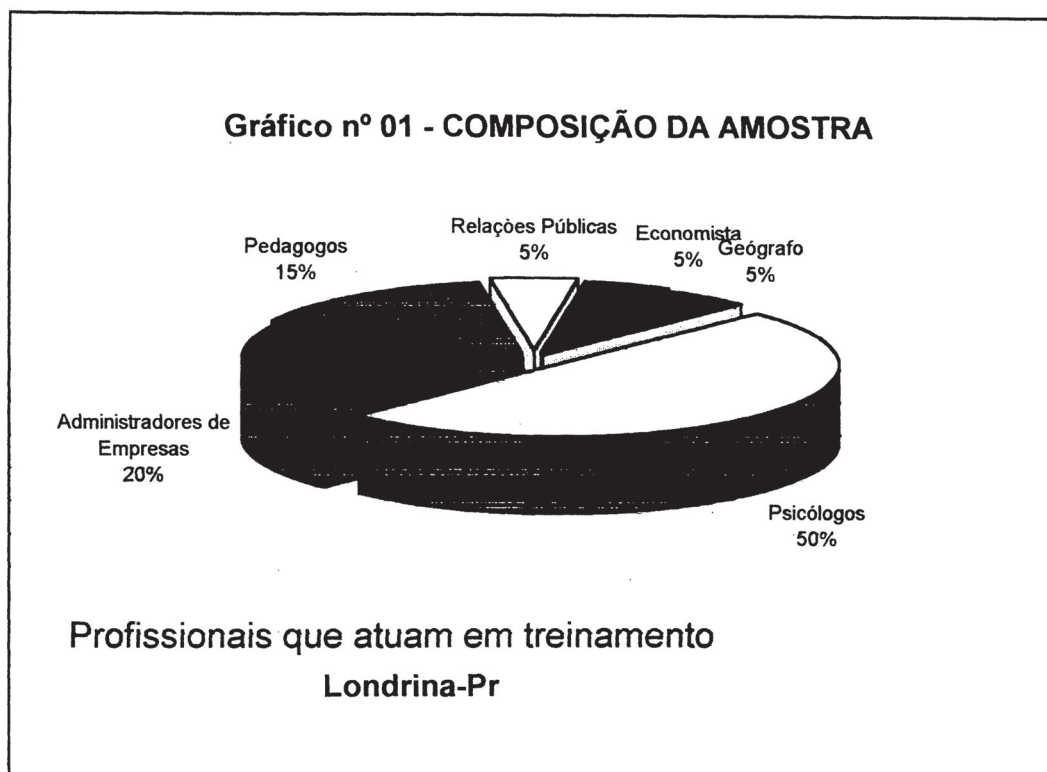
1. pesquisou-se junto as organizações em Londrina, se em seus quadros havia profissionais diretamente responsáveis pelo treinamento de seus trabalhadores, ou como ou quem cumpria esta tarefa;
2. de posse de alguns dados, descobriu-se que havia em Londrina um grupo de profissionais ligados à área de Recursos Humanos de quase todas as grandes empresas de Londrina, que formavam um grupo de estudos, e dentre eles muitos que se dedicavam a treinamentos em suas empresas;
3. a direção do grupo de estudos forneceu uma lista com os nomes manteve-se um contato telefônico e marcou-se uma entrevista com os profissionais ligados a treinamento;
4. os profissionais que responderam ao chamado e concordaram em participar da pesquisa, indicaram novos profissionais que não pertenciam ao grupo e se dedicavam a treinamento; foi feito contato e marcada a entrevista com aqueles que concordaram em participar.
5. dessa forma, quase todos os profissionais com nível superior ligados a treinamento em Londrina, foram contatados.

### 2.4. POPULAÇÃO

Através das informações obtidas junto às organizações, a profissionais da área, a membros do Grupo de Estudos de Recursos Humanos da cidade, levantou-se que a população de Profissionais de treinamento com formação de nível superior, na cidade de Londrina era de, aproximadamente, trinta e cinco.

## 2.5. AMOSTRAGEM

A amostra foi composta de vinte profissionais: dez Psicólogos, quatro Administradores de Empresas, três Pedagogos, um Relações Públicas, um Economista e um Geógrafo.



## 2.6. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado nesta pesquisa, foi uma entrevista estruturada, de modelo misto, contendo questões sobre: Identificação do sujeito, situação atual, antecedentes e concepções teóricas, veja anexo 1.

## 2.7. TESTAGEM DO INSTRUMENTO

Inicialmente pensou-se na utilização de uma entrevista semi-estruturada. Para verificar a adequação desse instrumento aos propósitos da pesquisa, foram entrevistados três profissionais, docentes da Universidade Estadual de Londrina, que atuavam em treinamento.

As entrevistas foram gravadas e depois de analisado o seu conteúdo, concluiu-se que as questões deveriam ser previamente formuladas.

Com base nesse estudo piloto, reformulou-se o instrumento, transformando-o em uma entrevista estruturada, com questões abertas e fechadas. Como teste foram entrevistados mais três profissionais ligados à área de Recursos Humanos e concluiu-se pela adequação do instrumento, visto que, sua nova estrutura possibilitava uma análise, tanto quantitativa quanto qualitativa dos dados.

## 2.8. INVESTIGAÇÃO DA REALIDADE

A presente pesquisa consistiu num estudo exploratório-explicativo, que permitiu conhecer as características - perfil - dos profissionais que atuam em treinamento, ao mesmo tempo, em que se verificou a maneira pela qual esses profissionais exercem a ação de treinamento.

## 2.9. COLETA DE DADOS

Após a testagem e definição do instrumento a ser utilizado, iniciou-se a coleta de dados.

Fêz-se, inicialmente, um contato telefônico, quando se relatou o objetivo da pesquisa e marcou-se a entrevista. A maioria dos profissionais preferiu participar da entrevista durante a jornada e no próprio local de trabalho. Os ambientes escolhidos apresentaram-se adequados: salas individuais, com privacidade, iluminação e aeração suficientes. As entrevistas duraram, em média, cinquenta minutos e foram realizadas durante os meses de outubro e novembro de 1991.

A coleta dos dados deu-se de forma tranqüila e não surgiu qualquer problema ou imprevisto que dificultasse o processo.

O estabelecimento do "rapport" deu-se de forma rápida e esclareceu-se que ao final da entrevista, a pesquisadora ficaria à disposição para esclarecimentos e curiosidades que a mesma pudesse suscitar.

Os entrevistados foram unânimes em questionar detalhes sobre a pesquisa e as respostas foram dadas com informação sobre: o tema a ser estudado, o problema da pesquisa, o pressuposto e os objetivos. Dessa maneira as informações foram uniformizadas, eliminando-se possíveis vieses quanto ao entendimento da proposta de trabalho.

A maioria dos entrevistados considerou a entrevista muito proveitosa e uma boa oportunidade para refletir sobre sua prática.

Dado o interesse manifestado pelos entrevistados, têm-se o propósito de apresentar o trabalho ao grupo de estudos em R.H, da cidade de Londrina-Pr.

## 2.10. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Iniciou-se o processo de levantamento dos dados, elaborando-se uma tabela para cada tópico da entrevista.

Com base nesse primeiro levantamento, os dados foram revistos e partiu-se para a elaboração de matrizes que agrupassem as informações, tanto quantitativas quanto qualitativas.

Quando a informação exigiu, definiu-se o percentual das respostas, apenas para dar sustentação numérica que pudesse facilitar a análise dos dados.

A interpretação dos dados obtidos deu-se mediante a aglutinação das características observadas, em categorias de análise, fazendo-se uma articulação entre os dados quantitativos e os qualitativos.

As categorias de análise foram as seguintes:

- I - Caracterização dos pesquisados;
- II - Formação Acadêmica;
- III - Formação extra-acadêmica: Educação Permanente;
- IV - Concepções Teóricas sobre o Treinamento;
- V - Práticas Pedagógicas nas Organizações
- VI - Filosofia do Treinamento;
- VII - Operacionalização do Treinamento.

## 2.11. DEFINIÇÃO DE TERMOS

Os termos usados neste trabalho que poderiam suscitar dúvidas quanto ao seu entendimento no contexto da pesquisa, estão agrupados e definidos no anexo 2.

### **3 - QUADRO TEÓRICO**

### 3 - QUADRO TEÓRICO

O referencial teórico adotado enfocará as teorias e os pressupostos que;

1. acentuam uma visão de homem como um ser em constante desenvolvimento, e;
2. as práticas de Educação Permanente como uma estratégia adequada para propiciar ao homem o atendimento dessa sua necessidade natural.

#### 3.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

No curso dos últimos trinta anos, o estudo da motivação, ou das necessidades humanas, deixou de ser um simples capítulo da psicologia, tornando-se uma verdadeira visão do psiquismo humano. É uma visão, com efeito, porque descobrir os motivos das ações, dos pensamentos, sentimentos, estado de espírito do ser humano equivale a explicar esse ser, não por meio daquilo que ele crê ou imagina a propósito de sua pessoa por meio de "razões" aparentes, mas recorrendo aos motivos e impulsos autênticos.

ABRAHAM MASLOW, representante destacado da escola de psicologia existencial, com uma posição marcadamente humanista, em 1948, propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades e passou a ser um dos primeiros teóricos a merecer aceitação e especial destaque em estudos que propoem uma orientação para se entender os objetivos e motivos humanos. Ela será enfocada aqui como concebida na obra: MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. 2ª Ed. New York, Harper & Row, Publishers, 1954.

Reconhecendo a complexidade do tema, MASLOW considerou a sua Teoria da Hierarquia de Necessidades, como um programa para futuras pesquisas.

Para ele, a motivação humana obedecia a uma Hierarquia de Necessidades, indo das mais básicas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de amor; até as mais elevadas: necessidades de estima e

necessidades de auto-realização. Necessidades essas que aconteceriam ao longo da existência do indivíduo, sem no entanto apresentarem-se rígidas. Ele observou que, muito embora a maioria das pessoas analisadas evidenciassem as necessidades aproximadamente na ordem apresentada, aconteceram exceções.

A hipótese fundamental da Teoria da Hierarquia de Necessidades é que: o homem tem necessidades, indo das básicas as mais complexas. A medida que vai satisfazendo as primárias sente as necessidades secundárias e busca satisfazê-las, num processo contínuo.

Segundo CONELLAN (1984), as necessidades, conforme a Hierarquia de Maslow, caracterizavam-se:

1. Necessidades Fisiológicas: são as mais importantes na classificação. Elas são necessidades básicas de descanso, alimentação, água e abrigo. Embora estejam num nível mais baixo de necessidades, elas se tornam de importância dominante, quando não satisfeitas.
2. Necessidades de Segurança: uma vez que as pessoas tenham alimento, água, abrigo e outros itens que provêm sua manutenção física básica, a necessidade de se sentir a salvo e seguro precisa ser satisfeita. Fatores como Segurança no trabalho e previsibilidade de renda são importantes.
3. Necessidades Sociais (Amor, Afeição e Participação): estas necessidades incluem o desejo de pertencer, de atenção e de aceitação pelos grupos de companheiros. A satisfação das necessidades sociais somente se tornam importantes na determinação do comportamento, quando as necessidades inferiores tenham sido adequadamente satisfeitas.
4. Necessidades de estima: estas se relacionam ao desejo do indivíduo por auto-respeito, auto-estima, auto-confiança, realização e reconhecimento. Estas necessidades são extremamente difíceis de satisfazer. Assim como a fome pode ser sentida e satisfeita, as necessidades sociais podem mais ou menos ser rapidamente identificadas, e quase tão rapidamente satisfeitas, as necessidades de estima, também chamadas necessidades do ego, são mais complexas e difíceis de medir e satisfazer. Acrescenta-se a isso o fato que os indivíduos têm graus diversos de necessidades do ego.

5. Necessidades de Auto-Realização: estas são as últimas necessidades da hierarquia proposta por MASLOW e concentram-se na realização do potencial das pessoas. Elas tratam do nosso desejo de autodesenvolvimento e auto-satisfação e nossa busca de criatividade.

Disse MASLOW citado por TOLEDO (1981, p.210), *"Ser um ser humano - no sentido de ser nascido na espécie humana - tem que ser definido em termos de tornar-se um ser humano. Nesse sentido, um recém-nascido é apenas, potencialmente, um ser humano. Ele precisa crescer e tornar-se humano, em termos de sociedade, cultura e família"*.

Evidencia-se na citação que a participação integral em seu meio é condição para um desenvolvimento sadio.

Para BERGAMINI (1982, p.117) :*"Ao propor o esquema sequencial, Maslow estava principalmente inclinado a afirmar que cada um emprega sua sinergia pessoal em busca daquilo que chama de individuação que consiste num processo dinâmico e ativo durante a vida inteira, no qual a pessoa quer atingir o "Ser" em vez do Vir a Ser"*.

Este processo dinâmico e ativo explica a manutenção constante de altos níveis de motivação em todas as fases do desenvolvimento psicológico, desde que este desenvolvimento seja normal.

Para HAMPTON (1980, p. 41-42), *"A necessidade de auto-realização ou de crescimento é distinta das outras, uma vez que ela não se extingue, aparentemente, pela saciação plena. Parece que ela permanece importante e insaciável . "*

Há um destaque, portanto, para as necessidades de auto-realização como a maior fonte de motivação ao longo da vida das pessoas.

Citado por MCGREGOR (1975, p.51-52), Maslow afirma que a necessidade de auto-realização faria cada ser humano procurar: *"...realizar o seu*

próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento, de ser criador no sentido mais alto do termo".

Para se entender o conceito de auto-realização é imprescindível que se conceba o homem como um ser dinâmico, um ente a ser realizado ao longo de sua existência.

Para MASLOW citado por TOLEDO(1981, p.210), a auto-realização é conceituada como: "crescimento, o esforço pela saúde, o desejo de identidade e autonomia, os esforços por excelência, enfim, tudo aquilo que pode constituir uma frase que signifique: avanço constante e aperfeiçoamento como ser, deve ser aceito como uma característica intrínseca do ser humano".

Essa característica intrínseca, ao desejo de crescimento constante, alia-se o conceito de auto-realização, que se dará na medida em que o homem puder realizar-se naquilo que ele tem potencial para fazê-lo.

Ainda segundo MASLOW, citado por BALCÃO & CORDEIRO (1975, p.354), insere-se a necessidade de se sistematizar a aquisição de conhecimentos. Neste sentido afirma: "À aquisição de conhecimentos e a sistematização do universo têm sido consideradas, em parte, como técnicas para consecução de segurança fundamental no mundo ou, para o homem inteligente, como expressões de auto-realização"

Embora não se tenham dados precisos, científicos a respeito desse fato, não é difícil se observar no homem a curiosidade, a indagação e o desejo de conhecer fatos e obter saber. Com esse postulado, MASLOW, admite como fundamental o desejo de saber, de se dar conta da realidade, possuir os fatos, satisfazer a curiosidade. Saber apenas não basta ao homem, ele precisa compreender, sistematizar, analisar e procurar soluções para o mundo circunstante.

O homem é o único ser capaz de orientar o seu próprio projeto de vida. Através da reflexão (pensamento) ele encontra-se "equipado" para conduzir-se.

Estar "equipado" para conduzir a sua existência, acarreta ao homem responsabilidades. A liberdade de levar adiante o seu próprio projeto de vida, implica em, necessariamente, auto-desenvolver-se, auto-realizar-se.

HAMPTON (1980, p.42), catalogou algumas características de pessoas auto-realizadas, retiradas de um artigo publicado pelo próprio Maslow, na obra *Motivation and Personality*, em 1954, são elas:

1. Têm uma percepção mais eficiente da realidade e sentem-se mais à vontade com ela.
2. Aceitam-se a si próprias quase sem pensarem nisso.
3. Seu comportamento é inafetado e natural.
4. Concentram-se nos problemas a sua volta.
5. Gostam de privacidade e tendem a manter-se afastadas.
6. Apreciam completamente os prazeres básicos da vida.
7. São fortemente éticas.
8. Tendem a ser sérias e pensativas e pouco espontâneas.
9. São originais e inventivas.
10. Tendem a ser convencionais e se adaptam bem à cultura que as cerca.
11. Têm imperfeições e sentimentos normais, como as outras pessoas.

Existem, porém, obstáculos que independem da vontade do homem; há restrições familiares, sociais, organizacionais que podem dificultar o processo de auto-realização.

Em relação ao trabalho, a procura de auto-realização se expressa na busca de:

1. Autocontrole e participação no planejamento de seu trabalho.
2. Utilização plena (e desenvolvimento) de seu talento ou aptidões, conhecimentos e experiências. Ou seja: sentir-se em permanente crescimento.
3. Auto-respeito.
4. Sentir-se responsável pelo sucesso de um trabalho que executa, pela solução de problemas, pelo alcance de metas.

### 3.2. TEORIA DA IMATURIDADE A MATURIDADE

ARGYRIS, um estudioso do Comportamento Humano, enfoca, em um artigo publicado em 1964, que posteriormente foi traduzido para o espanhol e publicado por FLEISHMAN & BASS (1976 p. 465-472), que o desenvolvimento da criança até um Ser adulto, se dá por "dimensões de desenvolvimento", das quais para ele as mais importantes são:

1. De ser passivo como crianças o Ser humano passa a ser ativo como adulto.
2. De ser dependente de outros, os indivíduos passam a ser relativamente independentes dos demais. Desenvolvem sua capacidade para "atuar por si só", reconhecendo, ao mesmo tempo, uma dependência sadia.
3. A partir de alguns tipos de reações ou condutas, desenvolvem muitas outras.
4. Passam de interesses pouco profundos, breves e erráticos da infância, a outros compromissos coerentes, intensos e a longo prazo, próprio da idade adulta. Requerem incentivos cada vez mais variados; desejam que suas tarefas não sejam simples mas complexas.
5. Começam a desejar desafios a longo prazo que liguem seu passado com seu futuro, em vez das atividades antigas, breves e carentes de conexões entre si, as quais se dedicam tipicamente as crianças.
6. Começam a desejar ascender até o topo em vez de permanecer em posições inferiores (subordinadas), próprias de crianças.
7. Desenvolvem-se, passando de ser muito impulsivo e inconsciente de si mesmo para um Ser autocontrolado e autoconsciente, o que lhes permite desenvolver um sentimento de integridade e valor próprio.

Para ele, passando por estas fases ou "dimensões de desenvolvimento" o ser humano desenvolve sua personalidade. Tais mudanças se colocam num contínuo e a personalidade "sadia" se desenvolve neste contínuo, da "imaturidade" até a "maturidade".

Não se pretende fazer um exame profundo sobre personalidade humana. Isto exigiria uma revisão criteriosa das teorias e até mesmo dados de pesquisa empírica relacionadas ao tema. Porém, para se falar do homem é necessário que se levante a questão da individualidade, das capacidades, necessidades e interesses que conduzem cada ser humano ao alcance de metas.

Estas partes, não importa quais sejam, mais a maneira pela qual se relaciona uma com a outra constituem o todo que os teóricos da personalidade, sem exceção, chamariam de personalidade.

Para ARGYRIS (1957, p.60): "...Cada experiência é colorida... pela auto-imagem. Por esse motivo, o mundo do indivíduo pode não ser, necessariamente, o mundo de um outro indivíduo. Cada indivíduo vive num mundo particular".

A citação acima nos faz refletir sobre a complexidade do ser humano. Enquanto indivíduo é ser único, dotado de características peculiares. À essa peculiaridade de cada ser humano chamaremos personalidade.

Personalidade, então, seria um "todo" com suas partes organizadas entre si e que, ao serem manifestadas - comportamento humano - caracterizariam um indivíduo.

O indivíduo começa a evoluir no momento da concepção e estará em processo de formação ao longo de toda a sua vida. Cada qual a seu modo, com facilidade ou dificuldade. Encontrará o caminho, através das "fases" citadas, em contínuo desenvolvimento social.

Para ANDERSON, citado por BROWN(1976, p.61):

Tornamo-nos aceitáveis ou não, capazes ou incapazes, importantes ou insignificantes, passivos ou agressivos, ativos ou preguiçosos, desembaraçados, cautelosos, gentis, espertos, polidos, pensativos, obedientes, exigentes ou milhar de outras características. São esses os traços fixados na criança e estruturados em seu "self", devido aos valores funcionais que essas "coisas" tinham para ela nos seus primeiros anos de vida. Cada um deles foi um traço que funcionou melhor e produziu os melhores resultados na situação particular em que ela se colocou.

Apesar de se concordar com o autor quanto ao fato da "base" da personalidade ser formada nos primeiros anos de vida, sob a influência circunstanciais do meio e dos adultos próximos, vê-se a possibilidade constante de alterações nesse complexo individual, propiciadas pela convivência social, pela educação formal e não-formal.

Há que se considerar que, muito embora o homem tenha tendências e predisposições a certos tipos de comportamento, estes podem ser modificados pela ação do meio.

O pensamento de MANHEIN, citado por BROWN (1976, p.63), parece vir de encontro ao que se pensa quando diz:

Estamos todos demasiadamente inclinados a pensar em nós mesmos e em nossos camaradas em termos fixos. Um covarde está sempre com medo; uma jovem tímida está sempre se retraindo; um mau trabalhador é sempre preguiçoso e vagaroso. Entretanto, o covarde pode ser ativo dentro de uma turbamulta e o valente soldado pode ser facilmente intimidado pelo supervisor. A moça tímida e envergonhada pode desinibir-se perante sua mãe e suas irmãs, no ambiente familiar, e o trabalhador negligente pode provar ser um eficiente membro de uma equipe. Assim, a elasticidade da natureza parece ser muito grande em várias situações.

O mundo em que se vive é antes de tudo social. Estudar o indivíduo, significa reconhecer que este é adaptado à sua sociedade, à sua cultura.

ARGYRIS citado por HERSEY & BLANCHARD (1977 p. 64-68), estudando a relação Indivíduo X Organizações, conclui que

as práticas organizacionais, em relação a seus trabalhadores, não permitem um amadurecimento do Ser humano, pois elas são formalizadas para receberem um homem que deve permanecer estático, imaturo, em seu ambiente. Sustenta que quando as pessoas passam a participar da força de trabalho, são impedidas de amadurecer por causa das práticas administrativas de planejamento e controle das organizações. Portanto, há uma tendência implícita na organização formal para manter a pessoa imatura.

Há uma contradição entre as necessidades do ser humano e o que se espera dele nos ambientes de trabalho. As tarefas rotineiras, o controle rígido, a crença de que o trabalhador deve ser vigiado, que só pensa no dinheiro, e a condução unilateral de seu desenvolvimento dentro da organização, procurando apenas que ele produza mais, é próprio da ação de um pai frente a um imaturo, a uma criança. Conclui ARGYRIS citado por FLEISHMAN & BASS(1977 p.471), "...parece que as organizações formais estão dispostas a pagar altos

salários e proporcionar uma adequada segurança de permanência no emprego, se os adultos maduros durante oito horas diárias estão dispostos a converterem-se novamente em crianças."

Esta revisão teórica, neste ponto, situa que MASLOW, dá uma visão da continua necessidade de evolução inerentes a seres humanos sadios. Além de corroborar esta visão, ARGYRIS, enfoca as organizações como fonte constante de frustrações dessa necessidade de desenvolvimento. Ver-se-ão agora, dados sobre organizações e a relação organizações X treinamento X trabalhador.

### **3.3. INDIVÍDUO X ORGANIZAÇÕES FORMAIS, E TREINAMENTO**

#### **3.3.1 - Indivíduo X Organizações Formais**

Com o advento da indústria, o homem-artesão, acostumado a obter com o seu trabalho, um produto completo que lhe permitia barganhar, em igualdade de condições, o necessário para sobreviver com dignidade, foi transformado em operário.

A Revolução Industrial trouxe, como consequência, a divisão do trabalho e, com ela, a simplificação das tarefas, obrigando o homem-operário a executar atividades rotineiras e impróprias para uma personalidade em constante desenvolvimento. Segundo ARGYRIS, (1957, p.33), "...todas as organizações...se originaram da tentativa de fundir dois componentes básicos, o indivíduo e a organização formal. O plano formal é a "grande estratégia" que se supõe seja seguida pelos participantes individuais, o mais corretamente possível."

Os indivíduos parecem ter sua possibilidade de seguir o plano formal dificultada, pois, segundo ALVES (1984, p.16), "Uma vez firmemente organizada, uma organização tende a assumir uma identidade própria que a torna totalmente independente das pessoas que a fundaram e mesmo daqueles que são seus membros".

Ao concordar-se com o autor, questiona-se sobre a razão dessa falta de identidade entre a organização formal e os seus membros. Se os indivíduos, primeiro pela necessidade de sobrevivência, depois para acompanhar o progresso, se unem visando o bem comum, o que permeia os desacertos entre empregado e empregador?

A explicação pode estar no que diz *PINTO*, (1989, p. 229):

O trabalho humano é sempre apropriador, no sentido em que significa o "tornar próprio do humano"(...) Resulta no aumento do domínio da natureza pelo homem, no surgimento do que se chama "cultura". Toda vez que o trabalho, em lugar de dar este resultado natural e benéfico, por motivo das condições sociais em que é desempenhado, conduz algum homem a perder o domínio da natureza, não lhe permite apropriar-se do que criou, mas, por uma razão ou outra, o distancia, o alheia da coisa produzida, que passa a não lhe pertencer, ou não pode consumir para seu uso, encontramos a situação existencial de alienação do trabalho.

Historicamente, parece ter havido uma distorção no processo de desenvolvimento humano. O trabalho que, inicialmente, tratava de possibilitar ao homem o domínio da natureza, hoje, pela forma em que está estruturado - organizações formais - impede que o homem se aproprie dos bens que produz diretamente, passando da qualidade natural de apropriador à condição de objeto apropriado.

Para *FRIEDMANN* (1972 p.36):

Ao estilhaçar os ofícios herdados do artesanato, onde a experiência operária era, para uma grande parte, constituída pela lenta aquisição do conhecimento da matéria trabalhada, de suas propriedades sob a mão e a ferramenta, de suas qualidades diferenciadas segundo a amostra, de suas transformações segundo a estação, a temperatura, o "tempo"(dir-se-ia hoje, o grau higrométrico), a racionalização, por vezes lentamente, por vezes a um ritmo veloz, despojou os trabalhadores daquilo que era um dos conteúdos mais preciosos de sua atividade profissional: o contacto com o material e seu conhecimento.

A alienação no trabalho é flagrantemente observada nas organizações formais de nossos dias. Um contingente enorme de pessoas, que por razões sociais, ficaram à margem da educação formal, desenvolvem, nas mais diferentes organizações, atividades alienantes, manuais ou instrumentais de

transformação do mundo, com quase nenhum envolvimento e participação. Com isso, ficam impedidas de autodesenvolverem-se através do trabalho, tornando-se cada vez mais dependentes dos processos coletivos de trabalho.

Para BENIAMINO (1983, p.16), o homem, elemento essencial do trabalho é: "...produto de uma Educação que não o capacitou para o processo modernizante que estamos tentando atravessar, está, neste momento, sofrendo os efeitos desse processo que talvez não tenha pedido, mas certamente o tem vivido"

Num regime capitalista como o brasileiro, o homem ao ser, necessariamente, vinculado ao sistema coletivo de trabalho, acaba por ver-se "amarrado" por esse sistema, uma vez que o trabalho representa o seu único meio de subsistência e o espaço real e objetivo para realizar-se enquanto pessoa.

O que se observa nas organizações, de modo geral, é que as formas de trabalho inibem a criatividade, bloqueando a possibilidade de auto-desenvolvimento. Diz LUCENA (1990, p.54): "Fala-se muito no desenvolvimento do potencial, mas desenham-se cargos "quadrados" que são extremamente limitadores da manifestação desse potencial."

A fragmentação das tarefas, o avanço tecnológico, o despreparo profissional, fruto de uma educação desvinculada da realidade, exigem que a organização invista no aprimoramento, ou no treinamento de seus trabalhadores.

### 3.3.2. Treinamento de Pessoal

CHIAVENATO (1992, p.414), define treinamento como sendo: "um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos atitudes e habilidades em função de objetivos definidos"

É uma definição ampla pois coloca o treinamento como um processo educacional.

Para MARCOS PONTUAL (Manual da ABTD, 1980, p.2), citando as conclusões do Congresso Internacional de Ciências Administrativas, ocorrido em 1953, na cidade de Istambul: "...à educação incumbe desenvolver

integralmente a personalidade, enquanto ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando a seu desempenho para atender às necessidades de produção". O autor desvincula personalidade da integração do indivíduo em seu trabalho e conclui ...para atender as necessidades de produção.

Ao enfatizar a importância do Manual de Treinamento que está sendo editado pela sua Associação, o Dr. Paulo R. de G. Pizarro, Presidente da ABTD, preocupado com o Ser Humano, diz: "Dessa forma ao (editá-lo) a ABTD cumpre com pertinência seus objetivos e atende ao seu escopo de desenvolver o potencial humano do homem brasileiro". Mas, em seguida, deixa claro a filosofia da ABTD, quanto aos objetivos do treinamento ao dizer: "...a prioridade dada à indústria em governos anteriores, ao promover grande concentração da massa trabalhadora nos centros urbanos e a procura de nova tecnologia de produção, passou a exigir das empresas industriais e comerciais uma reciclagem dos recursos humanos, para adequá-los aos seus planos de produção". Conscientemente ou não, pensa-se nos "recursos humanos" como um apêndice que pode ser manipulado, segundo os interesses do processo produtivo.

No mesmo manual, TOLEDO (1980, p.37), coloca claramente um outro foco da filosofia de treinamento aceita. Diz ele:

O treinamento (assim como outras funções de Recursos Humanos), está muito estigmatizado pelo que poderíamos chamar de "alienação funcional". As técnicas de Recursos Humanos em geral, e de modo especial as de Treinamento, são filhas das ciências puras (Psicologia e Sociologia, entre outras), e das ciências aplicadas (Pedagogia, Psicotécnica, por exemplo), cujo fulcro principal de atenção não é a eficiência e a eficácia de uma unidade de trabalho, seja empresa, seja uma instituição.

Conclui ainda que, no caso da empresa de produção econômica, esta alienação adquire especial ênfase. Enquanto a empresa converge todos os esforços para a sua sobrevivência e expansão, é comum se ver profissionais de treinamento alheios ao verdadeiro andamento da organização e seus objetivos vitais e quase que exclusivamente voltados a questões tais como: quais as técnicas psicológicas mais adequadas a ação de Treinamento. Entende, ainda, que esta atividade técnica é fundamental. Exercida, porém, com quase

exclusividade, sem integração total nos verdadeiros problemas da gestão, torna-se esforço irrelevante, e portanto, alienado.

TOLEDO (1980, p.37), continua e refere-se a George Ordione dizendo: "...George Ordione descreve bem, sem dúvida, esta situação de alienação quando diz que, no treinamento a teoria da aprendizagem deve atuar como serva da economia do treinamento. Como economia do Treinamento deve ser entendida a ação de Treinamento a serviço do atendimento, o mais direto possível, dos objetivos organizacionais e operacionais do empreendimento."

As colocações do Dr.Flávio Toledo, dispensam comentários, mas confirmam a idéia de que a empresa deseja ser dona do Trabalhador-Ser Humano, e vai impingir uma forma de aprendizagem, fragmentando sua cabeça, sua percepção e dirigindo o seu desenvolvimento.

Ao citarem os princípios de "Comportamento Organizacional", DAVIS & NEWSTROM (1992, P.10) , dizem:

Embora algumas organizações queiram desejar que elas pudessem empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, elas realmente estão empregando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas. Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa. A habilidade não existe fora de uma bagagem ou conhecimento. A vida doméstica não é totalmente separada da vida de trabalho e as condições emocionais não estão separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres humanos totais.

Nesse processo, e em interação com seus semelhantes, o homem subsiste, evolui e, de indivíduo exemplar do gênero humano, transforma-se em pessoa, Ser ao qual se atribui direitos e obrigações.

Com a necessária troca de informações, essa interação promove a Educação, que vai segundo FREIRE (1980, p. 39): "permitir ao homem chegar a ser sujeito, construir-se como pessoa, transformar o mundo, estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazer a cultura e a história..."

Até agora, o referencial teórico focado, procurou:

1. delinear o homem como um ser em desenvolvimento, através de MASLOW;
2. corroborar os ensinamentos de MASLOW e a certeza de que as organizações formais são fontes potenciais de frustrações ao Ser humano que busca a maturidade, através de ARGYRIS;
3. o entendimento do porque o treinamento é visto e usado apenas como maximizador da produção nas organizações formais e sua influência sobre o homem através dos ensinamentos de LUCENA, ARGYRIS, BENIAMINO, ALVES, PINTO, e da filosofia do treinamento que é sugerida e sua vinculação com a educação (escritos do Manual da ABTD).

A partir deste ponto, focar-se-ão os pressupostos que embasam as chamadas práticas de Educação Permanente.

### **3.4. EDUCAÇÃO DE ADULTOS NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO PERMANENTE**

A décima nona sessão da Conferência-Geral da ONU para Educação Ciência e a Cultura, reunida em Nairobi a 26 de novembro de 1976, levantou algumas recomendações a serem implementadas quando se pretende a Educação de Adultos, dentre elas, merecem destaque:

1. levar à inserção consciente no mundo do trabalho, assegurando uma formação técnica e profissional avançada, e desenvolvendo a capacidade de criar, individualmente ou em grupo, novos bens materiais e novos valores espirituais;
2. estar concebida em função das necessidades dos participantes, tirando proveito da diversidade de suas experiências e atribuindo a mais alta

prioridade aos grupos menos favorecidos, sob o ponto de vista educativo, numa perspectiva de promoção coletiva;

3. confiar nas possibilidades e na vontade de todo ser humano de progredir durante toda a sua vida, tanto a nível de seu desenvolvimento pessoal, quanto com relação a sua intervenção social;
4. garantir uma base científica à Educação Permanente, uma maior flexibilidade na distribuição dos períodos de educação e de trabalho durante a vida humana e em particular uma alternância entre esses períodos ao longo da vida, bem como facilitar a integração do trabalho como processo de Educação Permanente.

O Professor Dr. LAURO BECKER, em aula proferida na disciplina Psicopedagogia de Adultos, no segundo semestre de 1990, na UFPr, disse que os Projetos Pedagógicos para a formação de adultos são:

... alicerces indispensáveis ao desenvolvimento nacional e somente terão ressonância se estiverem fundamentadas na realidade em que vive o adulto em formação. A família, o trabalho e a sociedade representam o universo a ser considerado quando se pensa em formação de adultos. As condições psicológicas, a motivação, o interesse e expectativas do homem são princípios básicos para qualquer projeto pedagógico que vise a formação de adultos.

Esses pressupostos, aliados às ações de reciclagens, leituras e formas de atuação, planejamento e execução do treinamento, as atitudes frente ao processo de educação, a visão de homem e de mundo, servirão de subsídios para uma atuação profissional, numa perspectiva de Educação Permanente.

Ao deparar-se com as características das organizações formais de nossos dias, levanta-se a necessária participação da Educação Permanente, isto é, das práticas da educação não formal no processo de desalienação do homem, pois: "O homem que se educa, tende a revelar-se capaz de sensibilizar-se pelas condições do ambiente e reagir a ele com respostas que tendem a ser as mais apropriadas as mais eficazes para contornar a ação possivelmente prejudicial de algum elemento do meio". (PINTO, 1989, p.19).

Propiciar educação ao homem significa, portanto, torná-lo apto a interagir com as diferentes situações, de forma a obter, como resultado, novo saber e alguma forma de benefício.

A educação de adultos, seja ela institucionalizada ou não, formal ou informal, como parte integrante da Educação Permanente, pode contribuir de modo decisivo para o desenvolvimento econômico e cultural, o progresso social... bem como para o desenvolvimento dos sistemas educativos, conforme afirma a Recomendação Referente ao Desenvolvimento da Educação de Adultos (1976, p.3).

Para FURTER (1974), um dos princípios da Educação Permanente é o reconhecimento de que todo homem deseja o aperfeiçoamento constante. Não há, pois, como pensar-se em Educação de adultos, sem reconhecer-se o caráter inacabado do homem, inserido em uma realidade igualmente inacabada. Ambos, em constante evolução, exigem que a Educação seja uma atividade contínua.

O adulto, em virtude de sua própria experiência de vida, tem uma cultura, um aprendizado social que, necessariamente, deverá ser levado em consideração nas práticas pedagógicas das quais venha a participar. Essa experiência de vida, entendida por ARGYRIS como maturidade, permite ao homem ser, simultaneamente, educando e educador.

Sendo agente de sua própria educação, o homem interage, permanentemente, com o meio. Nesse processo dialético, o homem faz a cultura e é transformado por ela e, nessa interação, segundo PINTO, A.V. (1989, p.19), "(...) em vez de permanecer como um ser que apenas é do mundo...transforma-se em um ser capaz de fazer o mundo ser dele"

O homem que trabalha é um ser maduro, porém, inacabado. A Educação e o Trabalho precisam, segundo FURTER, (1974, p.121), "(...) estabelecer uma relação construtiva entre o desejo profundo de estabilidade, equilíbrio e unidade inerente à construção de uma personalidade já amadurecida e a necessidade de renovação, inovação, procura infinita, imposta pelo desenvolvimento permanente de uma personalidade nunca acabada".

Para que possa atingir os seus objetivos e permitir ao homem o seu desenvolvimento contínuo, a Educação de Adultos deve considerar que:

1. os interesses e necessidades do adulto têm grande relevância na situação de aprendizagem;
2. é de fundamental importância o contato real do aprendiz com os problemas que concernem diretamente à sua existência para que ele possa escolher o que deseja e precisa aprender;
3. o adulto, como ser maduro e responsável, deve ser ativo no processo de aprendizagem;
4. a aprendizagem é um processo não só intelectual como também emocional;
5. a interação grupal e os fatores emocionais decorrentes dessa interação, afetam significativamente, tanto o grau de satisfação de quem aprende quanto o produto dessa aprendizagem;
6. a participação do educando na seleção dos objetivos e do conteúdo, a flexibilidade diretiva, a retroalimentação constante e o estímulo à criatividade, são fatores altamente motivadores para a aprendizagem, notadamente quando se trata de adultos.

Portanto, educação não se limita ao ambiente formal institucionalizado, pois a Educação Permanente abrange todas as formas do saber, adquiridas e construídas com os outros, por diferentes meios, propiciando o desenvolvimento global do homem. A formação de adultos, revela uma complexidade maior uma vez que, ao mesmo tempo, trata da necessidade de resolver certos problemas pessoais aliada à necessidade que o adulto tem de preparar-se para enfrentar as exigências do mundo do trabalho, da participação em sua realidade social, modificando-a, criando e transmitindo um legado às gerações futuras, sempre consciente de suas responsabilidades sociais.

Os projetos pedagógicos para adultos devem considerar a heterogeneidade dessa população, o que, certamente, acarretará medidas de adaptação diferenciada de métodos e técnicas de aprendizagem.

Um adulto jovem não terá, necessariamente, os mesmos interesses e necessidades de um adulto maduro, de meia-idade ou de um adulto idoso. Fatores como a idade, a natureza da formação anterior, a condição profissional influenciarão, em larga medida, a formação do adulto.

Para exercer a ação de treinamento, dentro de uma perspectiva de Educação Permanente, alguns pressupostos devem ser assumidos. Concorda-se com RAMOS(1985, p.1), que propõe os seguintes:

1. O homem é concebido não apenas como agente de crescimento econômico, mas em sua condição de sujeito e fim do desenvolvimento;
2. a realidade humana não é caracterizada em "desenvolvida" ou "não desenvolvida", mas sim em constante desenvolvimento;
3. existem dois fatores para a ocorrência do processo de desenvolvimento: o potencial disponível, representado pela própria pessoa, e a disponibilidade de forças capazes de desencadear o movimento dinâmico do processo de desenvolvimento presentes na própria pessoa (motivação) e selecionadas pela organização a fim de estimular o processo de aprendizagem;
4. ver a educação como uma força para colocar o homem em desenvolvimento, auxiliando-o a atingir algum estado, que expressa a culminância de uma etapa de aprendizagem, representando o ponto de partida para a continuidade do desenvolvimento, envolvendo outras aprendizagens;

O treinamento empresarial tornou-se, um instrumento indispensável na transmissão de conhecimentos e habilidades que o progresso demanda.

A este respeito, SINGER & RAMSDEN (1974, p.75), enfatizam: "O treinamento, com certeza, significa mais do que discutir os problemas de trabalho correntes e futuro. Ele envolve o incentivo de um homem ao desenvolvimento para o futuro e a conseqüente abertura e sua mentalidade e alargamento de seus pensamentos".

O treinamento empresarial é atividade que compõe o sistema de Recursos Humanos das organizações e, segundo LUCENA (1977, p.23): "... a área de R.H. é uma área de educação, no sentido lato da palavra e, educar significa promover o homem em tudo o que o caracteriza como ser humano. Significa, enfim, ensinar o homem a usar a sua liberdade".

A autora em destaque, entende que o desenvolvimento de recursos humanos - Treinamento - é uma prática de Educação Permanente e que, antes de ser profissional, o empregado é um ser humano na busca da formação integral de sua personalidade.

Nesse enfoque, o treinamento deve, acima de tudo, atender às necessidades do homem que se coloca a serviço da organização. Deve propiciar-lhe situações de aprendizagem que lhe permitam aplicações práticas, não só no ambiente de trabalho como também fora dele; na família e na sociedade, garantindo-lhe melhor qualidade de vida.

Adotar essa postura, depende das políticas de treinamento traçadas e, principalmente, do profissional responsável pelo treinamento.

Em geral, esse profissional é visto como um "solucionador de problemas", com atividades que visam, predominantemente, preparar as pessoas para ocuparem determinados cargos. Porém, se o profissional de treinamento entender que a sua ação deva ser ampla, deva, conforme diz FREIRE (1980), constituir-se em uma "prática para a libertação", deva levar a um processo de "conscientização", então, ele deve entender a Educação e, por conseguinte, o treinamento, como uma prática da liberdade ... um ato de conhecimento, uma aproximação crítica da realidade".

Exercer a ação de treinamento visando apenas o trabalho, torna-o alienante sem interferir no processo de desenvolvimento do homem, atendendo apenas aos interesses das classes dominantes. PINTO(1989), diz que a principal tarefa do educador é o combate incessante a todas as formas de alienação que afetam a sociedade. O Profissional de treinamento é , também, um educador, cabe a ele a mesma tarefa.

Para CARDIERI (apud Manual de Treinamento e Desenvolvimento/ABTD, 1980), a hipótese de que a ação de treinamento possa estar contribuindo para a ampliação do sistema de exploração do trabalhador deve ser considerada, fazer parte do universo crítico de quem atua em treinamento, mas não servir de elemento de imobilização. Destaca-se que é somente atuando que se pode transformar uma atitude, uma concepção em projeto de ação e, através dele, exercer a transformação do meio, bem como absorver as informações desse meio e, com isso, evoluir.

O "clima" acerca do treinamento encontrado normalmente nas organizações brasileiras no dizer de BENIAMINO (1983, p.11), é: "... uma história caracterizada pela luta dos interesses derivados do conflito capital e trabalho, na qual a figura dos recursos humanos sempre esteve relegada a um segundo plano. Daí resulta, muitas vezes, a dificuldade de que muitos profissionais de R.H. sentem ao não encontrarem ressonância em certas altas administrações para suas reivindicações (...)"

A atuação em R.H. e, mais especificamente em treinamento, vai exigir do profissional uma firme disposição para enfrentar as pressões, tensões e frustrações de uma postura consciente e proativa, aliada à uma sólida formação, flexibilidade, capacidade diagnóstica, disposição para constantes reciclagens, ampliação do campo de observação da realidade, leituras, desde as mais pragmáticas até as mais teóricas, bem como a participação efetiva nas políticas e ações de Recursos Humanos.

Uma ação como a que se propõe acima, gerará um processo de desenvolvimento e será facilitado na medida em que as organizações proporcionarem aos seus servidores:

1. condições ambientais satisfatórias (clima);
2. informações de quais são os caminhos básicos de desenvolvimento que estão relacionados com o seu crescimento, na organização e fora dela;
3. treinamentos (curso, estágios, palestras,) de modo abrangente e contínuo.
4. planos de carreira e programas de promoção funcional.

Exercer a atividade de treinamento é tarefa complexa que vai exigir do profissional uma base sólida sobre o comportamento humano.

Um diagnóstico adequado dos problemas humanos nas organizações, vai exigir, por sua vez, um conhecimento de si próprio.

Conforme ARGYRIS (1957, p.19): "(...) é impossível conhecer as outras pessoas, a menos que nos conheçamos a nós mesmos, e não podemos conhecer a nós mesmos sem conhecermos os outros".

O processo de auto-conhecimento é tarefa árdua e nem sempre agradável. O homem tem uma tendência natural a evitar situações que obriguem a um exame mais profundo de si mesmo.

ARGYRIS (1957 p. 20), considera salutar essa natural resistência, na media em que: "...seleciona para o exercício das atividades de Recursos Humanos, aqueles que têm sincero interesse em conhecer-se a si e aos outros".

Ainda, para este autor, todo comportamento humano numa organização se origina de um ou da combinação dos seguintes pontos:

1. Fatores Individuais: que exigem conhecimento de princípios e fatores da personalidade. Neste item, as disciplinas Psicologia da Personalidade, Psicologia do Desenvolvimento e Psicopatologia têm relevada significância para os profissionais de treinamento.
2. Fatores de Pequenos Grupos Informais: que exigem princípios de Psicologia Social, Dinâmica de Grupo e Relações Humanas.
3. Fatores Orgânicos (organizacionais) formais: que exigem conhecimento de princípios tradicionais de organização de pessoas (quadro de auxiliares, hierarquia de comando especializado de tarefa, planejamento e controle da produção).

Para que as organizações possam permitir o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham é de fundamental importância que as condições humanas sejam constantemente diagnosticadas.

Uma vez realizado o diagnóstico, a etapa seguinte será agir em relação ao que foi diagnosticado.

"É da natureza intrínseca da ciência que um diagnóstico que não foi plenamente verificado não deve ser aceito".(ARGYRIS, 1957, p. 32)

Esse argumento, deve levar os profissionais de treinamento a lançarem mão de todo conhecimento disponível para um diagnóstico o mais próximo possível da realidade humana de uma dada organização. Para tanto, envolver o maior número possível de variáveis a serem diagnosticadas, e o maior

número possível de segmentos humanos é indispensável, para que se possa programar a intervenção de treinamento.

Tendo em mão o diagnóstico, a etapa seguinte consistirá no planejamento do treinamento, quando, então, a participação dos diferentes segmentos (treinandos, chefias, gerentes), garantirá uma ação fundamentada em interesses, necessidades e expectativas do homem a ser treinado, possibilitando-lhe desenvolver-se e, participar no desenvolvimento organizacional e social.

A crença de que os trabalhadores são imaturos, dependentes e indiferentes em relação ao trabalho - visão marcadamente Taylorista - deverá ceder espaço a uma outra crença de que "...os trabalhadores, como seres humanos, buscam de alguma forma a realização e que são capazes de se empenhar positivamente no trabalho" (LUCENA, 1990, p.59).

Somente baseadas nesta crença é que as organizações poderão visualizar outros caminhos e implementar mecanismos que combinem a produtividade com a realização e o desenvolvimento do homem.

Ainda para LUCENA ( 1990 p. 46 ): "As empresas desenvolvidas ou em processo de modernização, precisam incluir à nível de seu Planejamento Estratégico, mais uma variável - A Educação...".

Para alcançarem a necessária competência, as organizações precisam gerenciar com criatividade todos os seus recursos. Um caminho é, iniciar por ministrar treinamentos numa perspectiva de Educação Permanente.

Esta incursão pelo referencial teórico dá a certeza de que o homem tem uma necessidade natural de constante desenvolvimento; como as organizações formais influenciam e satisfazem as necessidades desse homem; como estas organizações formais encaram a filosofia, os objetivos e as práticas de treinamento; como estas práticas não atendem às necessidades naturais do ser humano; e como, as práticas voltadas à Educação Permanente podem contribuir, dadas as suas características de "educar" o adulto, para uma busca constante de desenvolvimento.

Finalizando, este estudo teórico permite ressaltar que:

1. Recursos Humanos é uma área de educação presente nas organizações a fim de criar esquemas e métodos que ajudem o ser humano a obter continuidade de sua aprendizagem e formação, e, a equipá-lo para que ele se torne, ao máximo, sujeito e instrumento de seu próprio desenvolvimento.
2. a Educação Permanente traz, como consequência, o desenvolvimento individual e social. Porém, Educação não se impõe. Ela deve ser propiciada, nos diferentes segmentos da vida do homem e, àquele que não pode frequentar a escola formal, deve-lhe ser proporcionado no trabalho e, mais especificamente, através do Treinamento.
3. ao homem, a organização formal deve responder com a responsabilidade social que lhe é inerente. Não pode mais a organização formal, como um grupo de pessoas voltadas para interesses comuns, relegar a um segundo plano as necessidades profissionais e extra-profissionais dos seus colaboradores.
4. é através da Educação e do Trabalho que o homem adquire a capacidade para interagir, comunicando seus sentimentos e conceitos a outras pessoas, obtendo através dessa interação, retribuição dos sentimentos e conceitos de outrem, de modo a suscitar a cooperação adequada numa tarefa comum - a subsistência e o desenvolvimento.
5. as práticas de Educação Permanente representam uma das estratégias, capaz e adequada, de minimizar o impasse histórico entre o Capital e o Trabalho.
6. as organizações, através de seus dirigentes, precisam encarar o desafio de transformarem-se em locais que propiciem a satisfação das necessidades e o desenvolvimento dos trabalhadores, como seres humanos integrais.
7. notadamente para adultos, a oportunidade de escolher o que deseja e precisa aprender, a participação na seleção dos objetivos e do conteúdo, a flexibilidade diretiva, a retroalimentação constante e o estímulo à criatividade são fatores de fundamental importância e altamente motivadores para a aprendizagem.

#### **4 - APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

## 4 - APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 - CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

Tabela nº 01 - SEXO DOS PESQUISADOS

Masculino		Feminino	
Nº	%	Nº	%
05	25	15	75

Gráfico nº 02 - SEXO DOS PESQUISADOS

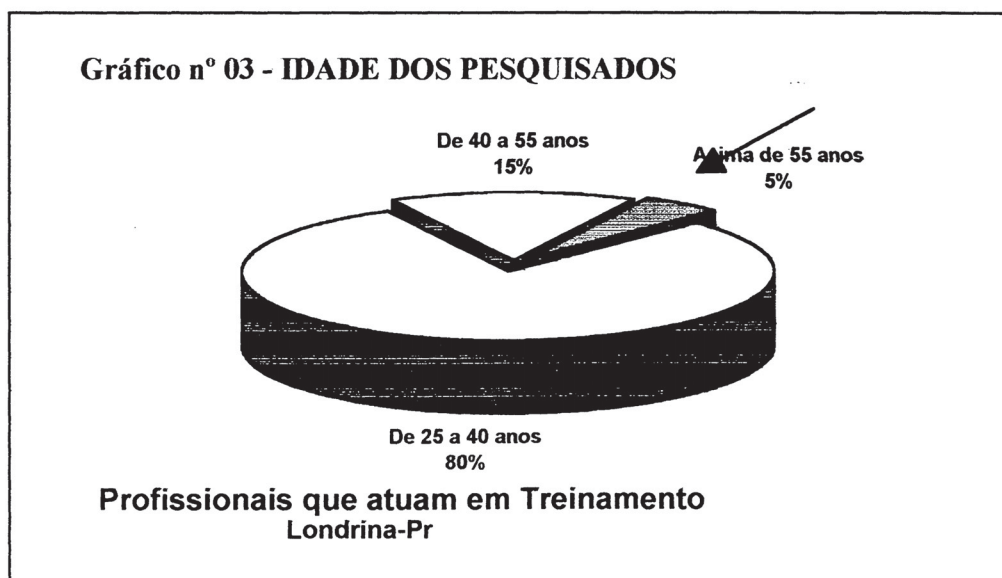


A Tabela nº 01 e o Gráfico nº 02, indicam que 75% dos pesquisados são do sexo feminino.

Tabela nº 02 - IDADE PESQUISADOS

De 21 a 25 anos		De 25 a 40 anos		De 40 a 55 anos		Acima de 55 anos	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
-	-	16	80	03	15	01	5

Gráfico nº 03 - IDADE DOS PESQUISADOS



Observando a Tabela nº 02 e o Gráfico nº 03, os dados, demonstram que os profissionais pesquisados formam uma população jovem, onde a maioria, 80%, situa-se na faixa que vai dos 25 aos 40 anos de idade.

MERVAL ROSA (1982), classifica o adulto em três fases:

- Idade do jovem adulto - dos 20 aos 40 anos, aproximadamente
- Meia-Idade - dos 40 as 60 anos;
- Velhice - acima de 60 anos.

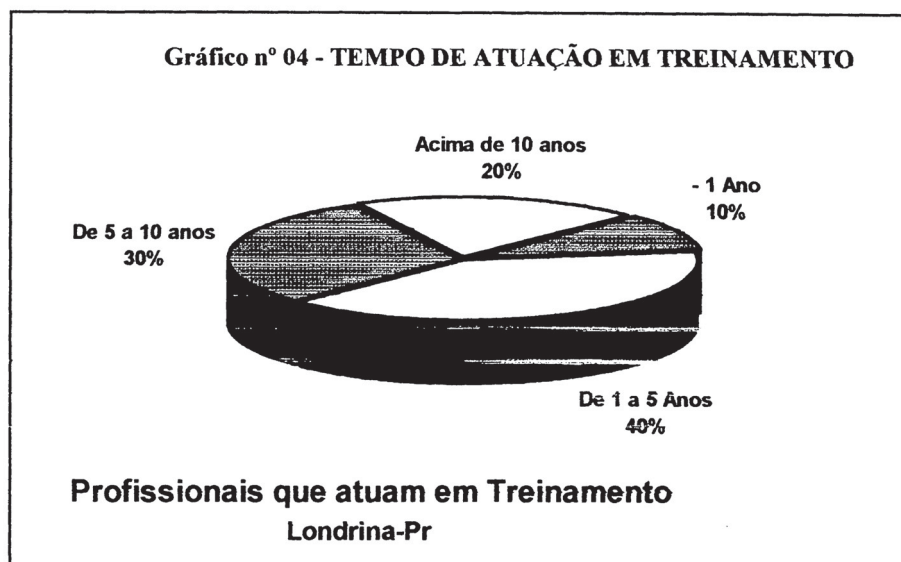
Considera-se a classificação de MERVAL ROSA, apenas como referência uma vez que não se pode limitar as pessoas ao rigor de cada uma das etapas.

Sabe-se, porém, que na faixa que vai dos 20 aos 40 anos, o homem apresenta, de modo geral melhor vigor físico, maior disponibilidade para o trabalho e maior motivação para todo tipo de atividade. Tende a libertar-se de normas impostas, buscando sua independência. Tem mais disposição para a busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional, adquirindo maior segurança em relação a si e aos outros.

O adulto jovem caracterizado nos profissionais pesquisados, encontram-se, segundo ARGYRIS (1957), maduros e prontos a assumirem o seu próprio projeto de vida. Um ser maduro não significa "ser acabado" e sim, um ser liberto de certas pressões familiares e sociais, ativo, menos dependente, com interesses mais a longo prazo, apto portanto, a comportar-se no sentido de atingir objetivos mais abrangentes, buscando, continuamente, o seu processo de aperfeiçoamento. Sendo profissionais de nível superior, se estão exercendo uma profissão escolhida, pode-se inferir que estejam na busca da satisfação de necessidades de auto-realização - Teoria da Hierarquia de Necessidades de MASLOW. Essa necessidade pode ser definida como a tendência que o homem tem de realizar o seu potencial, exercendo atividade pela qual sente gosto, tendo capacidade para fazê-la.

Tabela nº 03 - TEMPO DE ATUAÇÃO EM TREINAMENTO

- 1 ano		De 1 a 5 anos		De 5 a 10 anos		Acima de 10 anos	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
02	10	08	40	06	30	04	20



A Tabela nº 03 e o Gráfico nº 04, indicam que a maioria dos entrevistados, 40%, apresentou experiência em treinamento de 1 a 5 anos, e 30% deles tem uma experiência de mais de 5 anos, estas duas percentagens somadas perfazem um total de 70%, o que sugere um elenco de profissionais maduros em termos de exercício da profissão. As experiências inferiores a um ano são sempre desgastantes porque tratam de situar o profissional "na prática" o que nem sempre acontece de forma tranquila. É um período onde o profissional vai adaptar a sua formação acadêmica, bem como a sua filosofia de vida, ao sistema vigente. É comum, nesse período, acontecerem passagens conflitantes, mudanças de emprego e até mesmo de profissão, onde predominam as necessidades de segurança, que eliciam comportamentos de imaturidade.

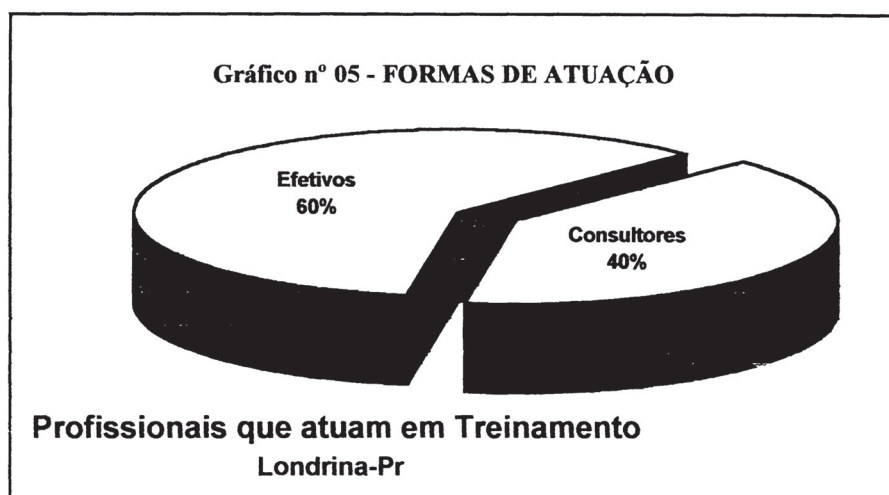
Com mais de um ano de experiência, o profissional já tem estabelecida a sua forma de atuação, a sua postura enquanto profissional. Esse dado contou para o enriquecimento da pesquisa porque as informações coletadas vieram de profissionais que já passaram pelo período "crítico" de adaptação e estão, neste momento, exercendo a ação de treinamento, com postura já mais definida.

Tabela nº 04 - FORMAS DE ATUAÇÃO

Consultores				Profissionais ligados ao quadro de pessoal das organizações											
Autônomos		Empresa particular		Empresa Pública		Empresa Pública		Prestadoras de Serviço		Indústrias		Empresas Comerciais		Instituição de Ensino	
nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
03	15	04	20	01	5	02	10	03	15	04	20	02	10	01	5

Quanto à forma de atuação, constatou-se dois grupos distintos de profissionais:

1. aqueles que fazem parte dos quadros de efetivos das organizações, e
2. aqueles que atuam como consultores externos.



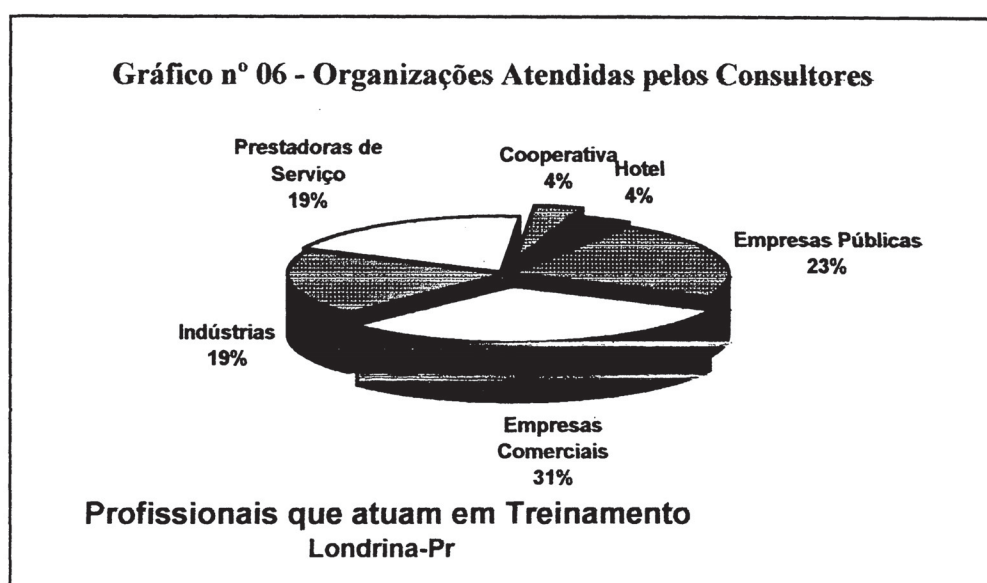
A Tabela nº 04 e o gráfico nº 05, indicam que a maioria, 60%, dos profissionais são empregados, prestando serviços em diferentes tipos de organizações: empresas públicas, prestadoras de serviço, comerciais e instituições de ensino e indústrias. Essa diversificação na amostra constitui característica importante, porque oportunizou informações também diversificadas.

Os consultores externos, 40%, apresentaram-se como: autônomos, donos de empresas de assessoria e vinculados a órgão público. A pesquisa revelou também diversificação quanto ao tipo de organização às quais prestam seus serviços: cooperativas, hotéis, empresas públicas, comerciais, prestadoras de serviço e indústrias.

A diversificação evidenciada, tanto pelos profissionais empregados quanto aos consultores, deixa claro, que as organizações, de modo geral, necessitam de pessoal capacitado. Quer seja para produzir, vender ou prestar serviços à comunidade, as pessoas precisam sentir-se preparadas e para tanto, o treinamento tem papel fundamental.

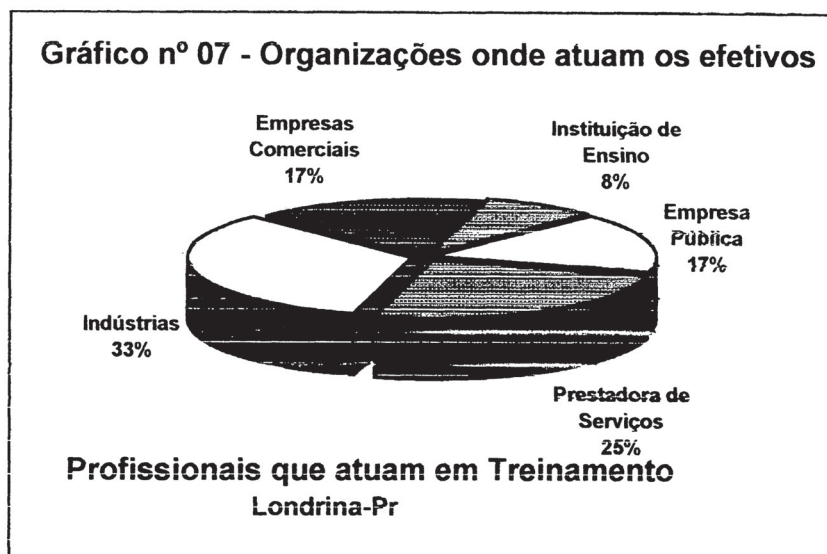
Tabela nº 05 - TIPOS DE EMPRESAS ATENDIDAS PELOS CONSULTORES

Cooperativa		Hotel		Empresas Públicas		Empresas Comerciais		Indústrias		Prestadora de Serviço					
										Saúde		Comerciais		Inst.Ensino	
nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
01	5	01	5	06	30	08	40	05	25	02	10	01	5	02	10



A maior incidência de procura de treinamento, via consultoria externa, ficou para a empresas comerciais, seguidas das empresas públicas. Apesar dos índices não serem altamente significativos, ficou evidente que essas organizações preferem utilizar-se de assessoria externa, para o treinamento do pessoal, do que manterem, em seu quadro de pessoal, um profissional para esse fim.

Não se pode deixar de considerar, sem desmerecer a importância das consultorias, que o treinamento viabilizado dessa forma, pode deixar de lado questões importantes. Entende-se que um profissional que vivencie a organização, diariamente, tem melhores condições para diagnosticar, implementar e avaliar o treinamento.



A indústria (Veja Gráfico nº 07), apareceu como o tipo de organização que mais emprega o profissional de treinamento. Dada a necessidade de se produzir mais e melhor, a indústria, de modo geral, necessita de mão de obra capaz de suprir as suas necessidades. E para tanto, contar com um profissional de treinamento torna-se indispensável. Durante as entrevistas pode-se constatar que, mesmo contando com o profissional de treinamento, as indústrias, ainda assim, procuram assessoria para suprirem parte de suas necessidades de treinamento.

Esse aspecto vem reforçar o anteriormente discutido, quanto à importância do diagnóstico para se oferecer o treinamento, o quanto ele deve ser planejado, implementado e posteriormente e/ou concomitantemente ser avaliado por profissionais que vivenciem o dia-a-dia da organização.

Sabe-se que muitos treinamentos são planejados em empresas específicas para esse fim e depois "vendidos" para as organizações. A organização ao comprar esses "pacotes", analisa o conteúdo, os custos, a competência do profissional e, em alguns casos, a metodologia a ser utilizada, esquecendo-se de verificar se esses treinamentos interessam e mesmo se são necessários à população que vai ser treinada. Esse "esquecimento" fica claro, na medida em que os "pacotes" são analisados e avaliados pela Diretoria, pela gerência, pelo supervisor e, quase nunca pelos elementos a serem treinados. Ou seja, não se leva em conta as necessidades, interesses e expectativas da população, isto é, não se leva em conta a realidade organizacional.

Não se trata, aqui, de se tecer inferências acerca das consultorias, assessorias e dos treinamentos por elas oferecidos, e sim, questionar-se o papel do profissional de treinamento nas organizações.

Ao lançarem mão das ofertas do mercado, os profissionais de treinamento deixam de exercer o seu papel, assumindo características de um agenciador de treinamento, um cumpridor de "metas" em relação ao volume de treinamentos a serem oferecidos, periodicamente.

Essa questão envolve problemas sérios de formação profissional, de ética e de políticas que por si só dariam margens a inúmeras considerações e reflexões. Para o presente estudo, interessa especificamente, a questão do desenvolvimento humano no contexto das organizações, bem como, as consequências dessas práticas de treinamento exercidas nesse contexto.

O homem tem, no seu dia-a-dia de trabalho, a melhor e mais fecunda fonte de aprendizagem. O profissional de treinamento representa, nesse contexto, o elemento facilitador dessa aprendizagem, cabendo a ele desenvolver atividades específicas, técnicas e políticas a fim de que ocorra, através do treinamento formal e não-formal, o desenvolvimento do homem, com aspectos humanos acentuados.

Diante da necessidade de recorrer aos treinamentos externos, o profissional de treinamento deverá fazê-lo com critério rigoroso de seletividade. O risco de deixar-se levar por "modismos" pode comprometer, seriamente, a eficácia do treinamento, enquanto agente de desenvolvimento humano.

Saber aonde se deseja chegar e, principalmente, avaliar se o treinamento a ser ministrado propiciará os resultados esperados é algo que exige:

1. conhecimento profundo da realidade organizacional;
2. respeito às necessidades, interesses, aspirações e expectativas daqueles que serão atingidos pela ação de treinamento;
3. conhecimento real da capacidade profissional daquele que se propõe a treinar, a saber: formação, linha de atuação, formas de planejamento da ação diagnóstica, levantamento de necessidades, programação), formas de execução (metodologia) e formas de avaliação do treinamento.

O consultor, profissional largamente utilizado nos dias de hoje, tem um papel importante e, acima de tudo, deve ser competente naquilo que se dispõe a fazer. Competência nem sempre é sinônimo de "sucesso", de impacto dramático diante dos treinandos, de "rasgados elogios" sem a consistência de uma crítica científica. A competência se mede pela sustentação teórica do profissional, pelo espírito científico das suas ações, pelos resultados comprovados dessas mesmas ações, no dia-a-dia da empresa e na evolução dos seres humanos que a compõem.

Dada a sua característica, o consultor deverá ter como atividade principal o diagnóstico organizacional. A ação de treinamento deverá ser sempre resultante dessa etapa fundamental.

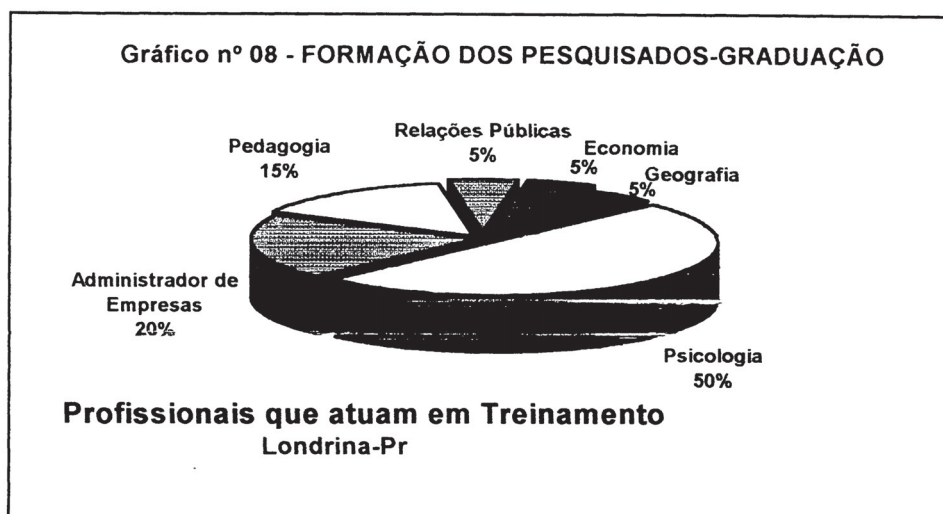
Finalizando este tópico, "A Caracterização dos Pesquisados", conclui-se que a maioria, é:

1. do sexo, feminino;
2. idade entre 25 a 40 anos, portanto, adultos-jovens;
3. atuante em treinamento há mais de 1 ano;
4. empregado efetivo na organização.

## 4.2 - FORMAÇÃO ACADÊMICA

Tabela nº 06 - GRADUAÇÃO

CURSO DE GRADUAÇÃO											
Psicologia		Administrador de Empresas		Pedagogia		Relações Públicas		Economia		Geografia	
nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
10	50	04	20	03	15	01	5	01	5	01	5



Dentre os entrevistados, a maior concentração, 50%, (Veja Gráfico nº 09 e Tabela nº06), é graduada em Psicologia, em instituições locais de ensino superior. A cidade de Londrina conta, atualmente, com dois cursos de graduação em Psicologia, oferecidos pela universidade Estadual de Londrina-UEL, e pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina-CESULON.

Dos dez pesquisados com formação em Psicologia, sete foram formados pela UEL, um foi formado pelo CESULON, um pela Faculdade de Filosofia de Bauru, um pela Fundação Educacional de Bauru. Aos profissionais psicólogos seguem os administradores de empresa, 20%, sendo três formados pela UEL e um formado pela Faculdade de Administração e Economia de Curitiba-Pr.

Os pedagogos, 15%, formaram-se: um pela UEL, um pelo CESULON e um pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Marília-SP.

Apareceram ainda, profissionais com formação em Comunicação Social, Economia e Geografia, áreas essas consideradas pouco comuns para o exercício das atividades de Recursos Humanos.

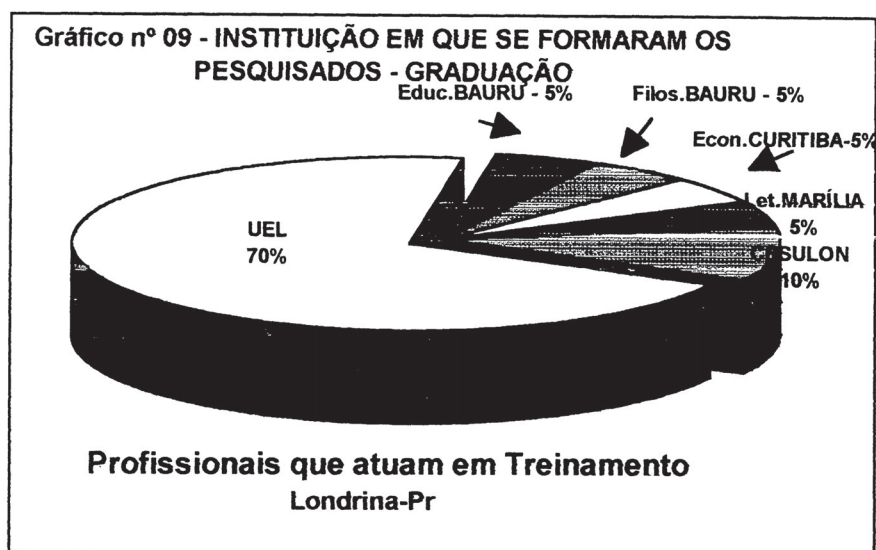


Tabela nº 07 - TEMPO DE GRADUAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM QUE SE FORMARAM OS PESQUISADOS.

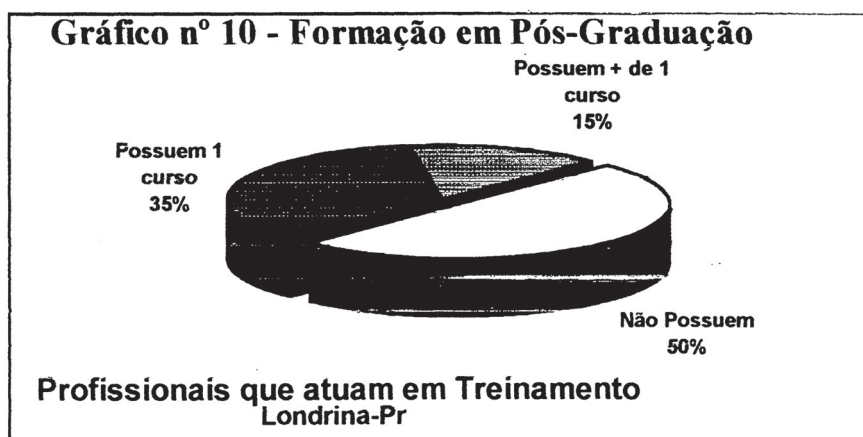
GRADUAÇÃO				
sujeito	CURSO	Ano Conclusão	Tempo ANOS	INSTITUIÇÃO
01	Psicologia	1985	7 anos	Fac. Filosofia de Bauru-SP
02	Psicologia	1983	9 anos	CESULON-Londrina-Pr.
03	Administração de Empresas	1981	11 anos	UEL-Londrina-Pr.
04	Psicologia	1987	5 anos	UEL-Londrina-Pr.
05	Psicologia	1982	10 anos	UEL-Londrina-Pr.
06	Pedagogia	1985	7 anos	UEL-Londrina-Pr.
07	Relações Públicas	1982	10 anos	UEL-Londrina-Pr.
08	Psicologia	1986	6 anos	UEL-Londrina-Pr.
09	Administração de Empresas	1978	14 anos	FAE-Faculdade de Administração e Economia de Curitiba-Pr.
10	Admin. de Empresas	1987	5 anos	UEL-Londrina-Pr.
11	Economia	1979	13 anos	UEL-Londrina-Pr.
12	Psicologia	1986	6 anos	UEL-Londrina-Pr.
13	Geografia	1986	6 anos	UEL-Londrina-Pr.
14	Pedagogia	1988	4 anos	CESULON-Londrina-Pr.
15	Psicologia	1980	12 anos	Fundação Educacional de Bauru-SP
16	Pedagogia	1967	25 anos	Fac. Filos. Ciências e Letras de Marília-SP
17	Psicologia	1990	2 anos	UEL-Londrina-Pr.
18	Psicologia	1991	1 ano	UEL-Londrina-Pr.
19	Psicologia	1981	11 Anos	UEL-Londrina-Pr.
20	Admin. de Empresas	1984	8 anos	UEL-Londrina-Pr.

Quanto à pós-graduação (Tabela 08 e Gráfico 10), 50% dos entrevistados têm Curso de Especialização, em nível de Pós-Graduação, sendo que 3 dos pesquisados possuem mais de um curso. Dentre esses profissionais, 8 estão com os cursos concluídos e 2 com os cursos em andamento.

A maior concentração em relação à Especialização dos pesquisados, ficou com o curso de Administração de Recursos Humanos, 40%, oferecido, anualmente, pelo CESULON. Portanto, adquiriram conhecimentos mais específicos para as atividades ligadas à área de Recursos Humanos.

Tabela nº 08 - PÓS-GRADUAÇÃO

PÓS-GRADUAÇÃO	nº	%
- Não Possuem Pós-Graduação	10	50
- Possuem Um Curso	07	35
- Possuem mais de um curso	03	15
<b>CURSO</b>		
- Especialização em Adm.de Recursos Humanos	08	40
- Espec. em Metodologia do Ensino Superior	01	5
- Esp. em Engenharia de Qualidade	01	5
- Esp. em Gerência Empresarial	01	5
- Esp. em Comportamento Organizacional	02	10
- Especialização em Educação	01	5
<b>CURSOS CONCLUÍDOS</b>	08	40
<b>CURSOS EM ANDAMENTO</b>	02	10



As demais especializações deram-se através dos cursos de Comportamento Organizacional, Educação, Gerência Empresarial, Engenharia da Qualidade e Metodologia do Ensino Superior.

Tabela N° 09 - TEMPO DE PÓS-GRADUAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM QUE SE FORMARAM OS PESQUISADOS.

PÓS-GRADUAÇÃO				
SUJ.	CURSO	Ano Conclusão	Tempo ANOS	INSTITUIÇÃO
02	Adm.Rec.Hum.	1988	4 anos	CESULON-Londrina-Pr.
03	Met.do Ensino Superior + Adm.Rec.Hum.	Em And.	Em And.	UEL-Londrina-Pr.- Met.Ens.Superior CESULON-Londrina-Pr-Adm.Rec.Hum.
06	Adm.Rec.Hum.	1988	4 anos	CESULON-Londrina-Pr.
08	Adm.Rec.Hum.	1987	5 anos	CESULON-Londrina-Pr.
10	Adm.Rec.Hum.	1987	5 anos	CESULON-Londrina-Pr.
11	Eng.da Qualidade	Em And.	Em And.	PUC-Curitiba-Pr.
12	Ger.Compt. Compt.Organiz.	1987 1991	5 anos 1 ano	CESULON-Londrina-Pr. "
14	Adm.Rec.Hum. Compt.Organiz.	1983 1991	4 anos 1 ano	CESULON-Londrina-Pr. "
15	Educação	1981	11 anos	Fac.Sagrado Coração de Jesus-Bauru-SP

Em relação à graduação, a UEL apareceu como a Instituição que formou o maior número de profissionais que atuam em treinamento na cidade de Londrina, 70% , sendo que, no tocante à pós-graduação, o CESULON apareceu como a instituição que, predominantemente, formou esses profissionais. A Tabela n° 09, contém a Instituição de Ensino e o Tempo de Formado de cada sujeito.

A formação acadêmica dos profissionais deve ser considerada como imprescindível para a atuação em treinamento. Como se observou, os pesquisados formaram-se em diferentes cursos de graduação. Para melhor captar-se o preparo teórico-técnico desses profissionais, verificou-se junto aos mesmos, que disciplinas cursadas, tanto na graduação quanto na pós-graduação, ofereceram subsídios para a sua atuação em treinamento. A Tabela n° 10, contém as disciplinas cursadas pelos pesquisados que, em suas opiniões, ofereceram subsídios ao treinamento.

Tabela nº 10 - DISCIPLINAS CURSADAS, QUE SEGUNDO OS PROFISSIONAIS, OFERECERAM SUBSÍDIOS AO TREINAMENTO

DISCIPLINA	CURSO DE GRAD.	CURSO DE PÓS-GRAD.	Nº	%
Nenhuma	-	-	02	10
Psicologia do Consumidor	Psicologia	-	01	5
Din.de Grupo e Relações Humanas	Psicologia	-	02	10
Psicologia Comportamental	Psicologia	-	01	5
Treinamento de Pessoal	Psi/Adm.Em p.	Psi/Adm.Em p.	05	25
Metodologia e Prática de Ensino	Psi/Pedag.	Psi/Pedag.	08	40
Administração de Recursos Humanos	Adm.Emp.	Adminst.	03	15
Teoria Geral da Administração	Adm.Emp.	-	02	10
Psicologia Organizacional	Psicologia	-	02	10
Estágio Superv. em Psic.Organizacional	Psicologia	-	03	15
Psicologia Experimental	Psicologia	-	01	5
Teorias da Aprendizagem	Psicologia	-	01	5
Teorias e Técnicas Psicoterápicas	Psicologia	-	01	5
Psicologia Social	Psicologia	-	02	10
Seleção e Orientação Profissional	Psicologia	-	01	5
Introdução à Administração	Adm.Emp.	-	01	5
Psic.Aplicada à Administração	Adm.Emp.	-	01	5
Comportamento Gerencial	-	Psicologia	01	5
Recursos Humanos na Adm.Participativa	-	Adm.Emp.	01	5
Liderança Situacional	-	Psicologia	01	5
Didática	Pedagogia	-	02	10
Psicologia do Trabalho	Psicologia	-	01	5
Psicologia e Ciência	Psicologia	-	01	5
Psicologia Geral	Psicologia	-	01	5
Filosofia da Educação	Pedagogia	-	01	5
Planejamento Estratégico	-	Adm.Emp.	01	5
Administração Participativa	-	Adm.Emp.	01	5
Formação em Magistério	-	-	01	5
Tecnologia Educacional	Pedagogia	Pedagogia	01	5
Filosofia	-	-	01	5
Análise Transacional	Psicologia	-	01	5
Desenvolvimento Organizacional	-	Adm.Emp.	01	5

Os dados evidenciaram uma dispersão muito grande, aparecendo até quem considerasse que nenhuma disciplina ofereceu subsídios para a atuação profissional.

A maior concentração de respostas aconteceu em disciplina que enfocam o aspecto técnico do treinamento: Metodologia e Prática de Ensino, 40%, e Treinamento de Pessoal, 25%.

**Tabela nº 11 - SUBSÍDIOS OFERECIDOS PELAS DISCIPLINAS ELEITAS COMO AS QUE MAIS CONTRIBUÍRAM COM A FORMAÇÃO DOS PESQUISADOS**

Disciplinas	Subsídios
Administração de Rec.Humanos	Está diretamente vinculada às atividades de RH. Mostrou os subsistemas de RH Conhecimento indireto da área de treinamento
Met.e Prática de Ensino	Ensinou a planejar o treinamento. Vincula treinamento e educação Informação didática, recursos audiovisuais Noções de planejamento: cursos, aulas. Reflexões sobre Educação Ensina métodos, técnicas e procedimentos Noções pedagógicas
Estágio Superv. em Psic.Organizacional	Contato direto com empresas, pessoas. Ofereceu a prática do treinamento
Didática	Porque treinamento é a Educação na empresa Ofereceu a metodologia, recursos metodológicos
Liderança Situacional	Clarificação dos estilos de liderança
Rec.Hum. na Adm.Participativa	Enfoque no elemento humano
Treinamento de Pessoal	Conhecimentos teóricos sobre o assunto Noções práticas do treinamento Visão sobre o funcionamento do órgão de RH Especificidade da disciplina
Comportamento Gerencial	Noções sobre o comportamento humano
Psicologia do Consumidor	Tem relação direta com o trabalho
Din.de Grupo e Rel.Humanas	Relação direta com o treinamento Ensina técnicas e formas de se lidar com grupos.
Tecnologia Educacional	Conhecimentos práticos sobre treinamento
Psicologia Organizacional	Visão acerca das organizações
Formação em Magistério	Parte didática
Administração Participativa	Enfoque teórico-gerencial (japonesa, alemã)
Planejamento Estratégico	Noção de planejamento de organização
Filosofia da Educação	Reflexões sobre a Educação
Psicologia Geral	Demonstrou como as pessoas atuam
Psicologia e Ciência	Responde as questões sobre o Ser Humano
Psicologia do Trabalho	Foi o primeiro contato com o treinamento
Seleção e Orient. Profissional	Descrição e Análise de Cargos.
Introdução à Administração	Ofereceu a base, a sustentação do treinamento
Psic.Aplic.à Administração	Ampliou os horizontes em Recursos Humanos
Desenvolvimento Organizacional	Ampliou os horizontes em Recursos Humanos
Psicologia Social	Demonstrou o convívio das pessoas com seu meio Noções sobre o comportamento humano
Teorias e Técnicas Psicoterápicas	Ofereceu orientação teórica sobre comportamento humano
Teorias da Aprendizagem	Ofereceu orientação teórica sobre comportamento humano
Psicologia Experimental	Ofereceu orientação teórica sobre comportamento humano
Análise transaccional	Enfoca objetivamente, o comportamento humano
Filosofia	É a disciplina que oferece a visão de mundo e de homem
Teorias Adm./Teoria /Geral da Administração	Demonstração ampla dessa teoria Noção do funcionamento da empresa
Psicologia Comportamental	Ligação com a prática comportamental no trabalho

Analisando-se os aspectos qualitativos das respostas quanto aos subsídios oferecidos pelas disciplinas eleitas, descritas na Tabela nº 11, para os entrevistados, as disciplinas eleitas lhes ofereceram subsídios que despertaram interesse em como planejar o treinamento, valorizando os métodos e técnicas de ensino, os instrumentos e recursos audiovisuais, bem como o funcionamento do órgão de treinamento e a ação prática do treinamento. Conforme alguns exemplos de suas afirmações, a seguir:

*"Treinamento de pessoal, pela ação mais prática da disciplina".*

*"Metodologia e Prática de Ensino porque ofereceu informações sobre didática, recursos audiovisuais, etc."*

Disciplinas mais teóricas, oferecem ao futuro profissional, subsídios para uma ação mais crítica, mais consciente e proativa. Nesse prisma, a Filosofia, a Sociologia, a Psicologia Social, Psicologia da Personalidade, Psicologia do Desenvolvimento, Teorias Organizacionais, dentre outras, se eleitas, seriam indicadores de que o profissional estariam preocupados não só com o aspecto técnico, como também com questões mais amplas acerca do homem, do mundo da Educação e do Treinamento.

É oportuno evocar ARGYRIS(1957), quando diz que todo o comportamento humano numa organização se origina de um ou da combinação dos seguintes pontos: Fatores Individuais, Fatores de Pequenos Grupos Informais e Fatores Orgânicos (organizacionais). Por conseguinte, lidar com o comportamento humano, vai exigir do profissional, conhecimentos teóricos sobre: o indivíduo, o grupo e as organizações. Para treinar, não basta portanto, conhecer métodos e técnicas.

Os fatores individuais, vão exigir do profissional de treinamento, conhecimentos de princípios e fatores da personalidade. Para tanto, as disciplinas do curso de Psicologia e mais especificamente Psicologia da Personalidade, Psicologia do Desenvolvimento, Psicopatologia, trarão conceitos indispensáveis para a ação de treinamento.

Os fatores de pequenos grupos informais exigirão, por sua vez, conhecimentos de Psicologia Social, Dinâmica de Grupo, Relações Humanas, Sociologia e Educação.

Já, os fatores orgânicos exigirão o conhecimento de princípios e Teorias Organizacionais, Hierarquia e Estrutura Organizacional, Planejamento Organizacional, quando as disciplinas do curso de Administração de Empresas de modo geral e mais especificamente, Teoria Geral da Administração, Administração de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, dentre outras, serão fundamentais para o profissional conhecer e entender o complexo organizacional.

Esses conhecimentos advindos das disciplinas mais teóricas, aliados àqueles oferecidos pelas mais pragmáticas, serão o alicerce para o exercício profissional. Permitirão a formação das concepções de homem, de mundo, de educação e de treinamento, que passarão a ser o quadro de referência do profissional.

Finalizando este tópico, "Formação Acadêmica", conclui-se que a maioria dos pesquisados é:

1. formada em Psicologia, seguida de Administração de Empresas;
2. formada pela UEL;
3. pós-graduada pelo CESULON, no curso "Administração de Recursos Humanos";
4. consciente de que a disciplina que mais ofereceu subsídios à sua atuação em treinamento foi Metodologia e Prática de Ensino.

### 4.3 - FORMAÇÃO EXTRA-ACADÊMICA-EDUCAÇÃO PERMANENTE

As formas de reciclagem demonstram mais uma vez a ênfase que os pesquisados dão ao aspecto técnico do treinamento. A maioria, 75%, frequenta cursos de curta duração/atualização em treinamento, o que sugere o contato com novas técnicas, inovações na área. Dada a tradição e as filosofias desses cursos, não há uma garantia do aprofundamento de temas ligados ao desenvolvimento do homem e suas necessidades.

Tabela nº 12 - FORMAS DE RECICLAGEM

FORMAS DE RECICLAGEM	nº	%
- Não Participa	01	5
- Tradução de livros	01	5
- Participação em Grupos de Estudos de RH	06	30
- Cursos de Formação	01	5
- Cursos de Curta Duração Treinamento em curso de Atualização	15	75
- Palestras e Conferências	09	45
- Congresso, Simpósios, Encontros	08	40
- Reuniões/Discussões com pares	03	15
- Viagens ao Exterior	01	5
- Atendimento à Estagiários	01	5
- Cursos de Média e Longa Duração	01	5
- Consultoria	01	5
- Discussões Informais	01	5

A frequência a palestras e conferências aparece a seguir, 45%, reforçando a idéia de que as formas de reciclagem estão mais a nível de atualização em relação às inovações e informações da área. Não se pretende menosprezar esse tipo de atividade, uma vez que é através dessas práticas que os profissionais têm oportunidade de divulgação dos trabalhos desenvolvidos; porém, há que se considerar o caráter mais informativo das mesmas, sem oportunizar o necessário aprofundamento de temas imprescindíveis ao treinamento.

A participação em congressos, simpósios, encontros, etc., 40%, indica possibilidade de discussões mais abrangentes. Não se pode, porém, através deste estudo, avaliar a qualidade desses eventos e como se deu a participação do profissional.

Pode-se, entretanto afirmar, que os pesquisados, em sua maioria, participam de algum tipo de reciclagem (o que é uma modalidade de educação permanente), demonstrando preocupação com sua formação.

Dos 20 pesquisados, 30% fazem parte de um grupo de estudos, cujos membros se reúnem mensalmente, para discutir as práticas de recursos humanos em suas organizações. Essa reunião foi considerada pelos pesquisados que dela participam, como uma forma de reciclagem, uma vez que permite a troca de informações entre profissionais com formação e experiências distintas.

Há que se considerar o enfoque prático que os profissionais dão a esse grupo de estudos, sem a preocupação com discussões teóricas sobre os temas ligadas à área, quando dizem:

*"Participo do grupo de RH para trocar experiências".*

*"Faço parte do grupo de RH onde trocamos experiências".*

Por sua vez, entre os consultores, a discussão com os pares ocorreu como forma de reciclagem, evidenciando um trabalho em equipe e em alguns casos, interdisciplinar, o que pode propiciar discussões mais amplas.

Ressalta-se, porém, o caráter informal dessa prática, através do discurso dos entrevistados:

*"No momento me reciclo através de discussões com os assessores".*

*"Através dos cursos programados pela consultoria e das reuniões informais com os outros consultores me mantenho atualizado".*

A atividade de consultoria representa um campo fértil para a reciclagem, porém, é necessário que dela resulte alguma forma de conhecimento mais sistematizado, com contribuições técnicas e científicas à área de Recursos Humanos. A ação pura e simples, a experiência não divulgada, faz a atividade permanecer em terreno estéril.

Apareceram ainda como formas de reciclagem, as viagens ao exterior, o atendimento a estagiários, os cursos de média e longa duração, a assessoria e as discussões informais.

Dessas práticas, o atendimento a estagiários, sem dúvida, pode significar momentos de crescimento pessoal e profissional, não só para o estagiário como também para o supervisor de campo. Essa prática reflete o princípio da Educação Permanente, ou seja, a aprendizagem ocorre tanto para quem é orientado quanto por parte de quem orienta. Ressalta-se assim, a relação Educador-Educando tão referenciada em FREYRE(1985) . Ao estagiário são oferecidas inúmeras oportunidades de refletir a teoria sob a luz da prática e vice-versa. Ao profissional, a chance de reciclar seus conhecimentos, revendo teorias possivelmente "engavetadas", tomando conhecimento de novos enfoques, podendo participar efetivamente de intervenções técnicas ou de pesquisa aplicada, de forma a promover o conhecimento.

Os cursos de média e longa duração representam formas de reciclagem mais apuradas, permitindo o aprofundamento de questões relevantes, o aperfeiçoamento de uma dada linha de atuação, a produção de trabalhos escritos: pesquisas bibliográfica e de campo, elaboração de monografias, levando o profissional de treinamento a um posicionamento mais sólido e crítico a partir da realidade.

É sabido que, não só a formação acadêmica do profissional de recursos humanos é importante, como também a sua formação extra-acadêmica - Educação Permanente, ocasionada pelo próprio trabalho, pelas trocas de experiências formais e informais, as leituras constantes, a participação efetiva no contexto organizacional (formulação de políticas, planejamento, execução e avaliação de intervenções), bem como a contribuição científica para o desenvolvimento da área.

Exercer a ação de treinamento com bases científicas é uma recomendação da Educação de Adultos. O comportamento do profissional de treinamento, necessariamente, deverá ter o espírito científico, capaz de diagnosticar, através da própria ação, propondo reformulações inovadoras.

Tabela nº 13 - LEITURAS EFETUADAS PELOS PESQUISADOS

LEITURAS EFETUADAS	Nº	%
- Revistas e textos da empresa	01	5
- Boletins	01	5
- Jornais	06	30
- Revistas Técnicas	05	25
- Livros sumariados	01	5
- Revistas não-técnicas	04	20
- "Best-Sellers" da área	01	5
- Livros Técnicos	13	65
- Prospecto Educação Permanente	01	5
- Textos	01	5
- Livros - outras áreas (Antropologia, Sociologia, Filosofia)	01	5
- Apostilas	01	5

Os dados, veja Tabela 13 e 14, evidenciam que as leituras realizadas, na sua maioria, semanalmente pelos pesquisados, demonstraram predominância técnica. Sendo a maioria dos entrevistados psicólogos, onde a formação técnica tem menor ênfase do que a científica, era de se esperar que as leituras viessem suprir essa defasagem, e 65%, dos pesquisados dedicam-se a leituras de livros técnicos e 25% a revistas especializadas, quase sempre em área diferente da sua formação. Esse aspecto faz ressaltar a importância da interdisciplinaridade na atuação em recursos humanos. Essa é uma área que congrega profissionais de diferentes formações e o estudo realizado comprovou a maior incidência de psicólogos, administradores de empresas e de pedagogos como responsáveis pela ação de treinamento.

Em relação à formação desses profissionais temos de considerar que, todos, em seus cursos, adquirem conhecimentos que os habilitam a trabalhar com treinamento (técnicas de ensino, comportamento humano, metodologia científica, etc), porém, com enfoques e cargas horárias diferentes, segundo as necessidades de cada profissão.

As disciplinas de antropologia, sociologia e filosofia, representam uma lacuna considerável nos referidos cursos e, portanto, leituras efetuadas sistematicamente nesses campos do conhecimento, representam uma necessidade fundamental para os profissionais de treinamento.

ANDRADE (1986, p. 10), observa que: "Há um mal que assola igualmente essas categorias profissionais, bem como outras que atuam em treinamento. Trata-se do desconhecimento que elas têm do que já foi pesquisado e publicado. A maioria não tem acesso regular a periódicos científicos. Pouco se sabe sobre o conhecimento já acumulado. O pouco que se faz não é avaliado criticamente. Imperam os modismos inconsequentes, aprendidos na vivência assistemática".

Essas considerações levam a pensar que somente a leitura técnica não é suficiente para o preparo do profissional de treinamento. Há a necessidade de um envolvimento com o assunto, de forma abrangente e sistemática.

Tabela 14 - PERIODIZAÇÃO DAS LEITURAS

PERÍODOS DE LEITURAS	Nº	%
Diariamente	04	20
Semanalmente	10	50
Mensalmente	03	15
Bi-Mensalmente	01	5
Esporadicamente	02	10

A preocupação com as leituras, fato tão necessário ao profissional da área de Recursos Humanos, é evidente nos pesquisados, veja Gráfico nº 11, quando 20% deles fazem leituras diariamente e 50% semanalmente, uma periodização adequada.



A vivência profissional, como forma de Educação Permanente, acrescenta fatos, renova conceitos, reformula, cria e recria idéias, trazendo, conseqüentemente, novos conhecimentos que propiciam, por sua vez, o crescimento pessoal e profissional.

Os profissionais pesquisados, consideraram que a sua prática em treinamento, tem favorecido o seu crescimento, o seu desenvolvimento enquanto pessoa e enquanto profissional. Entendem que o processo de ensino-aprendizagem é um ato de troca, de experiências compartilhadas, de sinergia, ao afirmarem:

*"...cresço enquanto ser humano em compreensão, em intuição, em Auto-realização. Mantenho-me atualizada pessoal e profissionalmente".*

*"... não é quem treina que sabe mais. Há uma troca. O instrutor é mediador";*

Fica evidente que os profissionais de treinamento sentem como resultado do seu trabalho, um processo de desenvolvimento que não delimita dois lados, o que ensina e o que aprende.

"A Educação Permanente é uma concepção dialética da educação, como um duplo processo de aprofundamento, tanto da experiência pessoal quanto da vida social global, que se traduz pela participação efetiva, ativa e responsável de cada sujeito envolvido, qualquer que seja a etapa da existência que esteja vivendo". (FURTER, 1974, p.136/137)

O processo de desenvolvimento é contínuo. Em assim sendo, as experiências profissionais anteriores acrescentaram aos pesquisados um rol de conhecimentos que hoje, certamente, interferem no seu modo de pensar e agir.

**Tabela nº 15 - OCUPAÇÃO ANTERIOR DOS PROFISSIONAIS PESQUISADOS**

OCUPAÇÃO ANTERIOR	Nº	%
Atividade ligada à área de RH	04	20
Atividade ligada ao Treinamento ou Magistério	04	20
Outras atividades	09	45
Estudante	03	15

Antes de exercerem a ação de treinamento, 45% dos profissionais entrevistados, veja Tabela nº 15, ocupavam funções não relacionadas com a área de Recursos Humanos. Experiências anteriores compatíveis com a função atual

favorecem a adaptação e a satisfação em relação ao trabalho. Porém, se após o exercício profissional em outras áreas, os pesquisados definiram-se pelo treinamento, acredita-se que essa opção tenha se dado em função, também, de interesses e motivações dos mesmos em exercerem uma atividade relacionada ao comportamento humano.

A ação de treinamento exige do profissional conhecimentos acerca do comportamento humano. Ter o desejo de conhecer-se e conhecer os outros é condição fundamental para quem vai dedicar-se ao treinamento. Sendo um processo difícil, é natural a resistência humana em deixar-se conhecer e sentir-se interessado em conhecer o seu semelhante. Essa resistência é salutar, na medida em que "seleciona" os elementos que tenham sincero interesse em exercer atividade ligadas ao comportamento humano.

Vinte por cento dos pesquisados exerciam, anteriormente, funções ligadas à área de Recursos Humanos e, 20%, trabalhavam com treinamento ou magistério. Pode-se dizer que esses profissionais encontravam-se, no momento, desenvolvendo a ação de treinamento, dando, de certa forma, continuidade às experiências anteriores. São, portanto, profissionais mais experientes em relação ao treinamento.

Quinze por cento dos pesquisados eram estudantes antes de atuarem em treinamento. Tendo formação superior, em sua maioria compatível com a área, supõe-se que esses profissionais iniciam na profissão como elementos preparados e, naturalmente interessados no comportamento humano.

Com esses dados, pode-se dizer que os profissionais pesquisados encontram-se exercendo atividades profissionais do seu interesse e, portanto, aptos a alcançarem a auto-realização e obterem sucesso profissional.

Essas considerações, aliadas ao fato de serem os profissionais adultos jovens, em pleno vigor físico e mental, sugerem um elenco potencialmente capaz de exercer a ação de treinamento, de forma o promover o desenvolvimento humano, ao mesmo tempo em que se autodesenvolvem.

Através dos treinamentos ministrados, os profissionais dizem crescer (Veja Tabela nº 16), na medida em que:

*"obtem novas informações que facilitam: a troca com os funcionários, e renovação de idéias sobre treinamento".*

*"...ocorre um crescimento ao sentir que as pessoas se desenvolvem".*

*"Aprendo com o próprio grupo, existe uma troca de aprendizagem".*

Tabela nº 16- BENEFÍCIOS QUE O TREINAMENTO TRAZ AO TREINADOR

SUJ.	BENEFÍCIOS
01	Além do material, vê-se na obrigação de pautar a sua vida nos moldes que transmite.
02	Aprende com o treinamento. Não é quem treina que sabe mais, há troca. O instrutor é mediador.
03	Sente-se recompensado quando mensura o resultado e frustrado quando não consegue os resultados
04	Obtenção de novas informações que facilitam a troca com os funcionários, renovação das idéias sobre o treinamento.
05	Aprende a respeitar as diferenças individuais e acreditar na capacidade humana (criação)
06	Realização pessoal.
07	Gratificação pelos resultados obtidos; troca de experiência.
08	Ocorre um crescimento ao sentir que as pessoas se desenvolvem.
09	A realimentação do processo criativo.
10	Realização profissional, troca, satisfação, sinergia.
11	Gratificação pela tarefa cumprida.
12	Crescimento profissional, valorização profissional.
13	Aprendo com o Grupo. Existe uma troca de aprendizagem.
14	Experiências novas, crescimento profissional e pessoal.
15	Troca de conhecimentos com treinando.
16	Cresce enquanto ser humano; compreensão, sabedoria, intuição.
17	Adquire conhecimento em relação ao comportamento humano nas organizações.
18	Novo conhecimentos relacionados às áreas que não são do seu conhecimento.
19	Adquire conhecimentos de outras áreas (comercial, Marketing).
20	Troca de Experiências; reconhecimento profissional, respeitabilidade através do trabalho que faz (gratificação)

Finalizando este tópico, "Formação Extra-Acadêmica-Educação Permanente", conclui-se:

1. que a maioria dos entrevistados(75%), se recicla através de frequência a cursos de curta duração;
2. que a maioria dos entrevistados, efetua leituras de caráter técnico, semanalmente;
3. que 45% dos entrevistados atuaram anteriormente em atividades não relacionadas à área de Recursos Humanos;
4. que a maioria considera que a prática em treinamento tem favorecido o seu crescimento e o seu desenvolvimento enquanto pessoa e enquanto profissional.

#### 4.4 - CONCEPÇÕES TEÓRICAS SOBRE O TREINAMENTO

Visando aprofundar o conhecimento quanto ao preparo teórico dos profissionais pesquisados, para o exercício da ação de treinamento, questionou-se sobre possíveis autores que pudessem estar influenciando o seu trabalho (Veja Tabela nº 17).

Tabela nº 17 - AUTORES QUE INFLUENCIARAM OS PESQUISADOS

AUTOR(S)	INFLUÊNCIA	nº	%
1. Dale Carnegie 2. Napoleon Hill 3. Willian James	A sua forma de focar o êxito	01	5
Idalberto Chiavenato	Para o autor quem faz a administração são as pessoas e a ação das pessoas vai depender muito de sua personalidade. Isto o orienta até hoje. O autor dá uma visão global sobre treinamento e a parte administrativa(funcionamento da organização) Dá um embasamento a respeito do funcionamento da área. Dentro da área de RH o autor introduziu as primeiras discussões em relação ao treinamento. Responde dúvidas de forma objetiva	05	25
Skinner	O autor transmite facilidade na compreensão do comportamento humano	01	5
Fella Moscovici	Abrangência conceitual do treinamento Dá um embasamento teórico-prático, principalmente através do "Feedback".	02	10
Tom Peters	Pela experiência do autor em excelência para atendimento a clientes, treinamento atualmente muito solicitado.	01	5
Turra Godoy	A autora tem uma linha que trabalha os procedimentos didáticos-pedagógicos	01	5
Teobaldo Andrade	Enfoca a comunicação e a ética profissional	01	5
Cecília Bergamini	Visão humanista em RH Pesquisas realizadas junto às empresas - maiores informações e inovações	02	10
George Odiorne	O autor é extremamente objetivo e realista	01	5
1. Claude Naba 2. Juarez Penteado 3. Demming Juran	Os autores enfocam a administração participativa, o lado técnico e o humano.	01	5
Herzberg	Pela visão de homem, no contexto organizacional	01	5
1. Auren Uris 2. Pierre Weil	Considero que não dá para orientar-se por um só autor, tem que somar vários conhecimentos	01	5
Maslow	O autor é básico para a motivação	01	5

Dos entrevistados, 20% disseram não contar com a influência direta de nenhum autor. Alguns até consideraram-se autodidatas, entendendo que sua experiência é suficiente para fundamentar a sua ação. Assim se expressaram:

*"Acredito que as experiências adquiridas ao longo do tempo permitem dinamizar e apresentar um material próprio".*

Oitenta por cento disseram orientar-se por um ou mais autores, demonstrando uma busca de soluções mais abrangentes em relação ao treinamento. Essa orientação teórica dá-se através dos seguintes autores, conforme dizem os entrevistados:

Oriento-me em:

*"SKINNER e FELA MOSKOVICI "pela facilidade que transmitem na compreensão do comportamento humano e pela Abrangência conceitual do treinamento".*

*HERZBERG "pela visão de homem no contexto organizacional".*

*FELA MOSKOVICI "porque dá um embasamento teórico/prático principalmente através do "feedback".*

*CHLAVENATO "porque dentro da área de R.H., o autor introduziu as primeiras discussões em relação ao treinamento".*

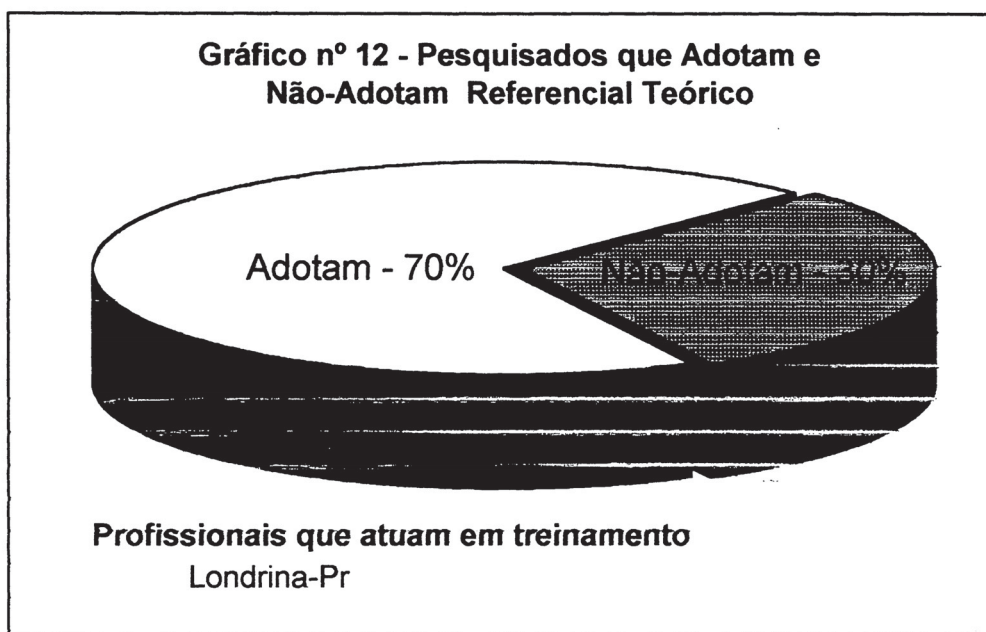
A visão dos autores citados pelos pesquisados sobre o conceito de homem, de organização; os estudos sobre motivação humana, o dar e receber feedback, nas relações interpessoais foram considerados como relevantes para o exercício da ação de treinamento.

Ficou evidente que a busca do auxílio teórico dá-se, entre os profissionais pesquisados, de forma a abranger o homem e a sua relação com o trabalho e com seus semelhantes.

Quando se questionou os pesquisados quanto à utilização de um referencial teórico específico para sua ação em treinamento (Veja Tabela nº 18 e Gráfico nº 12), 70%, disseram orientar-se por um quadro de referências básico.

Tabela nº 18 - FREQUÊNCIA DOS REFERENCIAIS TEÓRICOS ADOTADOS

REFERENCIAL TEÓRICO ADOTADO	Nº	%
T.W.I.	01	5
Análise Experimental do Comportamento	04	20
Análise Transacional	02	10
Técnicas de Educação-Micro Ensino	01	5
Treinamentos por Objetivos	01	5
Humanismo	01	5
Técnico Humano	01	5
Enfoque Dinâmico	01	5
Enfoque Holístico	01	5
Teoria dos Sistemas	01	5
não adotam	06	30



Dos referenciais apontados (Veja Tabela nº 18), apenas a Análise Experimental do Comportamento e a Análise Transacional apareceram mais de uma vez. Ambos são referenciais da Psicologia o que de certa forma era esperado, dado o número de psicólogos da amostra.

Para os pesquisados que adotam um referencial teórico específico, a ação de treinamento torna-se mais eficiente e propicia facilidades também, no que tange à organização. Eis o que disseram:

*"A essência do referencial adotado está estritamente ligada ao treinamento. Tenho segurança para treinar porque domino o referencial".*

Facilita, também, segundo especificamente os consultores, a colocação dos treinamentos nas organizações, abrindo espaços para outras intervenções e isto se constatou quando verbalizaram:

*"O treinamento é um facilitador para atuação em outros trabalhos internos".*

A adoção de um referencial teórico específico permite ao profissional de treinamento entender o homem na sua relação com o trabalho, porque segundo eles:

*"O homem age de determinada forma porque houve um processo de aprendizagem, com possibilidade de reaprendizagem".*

**Tabela nº 19 - JUSTIFICATIVAS DADAS PELOS PESQUISADOS PARA A NÃO UTILIZAÇÃO DE REFERENCIAL TEÓRICO ESPECÍFICO**

Pesquisados que não usam referencial Teórico	JUSTIFICATIVAS
01	Em razão da complexidade da vida. um mesmo autor não aborda tudo com eficiência
02	A prática exige atuação conforme solicitação do grupo. O que direciona o meu trabalho é a exigência da empresa.
07	Acredita que as experiências adquiridas ao longo do tempo permitem dinamizar e apresentar um material próprio.
13	Porque o treinamento que ministra é 80% operacional (treina-se habilidade para determinados cargos).
14	Porque cada cargo tem características específicas; procura focar aquilo que seja mais interessante para o treinamento a ser ministrado.
15	Porque, no momento, a empresa está em fase de estudos para implantação do treinamento, e no momento oportuno definir-se-á um corpo teórico específico.
19	Procura ler tudo o que vê sobre treinamento. Não pode haver estagnação. Há que se fazer adaptações das teorias à realidade da empresa.
20	Considera que haveria limitação. Cada situação necessita de um ajuste acerca da teoria a ser ministrada.

Quando os entrevistados disseram não fazer uso de referencial teórico específico e foram questionados sobre o porquê não adotam (Veja Tabela nº 19), apareceram conteúdos interessantes, fazendo ressaltar a idéia de que, para eles, o uso de um quadro de referências específico torna a ação de treinamento restrita, pauperizada, estagnada. Vejamos as verbalizações:

*"...haveria limitação; cada situação necessita de um ajuste acerca da teoria a ser ministrada".*

*"Uso vários referenciais em razão da complexidade da vida. Um mesmo autor não aborda tudo com eficiência".*

*"Procuro ler tudo o que vejo. Não pode haver estagnação. Tem que se adaptar as teorias à realidade da empresa".*

Esses enunciados permitem entender que para esses profissionais, o uso de um referencial teórico específico significa fundamentar-se em um ou outro autor e isto empobreceria o treinamento. Observando suas palavras:

*"Cada setor, cada cargo tem características específicas. Procuro enfocar aquilo que seja mais interessante para o treinamento a ser ministrado".*

*"A prática exige atuação conforme solicitação do grupo. O que direciona o meu trabalho é a exigência da empresa".*

*"Para que haja dinamismo e evolução, deve-se atuar segundo as inovações e as mais diferentes concepções, visando com isso, atender às necessidades de momento".*

Como se observa, a concepção que pesquisados fazem de um referencial teórico, confunde-se com a utilização de procedimentos embasados em um único autor, o que certamente não abrange todos os aspectos ligados ao treinamento. Fica evidente que não entendem a questão, como um quadro de referências que trouxesse consigo concepções filosóficas, científicas e técnicas acerca do homem e da sociedade na qual o mesmo está inserido.

Tabela nº 20 - IDÉIA CENTRAL DO REFERENCIAL TEÓRICO  
ADOTADO PELOS PESQUISADOS

SUJ.	REFERENCIAL	IDÉIA CENTRAL	FACILIDADES que o referencial traz para o treinamento
03	T.W.I.	Enriquecimento e formação básica dos supervisores	Linguagem simples adaptável a todos os níveis
04	Análise Experimental do Comportamento  Teoria dos sistemas	O indivíduo resulta de uma interação do biológico com o ambiente. Possui características pessoais que podem ser alteradas na sua relação com o ambiente, exercendo influência no mesmo.  Há uma interrelação entre as partes que compõem o todo. A empresa é um sistema composto de vários subsistemas.	O conhecimento científico facilita a análise do cotidiano da empresa
05	Análise Transacional	É a análise do relacionamento Interpessoal	A essência do referencial teórico está estritamente ligada ao treinamento, oferecendo segurança, pelo domínio.
06	Tecnologia Educacional	Parte Didático-Pedagógica; procedimentos de ensino	Fundamenta o trabalho em treinamento.
08	Ciência do Comportamento e Análise Transacional	Volta-se diretamente ao desenvolvimento do ser humano.	Aproximação do cliente (treinando e empresa). Facilita a consecução dos objetivos na venda do treinamento.
09	Treinamento por Objetivos	Todo treinamento, necessariamente, acarreta modificação no comportamento	Simplificação dos treinamentos (estrutura, avaliação).
10	Humanismo	A sensibilização do treinando em relação ao conteúdo. Estar motivado para aprender	Os resultados dos treinamentos são muito satisfatórios
11	Técnico Humano	Desenvolvimento profissional dos treinandos, com conscientização.	o treinamento torna-se um agente facilitador para outros trabalhos internos.
12	Enfoque Comportamental (Treino em Habilidades) Enfoque dinâmico (Treino Atitudinal)	A crença em habilidades que podem ser desenvolvidas, aprimoradas, modificadas.	A crença nesses enfoques facilita a atuação em treinamento.
16	Enfoque Holístico	Abordagem que integra o afetivo, o emocional, o motor.	Vai de encontro à realidade da pessoa, no momento.
17	Análise Experimental do Comportamento	O comportamento prático do trabalhador, a comunicação dos mesmos, como referencial para programas de treinamento.	Enfoca o próprio problema do trabalhador que assume responsabilidade frente aos problemas detectados.
18	Análise Experimental do Comportamento	O homem age de determinada forma porque houve um processo de aprendizagem, com possibilidades de reaprendizagem	Favorece a aprendizagem no âmbito Organizacional

A adoção de um referencial teórico específico significa o preparo do profissional em pautar a sua filosofia e ações em pressupostos norteadores das questões sobre o homem, o mundo, a educação e o treinamento, de forma clara e segura. Toda atividade, na área das ciências humanas, será necessariamente fundamentada nesses pressupostos, mais a filosofia de vida de cada profissional,

inseridos, por sua vez, em uma realidade organizacional e social. Ocorre, que nem sempre isso fica claro e o profissional acaba exercendo o seu trabalho sem refletir teórica e criticamente sobre sua ação. Assim, sem a necessária definição teórica, o profissional ficará à mercê dos interesses apenas da organização ou daquilo que as assessorias lhes puderem oferecer, desempenhando a atividade de treinamento conforme o solicitado, conforme o ofertado e nunca conforme as necessidades, interesses e expectativas daqueles que serão treinados.

Explorou-se, a visão dos pesquisados sobre a educação, o treinamento, o homem, e o mundo (Veja Tabelas nº 21, 22, 23 e 24).

Consciente ou inconscientemente, todo profissional de treinamento ao exercer a ação que lhe é peculiar, terá, necessariamente, um quadro de referências. Desenvolverá o seu trabalho fundamentado em concepções. Essas concepções, quando não são claramente definidas, tornam a ação profissional confusa, sujeita a modismos inconsequentes e a atrelamentos ao poder econômico e social vigentes.

Em relação à Educação, veja Tabela nº 21, os pesquisados entendem como a aquisição do saber, além daquele oferecido pela escola formal. A educação para eles é:

*"Formação do homem global. Essência do desenvolvimento".*

*"Acesso à cultura, ao conhecimento, a conscientização de si e do seu papel no mundo".*

*"É um todo. Envolve os vários segmentos do homem, desde o nascimento e durante toda a vida..."*

Tabela nº 21 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE EDUCAÇÃO

SUJ	CONCEPÇÃO SOBRE EDUCAÇÃO
01	A pessoa educada é aquele que sabe construir a sua felicidade (ajustamento)
02	ponto fundamental de qualquer coisa que se queira fazer , em qualquer segmento da vida.
03	Formação do homem global - essência do desenvolvimento.
04	Educar-se é desenvolver-se enquanto ser humano; relacionamento com o outro, com o mundo, com a natureza. Não é só a aprendizagem formal, mas toda a gama de informações que o indivíduo assimila durante a vida.
05	Acesso à cultura, ao conhecimento, à conscientização de si, do seu papel no mundo.
06	Processo amplo que sofre influências tanto externas quanto internas, agindo e interagindo com a realidade, num processo dialético.
07	um dos princípios básicos para se viver em sociedade, mas que, infelizmente, os nossos governantes só prometem e não cumprem.
08	Auxilia na dinamização de conceitos muito importantes no dia-a-dia.
09	A oportunidade de crescimento pessoal.
10	É um todo. Envolve os vários segmentos do homem desde o nascimento, durante toda sua vida: cotidiano, trabalho, lazer, saúde, o social e a própria escola regular.
11	A essência para o desenvolvimento do ser humano, como profissional e para a sua vida cotidiana, para uma integração social.
12	Ensino estruturado, obedecendo uma seqüência de raciocínio lógico. O objetivo final é o aprendizado, os conhecimentos mais amplos do que aqueles oferecidos pelo treinamento.
13	Processo de desenvolvimento intelectual na formação global do homem.
14	Processo contínuo; não deve ser interrompido mesmo que a pessoa atinja alto escalão.
15	Ampla. É tudo, desde o trabalho até a família. É a base da sociedade. A formação da sociedade depende da educação.
16	A parte da ciência que auxilia no processo de viver, de rever-se a si mesmo e projetar o seu próprio desenvolvimento no futuro.
17	Seria um conhecimento adquirido desde o nascimento até a velhice, até o fim da vida. A gente está se educando constantemente.
18	É tudo aquilo que se aprende e que ajuda a viver melhor, tanto na vida particular, quanto profissional, afetiva.
19	Não é só da escola. Você se educa, se especializa numa determinada área de trabalho. Fazer com que as pessoas percebam suas potencialidades e encontrem o seu lugar no mundo.
20	É o processo de formação do indivíduo, ao longo da vida.

O treinamento foi concebido pela maioria como um processo ligado ao desenvolvimento profissional e técnico, conforme as citações a seguir:

*"É toda capacitação profissional do trabalhador..."*

*"Orientação, formação de cunho organizacional...compromisso direto com a prática".*

A concepção de Treinamento, veja Tabela nº 22, de certa forma contradiz a anterior, pois se a Educação foi entendida como um processo que envolve o homem global, seria natural conceber-se o treinamento, como uma forma de educação, viabilizada no contexto organizacional, objetivando não só o desenvolvimento profissional, como também o pessoal.

Alguns entrevistados, no entanto, têm essa concepção de treinamento, e os enunciados a seguir comprovam. Treinamento é, afirmaram alguns:

*"Forma de educação para o cotidiano, para o trabalho, etc."*

*"...através dele, o homem pode almejar um crescimento profissional e como pessoa"*.

Tabela nº 22 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE TREINAMENTO

SUJ	CONCEPÇÃO SOBRE - TREINAMENTO
01	Processo de tornar habitual uma atividade qualquer, por causa da eficiência do hábito (adestramento).
02	Descaracteriza o papel do instrutor como aquele que sabe e que transmite . Entende como uma troca entre treinandos e treinador.
03	Treinamento: toda a capacitação profissional do trabalhador. Desenvolvimento: todo aperfeiçoamento do treinando para a generalização aplicativa dos conhecimentos.
04	É uma forma de Educação mais relacionada ao desenvolvimento de certas habilidades e conhecimentos mais específicos.
05	É uma prática de ensino. Objetiva normalmente a aquisição e/ou modificação de atividades e comportamentos. Também visa conhecimentos e habilidades.
06	Orientação, formação de cunho organizacional, com objetivos a serem alcançados visando resultados à curto prazo. Compromisso direto com a prática.
07	É uma forma de desenvolvimento e aperfeiçoamento do ser humano na sua área de atuação.
08	Inovador e muito importante para se atingir objetivos.,
09	Oportunidade de adquirir conhecimentos ligados ao escopo de habilidades ou mudança de comportamento que se pretende atingir.
10	Forma de se educar para o cotidiano, para o trabalho, etc.
11	Reciclagem e aprimoramento no campo profissional e técnico. Através dele o homem pode almejar um crescimento profissional e como pessoa.
12	É uma forma de educação mais específica, mais técnica. Educação e treinamento objetavam o desenvolvimento, o crescimento do ser humano como um todo.
13	Processo de desenvolvimento para capacitar o homem no exercício de suas atividades.
14	Fundamental para qualquer pessoa. Mostra através do "fazer-fazendo" as falhas das pessoas para que as mesmas possam corrigi-las. O treinamento dá condições para que essa correção ocorra.
15	Desenvolve as pessoas no trabalho (trabalhar com competência, desenvolvendo-se como indivíduo).
16	Processo de educação aplicado à uma situação específica.
17	Conhecimento teórico-prático, objetivando um conhecimento específico. É algo elaborado; visa diretamente mudança de comportamento.
18	São as ações para melhorar ou adquirir o desempenho profissional em alguma área.
19	Aperfeiçoamento para aquilo que você se propõe a fazer.
20	Voltado para o aperfeiçoamento da pessoa. É um processo de educação mais voltado para o aperfeiçoamento técnico.

Quanto às concepções em relação ao homem, veja Tabela nº 23, apareceram algumas considerações pessimistas, como:

*"um ser desumano, com medo de viver".*

A desumanização do homem, observada por alguns, é um fato concreto, devido a distorções havidas, ao longo da história, colocando o homem num estado de completa dependência dos processos coletivos de trabalho. A alienação observada, largamente, nos ambientes organizacionais, representa uma face de desumanização do homem, encontrada em algumas empresas.

Tabela nº 23 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE HOMEM

SUJ	CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE HOMEM
01	Hoje com medo de viver o que acha certo; com medo de ser, quer ser aquilo que esperam dele.
02	As pessoas devem ser autênticas, devem buscar o bem estar. Visão passional das pessoas. O ser humano está acima de tudo, com tudo o que ele tem dentro de si.
03	Desumano (hoje). Não participativo; não decide.
04	Todo homem nasce com potencial para ser bem sucedido na vida. Para desenvolver-se, necessita da interação com o ambiente e isto depende não só dele mas de oportunidades que podem facilitar ou não.
05	Criatura de Deus, provido de sentimentos, inteligência, alma.
06	Ser responsável pela sua realização. Tem a obrigação de ser feliz.
07	Um ser racional com grande valor, mas que nem sempre aproveita o seu potencial para o bem, muitas vezes disvirtuando essa qualidade.
08	Ser completo, único e supremo. Deve ser respeitado em seu sentimento e naquilo que acredita.
09	objetivo central de todos os trabalhos.
10	O centro da educação e do treinamento. O alvo a ser atingido pelas ações do cotidiano, trabalho, etc. A preocupação básica é o homem.
11	Ser que busca um crescimento amplo, busca novos desafios, integra-se ao micro e macro-sistema e com isto busca um crescimento espiritual e um auto-conhecimento.
12	Ser passível de desenvolvimento, de crescimento, de organização, de planejamento, sempre no seu todo. Ser que contribui para o desenvolvimento social
13	Ser que sofre ação da educação e do treinamento e pode ser agente dessas ações também.
14	Ser inacabado e está sempre em processo de aquisição de novos conhecimentos e até mesmo de mudanças de atitudes.
15	Visão otimista. O conhecimento, a educação para que o homem melhore a sua posição no mundo: trabalhar com menos esforço, cuidar do eco-sistema para ficar mais feliz.
16	O conceito do homem não se separa do conceito de viver. É um ser que tem potencial incrível e pouco utilizado, podendo chegar próximo de Deus. Ser em constante evolução.
17	Um ser que está no mundo para adquirir, aprimorar conhecimentos e mudar situações para atingir objetivos. Ele interfere no ambiente e sofre a interferência do mesmo (transformações e mudanças).
18	Um ser que vive para aprender com suas experiências e através delas, desenvolver-se e ajudar no desenvolvimento da humanidade.
19	Hoje é muito explorado e sem muito retorno. Nada sem funciona sem o ser humano. Ele é o ponto gerador de todas as riquezas.
20	É a essência. É quem transforma (conhecimento, informação, ciência, tecnologia). Da vida às coisas.

É oportuno lembrar PINTO(1979, p. 22), que retrata muito bem essa realidade quando diz:"A alienação do trabalho não resulta de um contrato entre dois indivíduos isolados, um que aspira a lucrar e outro que aceita labutar, mas representa uma forma de convivência social, coletiva, generalizada, e só por esse fundamento objetivo faz-se possível a dependência de um ou muitos trabalhadores em relação a um único empresário".

A desalienação do homem, a sua liberdade e felicidade só serão possíveis quando existir um projeto de consciência coletiva.

Nesse projeto de desalienação do homem, os profissionais de nível superior, dentre eles os treinadores, têm papel preponderante.

Embora alguns, dos pesquisados, tenham uma visão pessimista, a maioria deles, ao definirem o homem, o fazem dentro de uma concepção de Educação Permanente. Eis alguns exemplos do que disseram:

*"Ser inacabado e está sempre em processo de aquisição de novos conhecimentos e até mesmo de mudanças de atitudes".*

*"Ser que busca um crescimento amplo, busca novos desafios, integra-se ao micro e macro sistema e com isto busca um crescimento espiritual e um auto-conhecimento".*

*"Ser passível de desenvolvimento, de crescimento, de organização de planejamento, sempre no seu todo. Ser que contribui para o desenvolvimento social".*

O homem tem a capacidade de realizar-se, de ser feliz, porém, enquanto ser social, depende de projetos também sociais. A ação individual, solitária é ineficaz. Nesse contexto, o treinamento como forma de educação permanente, constitui um meio seguro para levar o homem ao seu pleno desenvolvimento.

As concepções dos pesquisados sobre mundo, estão inseridas na Tabela nº 24.

Tabela nº 24 - CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE MUNDO

SUJ	CONCEPÇÃO DOS PESQUISADOS SOBRE MUNDO
01	Atualmente sem liderança. Uma situação que eu crio e que pode ser bom ou mal. Não é independente de mim, depende de nós.
02	As coisas estão ficando áridas. Valoriza os sentimentos e sente que o mundo está perdendo esses valores. As pessoas ficam muito solitárias no mundo atual.
03	A mercê do homem; um espaço físico que o homem poderia tornar melhor.
04	Injusto, enquanto produto da ação humana. O mundo tem tudo o que precisa para o desenvolvimento. Fornece a matéria prima. Cabe aos homens utilizá-lo para as suas necessidades.
05	Tudo o que faz parte do universo. Local onde a gente vive. Pessoas que vivem aqui e a maneira que essas pessoas vivem. O mundo é criação de Deus.
06	Universo que nos rodeia.
07	Universo amplo onde as diferenças humanas (raça, religião), muitas vezes até destroem a criação (mundo), tão bela, atualmente, tão conturbado.
08	Complexo e com alto entrelaçamento das pessoas.
09	Grande oportunidade de crescimento.
10	Contexto que dá razão para a preocupação com o homem, com educação e com o treinamento.
11	Está partindo para uma conscientização através dos próprios erros, cometidos no passado, buscando a qualidade de vida para todos: estado, empresa, cidadãos. O universo deveria entrar em harmonia.
12	Estrutura macro com todos esses conceitos: Educação, Treinamento, Homem, a serem desenvolvidos pelo homem, para um mundo melhor.
13	Bom. Tem medo de deixar este mundo. Acho que poderia ser mais humano, onde o homem fossem mais pensado. Em conflito mais para o lado negativo, em razão da ação do próprio homem.
14	É complicado. O homem tem que aprender a desvendar o mistério e a aproveitar as coisas boas que ele oferece.
15	Consequência do homem. Tudo o que o homem faz reflete no mundo. Visão também otimista - homem melhor fará um mundo melhor.
16	Um palco que pode se transformar, com a transformação do homem, num campo de relações, crescimento, realizações.
17	É inexplicável. As pessoas é que fazem o mundo, dentro daquilo em que acreditam.
18	Lugar que propicia ao homem as experiências as quais necessita para desenvolver-se e ajudar no desenvolvimento da humanidade.
19	Onde a gente está. Torna-se bom ou ruim dependendo de como nos preparamos para ele. Depende do espírito do homem. É um campo de oportunidades.
20	É o próprio homem. Sem o homem nada seria possível.

Para os pesquisados, o mundo foi concebido como:

*"...um espaço físico que o homem poderia tornar melhor".*

*"Tudo o que faz parte do universo..."*

Como se observa, as concepções dos pesquisados, sobre o mundo, o homem, a educação e o treinamento têm proximidade com os pressupostos da Educação Permanente.

Ficou evidente a interrelação entre homem e o mundo, numa dependência dialética, capaz de proporcionar o desenvolvimento da humanidade, de forma a garantir a felicidade e a qualidade de vida de todos, independentes de serem empregados ou patrões.

Constatou-se a percepção de um homem que evolui constantemente e que é capaz de orientar as suas ações em busca do aprimoramento e da felicidade. Um ser inacabado, inserido numa realidade igualmente inacabada que, para evoluir, necessita intervenção humana de modo crítico e consciente.

Finalizando o tópico "Concepção Teórica sobre o Treinamento", conclui-se que:

1. a maioria (60%), orienta-se por um quadro teórico específico;
2. a maioria concebe o homem, mundo, educação e treinamento, com proximidades aos pressupostos da Educação Permanente;
3. a maioria orienta-se por um ou mais autores;

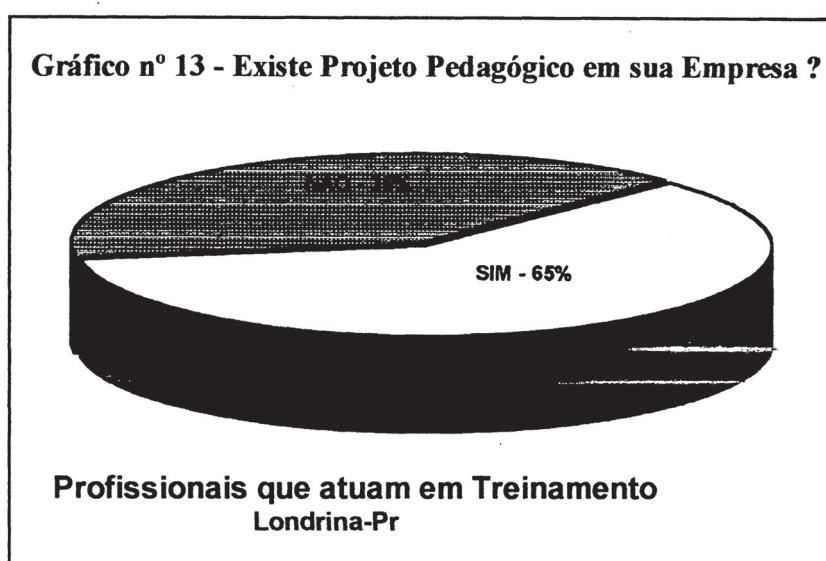
## 4.5 - PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NAS ORGANIZAÇÕES

Tabela nº 25 - PROJETOS PEDAGÓGICOS

SUJ	Existe?	Qual ?	Sugestões de projetos pedagógicos
01	Não		Continua campanha de motivação entre funcionários ; Campanha para erradicação do analfabetismo
02	Sim	Existe qualquer coisa de pedagógico na formação de líderes na empresa	Considera que práticas pedagógicas não são viáveis em razão da peculiaridade da empresa na qual atua (comércio).
03	Sim	Formação dos instrutores através de cursos externos	Distingue: 1. Treinamento: Para operários (adestramento); 2. Projetos Pedagógicos :Para os que vão ensinar (formação).
04	Não		Implantação de treinamento formalizado na empresa para todas as áreas.
05	Sim	Treinamento	1. Avaliação do treinamento; 2. Treinamento Introdutório; 3. Ensino Formal (1º e 2º Gr.)
06	Sim	Avaliação do treinamento; Estruturação de provas situacionais para recrutamento e seleção. Instrução de instrutores.	Orientação de funcionários para treinamento na área de instrutoria; formação de equipe interdisciplinar.
07	Não	-	Relações Humanas no Trabalho.
08	Não	-	1. Estruturação da área de RH; 2. Profissionalização do pessoal de RH; 3. Desenvolvimento de Gerentes
09	Não	-	1. Avaliação de Desempenho (Fonte de Suprimento); 2. Treinamento formal; 3. Treinamento no próprio trabalho
10	Sim	1. Palestras a nível de comunicação no trabalho, relac. interpessoal, melhor gerenciamento. 2. Projeto de treinamento direcionado para o todo organizacional	Treinamento que abranja a empresa em todos os seus níveis hierárquicos.
11	Não	-	1. treinamento Interno; 2. Palestras de sensibilização; 3. Visitas técnicas (troca entre empresas).
12	Sim	1. Treinamento extensivo aos familiares (habilidade para o trabalho com acompanhamento pedagógico); 2. Bolsa de estudo: 1º e 2º Graus e Supl. 90%; 3º G e Pós-Graduação 50%	-
13	Sim	Treinamento para todo o pessoal.	-
14	Sim	Treinamento	-
15	Não	-	Treinamento interno e externo: ligado ao trabalho, técnico, motivação, relações humanas, chefia e liderança.
16	Sim	1. Treinamento; 2. Programa de alfabetização (1º G); 3. Programa para promoção.	Programas que desenvolvessem o homem - aspecto holístico.
17	Sim	Ensino de 1ª a 4ª série do 1º grau. Treinamento	-
18	Sim	Treinamentos de curta e longa duração. Cursos de formação e atualização	-
19	Sim	Treinamento para todos os níveis - preparação e aperfeiçoamento para o trabalho	-
20	sim	Treinamento. aperfeiçoamento profissional. Educação básica - 1º Grau	-

A concepção que os profissionais pesquisados têm sobre prática pedagógica nas organizações, apareceu de forma confusa, tendo sido necessário, em alguns casos, uma breve discussão acerca do assunto.

Um percentual de 65%, (Veja Gráfico nº 13, dados retirados da Tabela nº 25), dos entrevistados disseram que as organizações nas quais atuam, contam com projetos pedagógicos .



Dentre as práticas consideradas pedagógicas, apareceram: Avaliação do Treinamento, a elaboração de provas situacionais para recrutamento e Seleção de pessoal, a formação de instrutores e líderes, as palestras, os programas de treinamento extensivos aos familiares (habilitação para o trabalho, com acompanhamento pedagógico), programas de alfabetização e incentivo ao ensino básico, bem como ao 3º Grau e Pós-Graduação.

Quando formalizado, determinado por práticas sistematizadas, o treinamento foi considerado, por esses profissionais, como projeto pedagógico. As práticas informais, o desenvolvimento através do próprio trabalho, a supervisão feita pelos superiores imediatos não foram expressadas como práticas pedagógicas inseridas no contexto organizacional.

LUCENA (1990), entende que a educação deva ser inserida nas organizações de forma a subsidiar a formulação das Decisões Estratégicas. Para ela, os estudos nessa área deverão receber das organizações o mesmo nível de importância que se concede às demais áreas.

Para se alcançarem os objetivos de tornar os projetos pedagógicos organizacionais, uma ação mais abrangente do que os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, LUCENA (1990), propõe as seguintes estratégias:

1. oferecer bolsas de estudos, no país e no exterior;
2. complementar os custos com educação;
3. criar alternativas de horário de trabalho que possibilitem conciliar trabalho e estudo;
4. desenvolver campanhas para conscientização e valorização do ensino técnico de nível médio, estimulando os jovens para a ação por profissões técnicas e oferecer alternativas para sua efetivação;
5. criar programas para estagiários em todos os níveis;
6. aproximar-se das Universidades e Escolas Técnicas e firmar convênios para assistência educacional;
7. criar escolas de alfabetização ou utilizar os recursos da comunidade para este fim;
8. criar uma biblioteca e um serviço de divulgação de livros e trabalhos, que contribuirão para o desenvolvimento da cultura geral e/ou especializada;
9. estimular movimentos culturais internos, (como por exemplo, cine-forum, círculos de cultura), utilizando, também recursos da comunidade.

Para os pesquisados, as organizações necessitam, no momento, investir em projetos pedagógicos, e as práticas sugeridas por eles, foram:

1. formalização do treinamento, nas mais distintas modalidades;
2. avaliação de desempenho;
3. campanhas de erradicação do analfabetismo;
4. ensino formal (1º e 2º graus).
5. estruturação da área de R.H.;
6. visitas técnicas a outras organizações, para troca de experiências;
7. programas para o desenvolvimento do homem - aspecto holístico

A área de Recursos Humanos é uma área de educação por excelência. Desde os procedimentos de recrutamento e seleção, treinamento,

avaliação de desempenho, etc., o caráter educativo se faz presente, de forma contínua e sistêmica.

O trabalhador (recurso humano) retirado do ambiente - mercado de trabalho - pela ação do subsistema de Recrutamento e Seleção passará, durante a sua vida funcional, por inúmeras situações que exigirão sua participação - Educação Permanente. Essa passagem pelos diferentes subsistemas, certamente acrescentará ao trabalhador, novos conhecimentos, novas formas de saber.

A constatação da existência de práticas pedagógicas nas organizações evidencia que a concepção sobre o desenvolvimento de recursos humanos está em processo de mudança, a chamada socialização do saber. Parece estar brotando, de fato, entre empresários e profissionais de Recursos Humanos, uma "nova consciência".

Hoje em dia, não basta treinar, é preciso que as organizações invistam maciçamente em educação, desde a básica, ampliando esse conceito para o de Educação Permanente. Pois a realidade atual assim o exige.

Uma sociedade democrática, onde o saber não pertence somente à elite (democratização do saber), não pode continuar se seus membros não forem críticos, inteligentes e responsáveis. Agora e para o futuro, trabalhar significa estudar constantemente e as organizações passarão a ser, cada vez mais, o lugar onde se aprende.

A questão dos projetos pedagógicos a serem desenvolvidos no contexto das organizações, apresenta-se complexa, na realidade nacional.

O Professor Dr. LAURO BECKER, em aula proferida na disciplina Psicopedagogia de Adultos, no segundo semestre de 1990, na UFPr, disse: "O descaso das classes dominantes, dos órgãos governamentais às causas da educação é fruto intencional do regime em que vivemos. Até hoje, a sociedade capitalista tem-se preocupado em criar mecanismos de controle ao processo de desenvolvimento natural das classes trabalhadoras, visando produzir mais, com a mão de obra barata e desqualificada".

A década de noventa apresenta-se com o desafio de produzir com qualidade para competir num mercado aberto e cada vez mais sofisticado. Daqui para a frente, não basta só produzir mais, é necessário que haja qualidade e isto se consegue com recursos humanos maduros, responsáveis e em constante aperfeiçoamento para se orientar e se conduzir no trabalho e na vida.

Nesse contexto, o treinamento aparece como o meio, talvez o mais eficaz, para viabilizar o engajamento do homem num processo de Educação Permanente, preparando-o para o trabalho, para a família e para a sociedade.

Finalizando este tópico, conclui-se que:

1. a maioria (65%), diz que as organizações nas quais atua, desenvolvem projetos pedagógicos.

#### **4.6 - FILOSOFIA DO TREINAMENTO**

O profissional de treinamento, na maioria das organizações, ainda é visto como um "solucionador de problemas", exercendo atividades que visam apenas preparar o homem para ocupar um determinado cargo, numa determinada organização.

No entanto, poderá assumir uma postura mais técnica ou mais política, ou mesmo colocar-se em destaque tanto pela capacidade técnica, quanto política, científica, ética e educativa.

Adotar uma ou outra postura dependerá:

1. da formação acadêmica-profissional;
2. da formação pessoal (Personalidade);
3. das políticas organizacionais vigentes, ou;
4. da sua condição psicológica e social.

Em relação à formação acadêmica, já se constataram as defasagens inerentes a cada curso de formação, e à necessidade de cada profissional reciclar-se constantemente, visando suprir as deficiências próprias da sua formação.

Em se tratando da formação pessoal, a questão é mais complexa. O Profissional de treinamento, independente da sua formação acadêmica terá um padrão de comportamento individual (Personalidade), que o torna distinto dos demais elementos que compõem a organização. Terá então, necessidades, interesses e expectativas próprias do seu modo de ser. Poderá apresentar maior ou menor dependência psicológica e financeira da organização. Essas variáveis, certamente irão influenciar a filosofia de treinamento, assumida por esse profissional.

Para ARGYRIS (1957, p. 46): "Os interesses são geralmente, um produto da fusão de diversas necessidades.. os interesses, por conseguinte, são indícios das espécies de necessidades que as pessoas têm".

Ainda, para o autor, uma vez formada a imagem da individualidade, ela passa a servir como uma estrutura ou guia para dar sentido à experiência. Todas as experiências futuras são:

1. aceitas e integradas à imagem que alguém já fez da individualidade, ou;
2. ignoradas porque as experiências são incompreensíveis para a pessoa, em termos do seu conceito de individualidade, ou ainda;
3. negadas ou deformadas porque a experiência é incompatível com a imagem da individualidade.

Assim, adotam-se as formas de comportamento compatíveis ou conforme a imagem da individualidade ou seja, o indivíduo será um profissional de treinamento de acordo com a imagem que tem de si mesmo, vivência social e filosofia de vida.

Toda organização ao contratar um profissional de treinamento, terá expectativas acerca do papel a ser desenvolvido por esse profissional.

O termo expectativa vem do latim "expectatu = esperado" + iva, significando esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas.

A expectativa da organização em relação à atuação do profissional de treinamento, está fundamentada, pois, naquilo que ela acredita ser o papel desse profissional, podendo ou não estar sedimentada em suposições corretas.

O profissional de treinamento poderá atuar:

1. de modo a atingir as expectativas das organizações;
2. de modo a modificá-las, através da sua própria ação, visando a adequação, ou mesmo;
3. poderá abandonar a organização, buscando novas alternativas de trabalho.

Em resumo, ao se iniciar na vida profissional, o indivíduo, ou se enquadra ao sistema vigente e assume uma postura condizente com a expectativa, ou tenta modificá-la, através da ação, tornando-a condizente com seu modo de ser ou ainda, não se adequa e procura novos espaços.

Dessas três possibilidades, aquela que procura alterar expectativas errôneas através da ação, sem dúvida, é a mais árdua, porém a única que faz do profissional de treinamento um agente de transformação. Trabalhando a expectativa da organização em consonância com o papel a ser exercido pelo profissional de treinamento, abrem-se caminhos para uma atuação, com vistas a promover o desenvolvimento do homem.

A forma de ser, o seu nível sócio-econômico e sua formação, definirão a maior ou menor dependência do profissional de treinamento em relação à organização.

A dependência psicológica ou financeira dos processos de trabalho coletivo, pode desvirtuar uma formação acadêmica satisfatória, levando o profissional a assumir uma política de treinamento não condizente com os ideais da profissão escolhida.

Como se sabe, as políticas organizacionais são formuladas por pessoas e refletem as ideologias dominantes, num determinado contexto e num dado momento. Assim, elas podem e devem ser revistas e reformuladas sempre que se fizer necessário. O profissional bem preparado sabe que o seu papel começa pela definição de políticas que venham nortear a ação que pretenda desempenhar. Todas as questões levantadas estarão direta e indiretamente orientando a política de treinamento a ser seguida.

O papel da filosofia que vai nortear este treinamento pode ser aquilatado, refletindo sobre o que diz DUARTE (1988, p.20): "...o processo ensino-aprendizagem contribuirá intencionalmente para a transformação social se for orientado no sentido de criar condições para que o educando, até então alijado da escolarização, vá percebendo seu processo de recriação do conhecimento..."

Para se aquilatar a filosofia que permeia os treinamentos foram investigados:

1. a clientela atendida;
2. o horário em que são ministrados os treinamentos e;
3. os objetivos do treinamento.

Em relação à clientela atendida (Veja Tabela 26), os percentuais obtidos apontam para uma diversificação da população, sendo que 40% dos entrevistados disseram que os treinamentos que ministram abrangem todas as categorias profissionais.

A primeira idéia é que, sendo distribuído por toda a hierarquia organizacional, o treinamento venha cumprindo o seu papel de agente de desenvolvimento humano. Porém, ao se analisar, qualitativamente, as respostas, veja a Tabela Nº 27, verificou-se que a meta é sempre a organização e a sua necessidade de pessoal tecnicamente competente, objetivando o alcance de metas organizacionais. Isto ficou claro quando os profissionais disseram:

*"A empresa sente necessidade em desenvolver-se como um todo,  
com todos falando a mesma linguagem".*

*"...todos necessitam conhecer o conteúdo do seu cargo e saber desenvolver  
suas funções".*

Tabela nº 26 - CLIENTELA ATENDIDA PELO TREINAMENTO

POPULAÇÃO QUE O TREINAMENTO TEM FAVORECIDO																	
Encarregados Chefias Supervisores Lid. Interm.		Vendedores		Pessoal Operacional		Várias Categorias Funcionais		Área Técnica		Gerência		Todas As Categorias Funcionais		Pessoal Técnico- Administra- tivo		Operacional e Gerencial	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
03	15	-	-	02	10	04	20	02	10	-	-	08	40	01	5	01	5

Tabela nº 27 - JUSTIFICATIVAS PARA ATENDER DETERMINADA ÁREA

JUSTIFICATIVAS - Para favorecer determinada área	
Área	Justificativa
Encarregados, Chefias, Supervisores, etc	<p>1. Precisam de pessoas comprometidas com a excelência. Acreditam no efeito cascata. Os gerentes são responsáveis pelos recursos Humanos</p> <p>2. Porque o introdutório deve ser ministrado a todos. Os encarregados são encaminhados para o treinamento fora da empresa e as ofertas da comunidade são quase sempre para níveis de chefia.</p> <p>3. A consultoria precisa tornar o seu empreendimento viável, sobreviver</p>
Operacional	<p>1. Porque é a área mais carente.</p> <p>2. Para reciclar conhecimentos nos níveis mais baixos</p>
Área Técnica	<p>1. A empresa precisa investir em novas tecnologias.</p>
Todas as Categorias	<p>1. As empresas são que determinam quem vai ser treinado.</p> <p>2. A empresa sente necessidade de desenvolver-se como um todo.</p> <p>3. A população é variada porque as empresas com as quais atua também o são.</p>
Várias Categorias Funcionais	<p>1. É um desafio levar à todos os níveis o conhecimento acadêmico, de forma não acadêmica-vivencial.</p>
Operacional e gerencial	<p>1. É filosofia da empresa treinar todo o pessoal. Todos necessitam conhecer o conteúdo do cargo e saber desenvolver suas funções.</p>
Pessoal Técnico- Adm.	<p>1. Melhorar o nível do funcionário dentro da empresa (desde a cultura até o trabalho), com isso a empresa melhora também.</p>

SINGER & RAMSDEN (1974, p. 68), consideram que as organizações necessitam ver os seus colaboradores como homens, antes de vê-los como empregados, sobre o que dizem: "...as pessoas no trabalho exigirão cada vez mais uma espécie de ambiente que se adapte aos seus desejos e expectativas fora do trabalho...".

As pessoas, como seres em constante evolução, necessitam de melhor educação e as organizações precisam orientar-se no sentido de reduzir as lacunas entre a vida do empregado dentro e fora do trabalho, devem, conforme o dizer de um entrevistado:

*"...levar a todos os níveis o conhecimento acadêmico, de forma não acadêmica, vivencial".*

Em assim sendo, o treinamento deverá atender a todas as instâncias e hierarquias profissionais, porque todos os empregados, como seres humanos, têm desejos e expectativas de crescimento pessoal e profissional.

Alguns profissionais verbalizaram a ênfase que as organizações tendem a dar aos treinamentos para pessoal intermediário, as chefias, os gerentes, deixando transparecer uma filosofia de treinamento voltada para a excelência em pontos estratégicos, visando minimizar os custos com a formação profissional. Segundo os pesquisados:

*"A empresa se preocupa ... em ter pessoas competentes para orientar os demais, com menor custo".*

*"Precisamos de pessoas comprometidas com a excelência. Acreditamos no efeito cascata. Os gerentes são os responsáveis pelos seus recursos humanos".*

A ênfase nos treinamentos para os cargos de chefia, objetivando a excelência para o desempenho de funções, com menor custo, deixa transparecer uma filosofia de treinamento voltada para maximização da produção, e isto se evidencia quando os profissionais verbalizaram que:

*"...esses recursos humanos são o elo de ligação entre administração geral e o restante do pessoal".*

Reforçando a idéia de instrumento para maximizar a produção, os treinamentos, em alguns casos, visam, especificamente a área fim da organização, pois segundo os entrevistados:

*"A empresa necessita investir em novas tecnologias".*

*"A empresa é comercial e objetiva vender".*

Percebe-se, que atendendo a todos os níveis hierárquicos, ou centralizando-se em áreas estratégicas (área fim, pessoal intermediário), o treinamento tem servido como instrumento eficiente para a maximização da produção, comprovando o pressuposto, enunciado no Capítulo I desta pesquisa..

Quanto ao horário em que o treinamento é viabilizado, 70% dos entrevistados (Veja Tabela nº 28), verbalizaram que os treinamentos que ministram são oferecidos durante a jornada de trabalho.

O que a princípio pode parecer adequado, demonstra que os treinamentos estão vinculados às habilidades requeridas pelo cargo ocupado, conforme explicitado pelos pesquisados:

*"É ministrado durante a jornada de trabalho porque o treinamento está formando o pessoal para o trabalho, o que se vê faz parte do trabalho".*

*"A empresa exige que seja durante a jornada porque entende que o treinamento é parte do trabalho".*

Tabela nº 28 - HORÁRIO DO TREINAMENTO

HORÁRIO DO TREINAMENTO					
Durante a Jornada de Trabalho		Fora da Jornada de trabalho		Durante e fora da Jornada de Trabalho	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
14	70	03	15	03	15
JUSTIFICATIVAS - Para o Treinamento durante a jornada de trabalho					
1. Para o funcionário não se sentir usurpado.					
2. O funcionário não tem que dar mais do que 8 horas para a empresa.					
3. Não se pode retirar o funcionário do trabalho.					
4. O horário não importa, entende que o treinamento é uma forma de aquisição para o treinando.					
5. Algumas empresas consideram absurdo tirar o funcionário do trabalho.					
6. Para garantir a participação.					
7. Sendo durante, o pessoal fica motivado em participar, sente-se valorizado pela empresa.					
8. Fora do expediente o pessoal não tem motivação.					
9. Fora do expediente a população não se envolve e a empresa não acha justo ocupar o tempo livre do funcionário.					
10. Deve ser durante porque o treinamento forma pessoal para o trabalho.					
11. Durante o expediente o aproveitamento é melhor. Fora o pessoal resiste em participar					

Quando o treinamento é filosoficamente entendido como uma prática que atende às exigências da organização, ou seja, uma prática que vise a instalação e/ou aprimoramento de habilidades, conceitos, formas de interação requeridas pelo trabalho, a tendência é oferecê-lo durante a jornada de trabalho, justificando, dessa maneira, o seu enfoque.

Tratando apenas de questões ligadas ao desempenho de uma função, ou mesmo discutindo questões que objetivem aprimoramento profissional para obter-se mais produtividade, o treinamento precisa ser oferecido durante a jornada, veja Gráfico nº 14, para que não caracterize exploração também do tempo livre do trabalhador.



Assumido consciente ou inconscientemente como uma prática para maximizar a produção, o treinamento, se oferecido fora da jornada de trabalho, acarretará maiores "sacrifícios" ao trabalhador. Esse fato acarretará, por sua vez, a dificuldade em se conseguir as adesões desejadas, pois o trabalhador, por sentir-se duplamente explorado, optará por não participar do treinamento, preferindo usufruir do seu tempo livre, que já é escasso, com questões ligadas a sua vida pessoal, à família, aos amigos, ao lazer.

As citações a seguir, reforçam esse pensamento, pois evidenciam que os treinamentos são oferecidos durante a jornada de trabalho porque, para os pesquisados:

*"... o aproveitamento é melhor. Quando é fora o pessoal resiste em participar".*

*"Fora da jornada dificulta a aprendizagem pelo cansaço"*

*"...o pessoal não tem motivação para treinar-se fora do expediente".*

Algumas considerações feitas pelos entrevistados deixam clara a filosofia assumida, inconscientemente, porque justificam, veementemente, a necessária vinculação do treinamento ao horário de trabalho como forma de não exploração do trabalhador. A este sujeito, ressaltam:

*"...a empresa não acha justo ocupar o tempo livre dos funcionários".*

Observa-se então que os treinamentos oferecidos durante a jornada de trabalho vêm "travestidos" de formas de não exploração quando trazem implicitamente, uma filosofia voltada para a maximização da produção. O que a organização ao agir assim, pretende de fato é:

1. treinar o funcionário para melhor desempenho de função;
2. garantir a participação do trabalhador em treinamentos, mesmo naqueles que não atendem as suas expectativas e necessidade;
3. facilitar o desenvolvimento (execução) do treinamento;
4. garantir a assimilação dos conteúdos através de trabalhadores "menos cansados".

Ao verbalizarem "...se for fora da jornada, o pessoal não participa", as organizações, para garantirem a presença do treinando, oferecem os treinamentos durante o período de trabalho, quando o trabalhador não terá possibilidades de opção.

Os treinamentos normalmente se revestem, de "aparatos": salas especiais, intervalos regulares, acomodações confortáveis, lanches esmerados, recursos audiovisuais, instrutores altamente capacitados, alguns dotados até de arte dramática, pessoas bem arrumadas, enfim, um clima de tal modo singular, que tende a angariar 100% de simpatia dos treinandos. É muito agradável, ainda que sem real motivação, participar de um treinamento do que cumprir a jornada em um ambiente quase sempre desconfortável, sem pausas regulares, sem lanches e, principalmente sem a possibilidade, que via de regra os treinamentos propiciam, de expressar sentimentos, idéias e desejos.

Não se questiona, em absoluto, as condições ambientais, o preparo técnico-pedagógico dos instrutores, os recursos audiovisuais, como pontos essenciais ao processo de ensino aprendizagem. O que se está querendo colocar em discussão é que esses "aparatos" podem mascarar a situação, desviando a atenção de questões cruciais, e criando falsas motivações em quem vai ser treinado. Não se pode perder de vista que o objetivo do treinamento é sempre o desenvolvimento humano, a capacitação do homem para trabalhar e viver melhor, capacitá-lo para acompanhar o desenvolvimento tecnológico, usufruindo dos benefícios que esse desenvolvimento demanda, "garantir" pois, apenas a participação dos treinandos, não é suficiente.

Se existe a necessidade explícita de "garantir-se" a participação de alguém num determinado evento, isto significa que o mesmo, por si só, não é suficientemente interessante a ponto de mobilizar as pessoas a participarem dele, espontaneamente.

Voltando-se à questão do treinamento ser revestido de aparatos que o tornam preferidos ao trabalho, questiona-se:

**Por que o ambiente de trabalho não pode ser tão agradável quanto ao do treinamento?**

Mesmo considerando que algumas características do ambiente físico de trabalho, nem sempre podem ser confortáveis, salientam-se outros aspectos que se mantidos adequadamente podem contribuir para a satisfação dos trabalhadores, dentre eles:

- a questão das relações humanas no trabalho: o ouvir e ser ouvido, ou dar e receber "feedback";
- as questões relativas à fadiga: Pausas regulares, lanches substanciais;
- a higiene, o atendimento à saúde física e psicológica do trabalhador;
- o desenvolvimento de potenciais;
- o acompanhamento;
- as promoções.

Além do treinamento formal, vale lembrar que a aprendizagem pode ocorrer em situações simples, em contatos diretos, face-a-face, sem nenhuma sofisticação. Pode acontecer numa simples transmissão de instrução de serviço, numa correção do trabalho, numa orientação individual ou coletiva, numa informação, pode enfim ocorrer, em qualquer situação cotidiana, bastando para isto que as partes (quem orienta e quem é orientado), encontrem-se predispostos a ensinar e a aprender, simultaneamente.

Quinze por cento, dos profissionais responderam que o treinamento em algumas circunstâncias é ministrado fora da jornada de trabalho, e a maioria, justifica o uso dessa modalidade dizendo:

*"... a empresa tem dificuldade em liberar o funcionário durante a jornada".*

*"... existem empresas que consideram um absurdo tirar o funcionário do trabalho".*

As justificativas verbalizadas indicam claramente que quando o treinamento é ministrado fora da jornada, não é para propiciar ao trabalhador a sua parte no "investimento" que é o treinamento, mas é fruto de uma visão empresarial "estreita", que considera o treinamento como ônus. Fica-se diante de um impasse: ao mesmo tempo em que tende a firmar-se como um preparador de mão-de-obra, o treinamento é visto, por alguns, como uma forma de "perda" para as organizações, em termos de custo.

A questão é complexa e é importante evitar-se generalizações. Não é por estar sendo ministrado durante ou fora da jornada de trabalho que o treinamento estará cumprindo o seu papel de agente de desenvolvimento humano. Tudo vai depender do treinamento em si, de sua filosofia, de seus objetivos e do que propõe em termos de desenvolvimento humano e organizacional.

Em algumas situações não se podem parar as máquinas, ou desmontar equipes inteiras de trabalho. Por exemplo, um Hospital não pode interromper a prestação de serviços; uma indústria pesada não pode alterar o seu fluxo ou o seu processo normal de produção, quando isto pode acarretar danos a seus equipamentos (fornos das siderúrgicas), ou a uma grande quantidade de matéria prima (produtos em fermentação).

Um dos pesquisados entende que:

*"Ser oferecido dentro ou fora da jornada, depende do treinamento.  
O treinamento conta pontos para o trabalhador".*

Sem dúvida, o treinamento deve garantir às organizações um elenco de pessoas bem preparadas para o exercício de suas funções. O homem bem

treinado para o trabalho não só produz mais e melhor, como também fica mais satisfeito e menos sujeito aos acidentes e doenças profissionais.

O que se pretende, com o presente estudo, é demonstrar através dos dados obtidos e da teoria estudada, que o treinamento, ao mesmo tempo em que ensina o homem a trabalhar, deve ensiná-lo também, a "entender" o trabalho que faz, ampliando-lhe a idéia da tarefa para o processo, tornando-o menos dependente, mais consciente e mais autônomo e, conseqüentemente, mais preparado para orientar o seu próprio projeto de vida, incluindo neste projeto, se entender significativa, a sua permanência no trabalho que desenvolve e na organização em que está. Obtém-se, assim, qualidade de vida no trabalho.

"Considerando que as pessoas contratadas para servir à organização predispõem-se à maturidade, elas desejarão expressar as necessidades ou predisposições relacionadas com o extremo adulto de cada contínuo evolutivo". (Argyris, 1957, p.66)

Teoricamente, isto significa que os adultos saudáveis tenderão a obter uma expressão ótima da personalidade, quando em atividade, se lhes permitam ser mais ativos do que passivos; mais independentes do que dependentes; ter perspectivas temporais mais amplas; ocupar posições mais elevadas... ter controle sobre o mundo e expressar muitas de suas aptidões mais profundas e mais importantes.

Tabela nº 29 - OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS PELO TREINAMENTO

OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS PELO TREINAMENTO	Nº	%
1. Objetivos ligados à produção	11	55
2. Objetivos ligados à pessoa	06	30
3. Objetivos ligados à organização e à pessoa	02	10
4. Objetivos ligados à pessoa e à comunidade	01	5
OBJETIVOS VERBALIZADOS		
1. A felicidade das pessoas.		
2. O desenvolvimento das pessoas		
3. Melhorar as condições de trabalho, diminuir os custos.		
4. Além da qualificação, a possibilidade do treinando desenvolver-se e auxiliar no desenvolvimento da empresa.		
5. Levar as pessoas a pensarem mais em si mesmas, na sua qualidade de vida, na importância do trabalho, no poder de escolha que cada um tem.		
6. Manter a qualidade do serviço prestado à comunidade.		
7. O aperfeiçoamento do indivíduo para o desempenho de uma função.		
8. O desenvolvimento do ser humano; crescimento de idéias, valorização; Auto-conhecimento.		
9. A contribuição do treinamento à qualidade, produtividade e clima organizacional.		
10. A mudança de mentalidade; Complementar a defasagem educacional que existe no Brasil.		
11. O desenvolvimento profissional do participante.		
12. Que os funcionários, de modo geral, falem a mesma linguagem. Capacitação profissional.		
13. Mão-de-obra especializada.		
14. Que as pessoas possam se aperfeiçoar e se desenvolver dentro da área.		
15. Preparar mão de obra profissional.		
16. Atingir as metas do setor.		

Quando questionados (Veja Tabela 29), acerca dos objetivos do treinamento, 55% dos entrevistados disseram que os treinamentos que ministram objetivam:

*"Melhorar as condições de trabalho, diminuir os custos com a produtividade e qualidade".*

*"Mão de obra mais especializada..."*

*"(...) preparar mão de obra profissional e capacitar para a continuidade desse preparo para os subordinados"*

Esses enunciados deixam claro que, a maioria (55%), dos profissionais pesquisados (Tabela 29), ao planejar a ação de treinamento se preocupa, acima de tudo, em maximizar a produção. Essa postura assumida

é uma "miopia" em relação às reais potencialidades do treinamento. O Treinamento deveria atender as exigências do trabalhador-ser humano, satisfazer suas naturais necessidades de crescimento e desenvolvimento, que ao atingir qualidade em sua vida, traria normalmente todo o retorno à organização.

O treinamento é uma prática de Educação Permanente e, nessa prática, o que deve prevalecer é a consciência do caráter evolutivo e participativo do homem.



A organização, como detentora do maior tempo útil da vida do homem, deve redimensionar o seu papel, do ponto de vista educacional e social, visando atender às necessidades do indivíduo e da comunidade.

Alguns entrevistados (veja Tabela nº 29), vislumbraram essa necessidade quando ao falar do treinamento disseram que seu objetivo seria o de propiciar:

*"A mudança de mentalidade, completar a defasagem educacional que existe no Brasil"*

*"(...) levar o homem a progredir, a alcançar o progresso tecnológico".*

Propiciando ao homem o desenvolvimento que lhe permita ter, ao mesmo tempo, capacitação profissional e preparo pessoal, o treinamento, como forma de Educação Permanente, conduz as pessoas a pensarem em si mesmas, e na sua qualidade de vida.

Será que o homem atendido em suas necessidades, com responsabilidades educacionais e sociais adequadas não seria, naturalmente, um bom trabalhador?

Não ficaria mais fácil para ele, assimilar uma determinada função, quase sempre manual ou instrumental, tendo todo um repertório pessoal?

Tendo a maior parte do seu tempo útil ligado à organização, o homem tem, fora do trabalho, uma gama imensa de vivências (pessoais, familiares, sociais, etc.), que exigem dele um posicionamento maduro e responsável. Para tanto, necessita evoluir enquanto pessoa e enquanto cidadão.

As organizações atuais não podem mais fechar os olhos frente às necessidades de desenvolvimento do homem contemporâneo e o treinamento, nesse contexto, deverá estar definido por políticas que prestigiem não somente o caráter produtivo das organizações, mas também a sua influência social sobre aqueles que a ela se ligam - os trabalhadores.

Finalizando o tópico "Filosofia do Treinamento", conclui-se que:

1. Quarenta por cento dos pesquisados oferecem treinamento a todas as categorias funcionais;
2. a maioria ministra treinamento durante a jornada de trabalho(70%);
3. a maioria (55%), ao ministrar o treinamento objetiva melhorar ou manter o desempenho.

#### 4.7 - OPERACIONALIZAÇÃO DO TREINAMENTO

Os treinamentos ao serem operacionalizados trazem, no processo, o reflexo da filosofia assumida. A operacionalização dos treinamentos foi verificada, no presente estudo, através da forma de participação dos treinandos nesse processo em relação:

1. ao levantamento de necessidades de treinamento;
2. à definição da metodologia;
3. ao planejamento do treinamento.

Tabela nº 30 - COMO SE FAZ LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO? SE NÃO FAZ, POR QUE?.

Suj	Faz?	Como? Se não faz, porque?
01	sim	Entrevista, diagnóstico com a população.
02	não	Porque é feito na matriz-Rio de Janeiro.
03	sim	Contato pessoal com as chefias e gerências.
04	sim	Informalmente. Análise dos conteúdos dos treinamentos com a diretoria e encarregado.
05	sim	Faz levantamento das queixas junto ao setor solicitante; conversa com alguns dos futuros treinandos; solicita o perfil dos treinandos: idade, tempo de trabalho; ocupação.
06	sim	A área de treinamento envia formulário (tipo de treinamento desejado, objetivos, treinandos), para ser preenchido pelos gerentes, com as devidas justificativas.
07	não	O levantamento de necessidades é feito pelas empresas que solicitam seus serviços
08	sim	Através de questionários e entrevistas com o cliente (empresa). Nos cursos de chefia e liderança, faz pesquisa junto aos subordinados.
09	sim	Idem ao nº 08.
10	sim	Visitas as organizações; reunião com o órgão solicitante onde se caracteriza o problema e fazem-se as sugestões.
11	sim	Nos treinamentos fechados, a necessidade surge na organização (cliente) que procura o treinamento junto à empresa. Nos treinamentos abertos, faz pesquisa junto à população alvo; orienta-se também pelas necessidades do mercado.
12	sim	Quando da implantação do setor de treinamento, fez-se um diagnóstico junto aos setores (encarregados e gerentes). Atualmente, a devolução dos resultados dos treinamentos, encaminhados aos encarregados, permite aos mesmos discutirem com os subordinados, quando ocorre o aparecimento das necessidades de treinamento.
13	sim	Utiliza um instrumento do SENAI (Questionário-Entrevista), que é aplicado na chefia imediata.
14	às vezes	Quando a diretoria solicita, faz o levantamento através de questionário. Acha que isso não detecta o problema.
15	sim	Pesquisa junto aos funcionários; aplicação de questionários e entrevistas com chefias imediatas.
16	sim	Através de conversa com o solicitante (chefia). No primeiro dia de treinamento, faz levantamento com os treinandos.
17	sim	Através de conversa informal com funcionários, chefias e gerências.
18	sim	Através de um formulário elaborado com subsídios dos coordenadores das áreas (trabalho em grupo). Os funcionários discutem, elegem prioridades e preenchem o formulário.
19	sim	Reuniões de Diretoria e Gerência (discussão dos programas), avaliação de desempenho - focos carentes de treinamentos. Relatórios de auditoria.
20	sim	Contato direto com os responsáveis pelos setores (informal)

A grande maioria, 85% dos entrevistados, afirma realizar o levantamento de necessidades de treinamento (Veja Tabela nº 30).

O levantamento é feito, formal ou informalmente, com ou sem a participação dos treinandos, veja Tabela nº 31.

Tabela nº 31 - CARACTERÍSTICAS DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

CARACTERÍSTICAS DO LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO	Nº	%
1. Visitas às organizações - Aos órgãos solicitantes	02	10
2. Feito com a participação do treinando		
2.1. Formal	07	35
2.2. Não-Formal	03	15
3. Feito com a participação da Diretoria/Gerência		
3.1. Formal	01	5
3.2. Não-Formal	01	5
4. Feito Com A Participação De Encarregados/Chefias Imediatas		
4.1. Formal	04	20
4.2. Não-Formal	04	20
5. Feito através de relatórios: TR; Avaliação de Desempenho. Necessidades de mercado	03	15
6. Feito pela empresa solicitante na matriz	04	20

Formalmente, 35% dos entrevistados fazem o levantamento de necessidades de treinamento com a participação dos treinandos ; informalmente, a participação dos treinandos ocorre em 15% dos casos. Em 20% dos casos, tanto formal quanto informalmente, o levantamento de necessidades é feito junto aos encarregados, gerentes e chefias imediatas.

Como formas alternativas de levantamento de necessidades de treinamento, apareceram a avaliação de relatórios, resultados em treinamento anteriores e avaliação de desempenho, bem como a análise das necessidades de mercado. Essas são formas complementares importantes, mas, que por si só, não esgotam a necessidade de se verificar, o mais fielmente possível, as necessidades e interesse dos futuros treinandos.

Dada a importância que o treinando tem no processo de treinamento, considera-se que os dados obtidos, ainda que em sua maioria incluindo o sujeito da aprendizagem, o levantamento de necessidades feito pelos profissionais

pesquisados, ainda procura atender a empresa, o setor, o trabalho, deixando para segundo plano os interesses de quem vai ser treinado.

Esse aspecto se reforça quando se analisa a questão referente à definição da metodologia a ser utilizada no treinamento, veja a Tabela nº 32.

Tabela nº 32 - DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA USADA EM TREINAMENTO

DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	Nº	%
Não Define	02	10
A área de Recursos Humanos define	03	15
A Metodologia é a mesma para todos os treinamentos	02	10
A Equipe de R.H. define junto com o instrutor	04	20
O Instrutor define		
- Só	05	25
- Junto com a População	01	5
- Baseado no Perfil dos treinandos	04	20

Em 25% dos casos, o instrutor define a metodologia, segundo seus próprios critérios. Empataram em 20%, a definição da metodologia feita pela equipe de recursos humanos juntamente com o instrutor de treinamento e a definição feita pelo instrutor, baseado no perfil dos treinandos (idade, sexo, tempo de trabalho, etc.).

Como se observa, a definição da metodologia, na maioria dos casos, contempla o instrutor de treinamento como sendo o elemento mais propício para essa tarefa. Esse fato reflete maturidade dos órgãos de recursos Humanos, descentralizando atividades, permitindo ao instrutor a definição da metodologia a ser utilizada no treinamento. Há que se considerar, porém, que só a experiência, a vivência do instrutor não o torna suficiente para decidir sobre a melhor forma de propiciar a aprendizagem em grupos de adultos.

O Professor Dr. LAURO BECKER, em aula proferida na disciplina Psicopedagogia de Adultos, no segundo semestre de 1990, na UFPr, ressalta que: "Nenhum programa de formação pode ser universalizado a pessoas com histórias diferentes e, conseqüentemente, interesses e motivações também diversificadas. A retrospectiva ou retomada das capacidades brutas de cada indivíduo, adquiridas na infância, na adolescência e nas fases precedentes de cada estágio da vida adulta, é ponto essencial de cada programa de formação..."

A metodologia do treinamento, certamente, deverá ser norteada:

1. pelo levantamento de necessidades, que por sua vez dará um primeiro sinal sobre o conteúdo, que orientará, para uma ação mais prática ou mais teórica;
2. um levantamento sobre as características da população torna-se imprescindível à ação de treinamento, já que ele é quem, de fato, vai nortear a definição da metodologia.

Grupos de adultos têm características tais como: sexo, idade, escolaridade, experiência profissional, etc., que os tornam peculiares ao processo de aprendizagem. Além dessas, as vivências, as responsabilidades pessoais e sociais do adulto, fazem dele, um treinando capaz de ser o agente de sua própria aprendizagem, bem como o tornam especial quanto à habilidade em aprender: facilidades e dificuldades, potencial e limitações próprias da idade e que, necessariamente, deverão ser levadas em conta nos projetos pedagógicos dos quais venha a fazer parte.

O termo adulto é genérico e um grupo de treinandos pode abrigar o jovem, o maduro, o de meia idade e quiçá, o idoso. Pode ser composto de homens e mulheres - universos diferentes, interesses diversificados. Pode reunir analfabetos, alfabetizados e instruídos em diferentes graus, o que acarretará metodologias e ensino diversificados.

A questão da metodologia de treinamento é complexa, merecendo a maior atenção por parte dos profissionais.

Segundo o relato dos entrevistados, a metodologia:

*"(...) já está definida, procuro apenas adaptar a linguagem conforme o nível escolar".*

*"Já vem definida da matriz. Existe certa abertura para alterações que venham mais de encontro com a experiência do treinador".*

Como se vê, a metodologia serve mais às experiências de quem treina. Ela é definida de acordo com a capacidade daquele que vai ser o instrutor. Não leva em conta a realidade, as necessidades daqueles que serão treinados. É um instrumento a serviço do processo e não da aprendizagem.

Tão importante quanto a metodologia de treinamento que leve em conta as peculiaridades do grupo a ser treinado, é a questão da participação dos treinandos no planejamento da prática pedagógica da qual irão participar.

Quanto ao planejamento do treinamento, 70% dos profissionais disseram não contar com a participação dos treinandos. E alguns se questionaram em relação a isso, ao dizerem:

*"Não se pensou ainda na importância dessa participação que agora considero válida".*

*"Até hoje não adotamos esse esquema".*

Essa prática fere um dos princípios da Educação Permanente que considera que o adulto deve participar efetivamente do processo educacional do qual fará parte. Isto significa que ele deve contribuir para a elaboração de objetivos, planejamento e definição da metodologia do treinamento.

Ao se questionarem, esses profissionais deram o primeiro passo para uma importante reflexão. Com a participação dos treinandos no planejamento dos conteúdos e atividades a serem desenvolvidas, o treinamento incorpora um dos pressupostos da Educação Permanente, ficando um pouco mais distante daquela prática que visa apenas a maximização da produção.

Os pesquisados que justificaram essa não participação dos treinandos no planejamento do treinamento, deixaram transparecer a filosofia assumida, onde o treinamento é determinado no sentido de ordem hierárquica rígida, onde: a cúpula decide quem treinar; o órgão de treinamento operacionaliza (programa e executa); os treinandos recebem aquilo que tiver sido determinado.

Tabela nº 33 - PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO-PARTICIPAÇÃO DOS  
TREINANDOS

Suj	Treinando Participa?	Por Que?	De que Maneira?
01	Não	Não como regra geral, porque já tenho um programa, uma teoria básica.	-
02	Não	Não como regra, como exceção às vezes, porque já vem tudo determinado da Matriz.	-
03	Não	Porque a participação do supervisor da área a ser treinada é suficiente.	-
04	Não	Porque tem ministrado apenas o TR introdutório (caracter apenas informativo).	-
05	Não	Porque os treinamentos já estão planejados; mantém flexibilidade para alterar se necessário o conteúdo.	-
06	Não	Porque a operacionalização fica difícil, a indisponibilidade de tempo. Dificuldade intelectual de alguns segmentos.	-
07	Não	Em razão de ser contratada pelas empresas para ministrar os treinamentos.	-
08	Sim, indiretamente	Porque definem a metodologia a ser desenvolvida pelo curso.	Através da avaliação que fazem-"feedback"-o que possibilita alterações no conteúdo.
09	Sim, indiretamente	Porque definem a metodologia a ser desenvolvida pelo curso.	Através da avaliação que fazem-"feedback"-o que possibilita alterações no conteúdo.
10	Sim, indiretamente	Para se garantir o resultado dos cursos.	Os treinandos, baseado na sua vivência no treinamento sugerem a quem o mesmo deva ser ministrado, inovações no conteúdo, material didático (no momento da avaliação).
11	Não	Porque os conteúdos são discutidos com a Diretoria que seleciona aqueles mais pertinentes à sua realidade.	-
12	Sim	Porque os funcionários são os reais conhecedores do conteúdo do trabalho a ser transmitido pelo treinamento.	Os programas foram inicialmente montados com a participação dos funcionários através de discussões com os instrutores.
13	Não	A chefia imediata sim. Não se pensou na importância dessa participação, que agora, considero válida.	-
14	Não	Até hoje não adotaram esse esquema. Normalmente, as chefias imediatas é que participam.	-
15	Não	Porque a filosofia vigente na empresa não permite, não valoriza.	-
16	Sim	Porque pretende ir de encontro a realidade do grupo.	Através de trabalhos individuais e de grupos. Faz um levantamento da situação vivida, discussões, apontando possíveis soluções para os problemas, também, através de "feedbacks", ao longo do curso.
17	Não	Porque o nível dos funcionários é baixo. O setor de TR é que planeja, baseado nas necessidades levantadas.	-
18	Não	Porque a população não é definida. Os interessados é que se inscrevem.	-
19	Não	Porque a empresa recebe a maioria dos treinamentos das fábricas (fornecedores).	-
20	Sim	Porque anteriormente não participavam e o setor de TR notava que os objetivos não eram plenamente atingidos.	O delineamento do conteúdo é levado para ser discutido com os treinandos, quando então, se define o programa.

Segundo os profissionais pesquisados, os treinandos não participam do planejamento do treinamento, porque:

*"... já vem tudo determinado pela matriz".*

*"Os conteúdos são discutidos com a diretoria que seleciona aqueles mais pertinentes à sua realidade".*

*"... os conteúdos dos treinamentos vêm da fábrica..."*

Apareceram justificativas da não participação dos treinandos no planejamento do treinamento, considerando:

1. o encarregado do setor a ser treinado é quem tem condições de avaliar as necessidades do seu grupo de trabalho;
2. a operacionalização dessa prática demanda tempo;
3. a população a ser treinada não tem condições intelectuais para participar do planejamento, conforme os relatos, a seguir:

*"A operacionalização fica difícil pela indisponibilidade de tempo e pela dificuldade intelectual de alguns segmentos".*

*"O nível dos funcionários é baixo para participar".*

Colocações como essas são incompatíveis com os pressupostos da Educação de Adultos - modalidade da Educação Permanente - que consideram o homem como um ser capaz de decidir sobre as questões relativas ao seu próprio desenvolvimento.

As dificuldades de operacionalização, a "incapacidade" intelectual da clientela, não servem como justificativas plausíveis, uma vez que existem meios, técnicas que superam essas dificuldades. O que precisa existir, para

superá-las é a vontade política de exercer essa atividade numa perspectiva de Educação Permanente. É treinar considerando:

1. as necessidades dos participantes, tirando proveito da diversidade de suas experiências;
2. que o trabalhador é um ser em evolução e busca o seu desenvolvimento, e necessita de uma inserção consciente no mundo do trabalho, através de uma formação técnica e profissional avançada, desenvolvendo a capacidade de criar, individualmente ou em grupo, novos bens materiais e novos valores espirituais;
3. o trabalhador digno de confiança e com possibilidades de progredir durante toda a sua vida, tanto a nível de seu desenvolvimento pessoal, quanto em relação a sua intervenção social;
4. a necessidade de se avaliar, testar e analisar todo trabalho realizado e permitir a sua divulgação para garantir uma base científica a esta atividade.
5. como salutar uma maior flexibilidade na distribuição dos períodos de educação e de trabalho durante a vida humana e em particular uma alternância entre esses períodos ao longo da vida.

Para uma reflexão, lembramos ROGERS citado por LA PUENTE (1980, p.103 - 104), quando diz: " Porque não deixar ao estudante a responsabilidade de si mesmo, para que ele mesmo se conheça e tome as decisões que lhe dizem respeito? Isso não equivale a dizer que se deveria abandonar o estudante, mas que as pessoas que estão a serviço dele, em lugar de pensar sobre ele ou para ele, passariam a pensar com ele."

As políticas e a visão inadequada das empresas quanto aos objetivos e a metodologia dos treinamentos não são impecilhos indestrutíveis. O profissional que entendemos competente saberá buscar espaço, através da ação, para interferir na reformulação de políticas que irão reger a sua própria ação profissional.

Alguns profissionais disseram ver a participação do treinando no planejamento do treinamento, direta ou indiretamente.

Os que disseram haver uma participação direta, utilizam-se de estratégias, tais como:

1. discussões com o grupo;
2. levantamento de problemas e possíveis soluções;
3. definição do programa após a apresentação do conteúdo a ser ministrado;

Quando questionados sobre o porquê dessa participação, os entrevistados disseram:

*"Sem a participação do treinando o setor notava que os objetivos não eram plenamente atingidos"*

Ficou evidente que, muito embora participando do planejamento, e segundo alguns dos entrevistados, através dos "feedbacks" solicitados no decorrer e ao final do treinamento, os objetivos dessa participação voltavam-se sempre para as necessidades da organização, do treinamento em si e não do grupo de treinandos. Um entrevistado afirmou:

*"...assim se tem garantias quanto aos resultados do curso".*

Quando o profissional adota a técnica do "feedback" durante o treinamento, o grupo que está sendo treinado pode beneficiar-se com alterações de conteúdo ou de metodologia. Já aqueles que praticam o "feedback" ao final do curso, oportunizam alterações que irão beneficiar outros grupos.

Não se questiona a relevância dessa prática que, certamente, favorece o aprimoramento do treinamento e do próprio instrutor, como também oferece aos treinandos a oportunidade de exteriorizar o seu sentimento, demonstrar a sua aprendizagem e até mesmo sugerir à quem esse treinamento poderia favorecer. O que se ressalta é que a participação direta dos treinandos no planejamento de treinamento é fundamental para uma prática de Educação Permanente.

As experiências de um determinado grupo não necessariamente suprirão os interesses e necessidades de outro grupo, é necessária a participação dos treinandos no planejamento do treinamento, pois somente o grupo a ser treinado poderá expressar as suas necessidades e o que deseja aprender.

Para os profissionais que disseram contar com a participação dos treinandos no planejamento do treinamento, o enfoque, ora privilegia o grupo, ora a organização, o trabalho e o próprio treinamento, conforme suas afirmações a seguir:

*"Os treinandos participam porque pretendo ir de encontro à realidade do grupo".*

*"Os funcionários são os reais conhecedores do conteúdo do trabalho a ser transmitido pelo treinamento".*

Como se observa através dos relatos, os treinamentos são operacionalizados, atendendo primordialmente aos interesses da organização, caracterizando-se, portanto, como um instrumento para a maximização da produção.

Finalizando o tópico "Operacionalização do Treinamento", conclui-se que dos entrevistados:

1. a maioria (85%), afirma realizar o levantamento de necessidades de treinamento;
2. Cincoenta por cento, conta com a participação do treinando no levantamento de necessidades de treinamento, formal ou informalmente;
3. Cincoenta por cento, define a metodologia do treinamento segundo critério próprio (25% só, 20% considerando o perfil dos treinandos e 5% com a participação da população);
4. a maioria (70%) dispensa a participação do treinando no planejamento do treinamento;

## **5 - CONCLUSÃO**

## 5 - CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido na cidade de Londrina, Paraná, nos anos de 1991 a 1993, entre profissionais de treinamento com formação universitária. Visou identificar se esses profissionais exerciam sua ação dentro de uma perspectiva de Educação Permanente. Para tanto, investigou-se quem são esses profissionais, de que maneira se reciclam e quais os objetivos, filosofia e prática dos treinamentos que ministram.

Partiu-se da crença que o homem é um ser inacabado, em constante desenvolvimento apresentando interesses, necessidades e expectativas peculiares, e que o treinamento é uma prática de Educação Permanente que propicia este desenvolvimento ao homem como ser social global.

A organização, mais do que somente um local de produção, foi entendida como um ambiente de aprendizagem e o setor de Recursos Humanos, uma área de educação por excelência, capaz de criar e manter mecanismos que possibilitem ao homem um processo de aprendizagem contínuo, tornando-o, ao máximo, agente do seu próprio desenvolvimento.

Como o objetivo do trabalho foi saber se os treinamentos ministrados em Londrina contemplavam princípios de Educação Permanente, elaborou-se um instrumento que trouxesse informações quanto às concepções teóricas dos profissionais em relação ao treinamento, bem como quanto às formas de operacionalizá-lo. Isto porque, a pesquisadora entendeu que, para poder afirmar se os treinamentos estavam ou não subsidiados pelos referidos princípios, era necessário avaliar não só o "discurso", como também a "prática" desses profissionais.

O "discurso" foi avaliado através das concepções teóricas que os entrevistados sustentaram e a "prática" através da operacionalização dos programas de treinamento.

Os dados evidenciaram que os profissionais de treinamento em Londrina, têm idade variando entre 25 e 40 anos, constituindo, pois, um grupo de

adultos jovens, em pleno vigor físico e mental. Setenta e cinco por cento dos entrevistados era do sexo feminino.

A maioria apresentou experiência em treinamento de um a cinco anos, o que sugere um elenco de profissionais maduros para o exercício da profissão.

Quanto à forma de atuação, constataram-se dois grupos distintos:

1. treinadores que fazem parte dos quadros de efetivos das organizações, e
2. profissionais que atuam como consultores externos.

Os profissionais empregados, estão alocados em diferentes tipos de organizações: públicas, prestadoras de serviço, comerciais, industriais e instituições de ensino.

Os consultores externos apresentaram-se como: autônomos, donos de empresas de Assessoria ou vinculados à órgão público. Esses profissionais atendem organizações também diferenciadas tais como cooperativas, hotéis, empresas públicas, comerciais, industriais e prestadoras de serviço.

Os dados evidenciaram que os profissionais que mais atuam em treinamento na cidade de Londrina são os psicólogos, os administradores de empresas e os pedagogos. A maioria concluiu o curso de graduação na Universidade Estadual de Londrina.

Em relação a pós-graduação, a metade dos entrevistados têm curso de especialização na área de Recursos Humanos e, em sua maioria, vinculados ao Centro de Estudos Superiores de Londrina.

Para melhor se aquilatar o preparo teórico-técnico dos profissionais investigaram-se quais disciplinas cursadas, tanto na graduação quanto na pós-graduação, ofereceram subsídios para a atividade de treinamento. Constatou-se que a maior concentração de respostas se deu em disciplinas que enfocam o aspecto técnico do treinamento, o que permite afirmar que os profissionais pesquisados privilegiam, em seu quadro de referências, os conteúdos que abordam a metodologia e técnicas de ensino.

Antes de exercerem a atividade de treinamento a maior parte dos entrevistados ocupavam funções não relacionadas à área de Recursos Humanos

Se por um lado esse dado evidenciou experiências profissionais diversificadas, por outro demonstrou que, mesmo oriundos de outras ocupações, o trabalho atual em treinamento, tem propiciado aos pesquisadores crescimento profissional e pessoal, pois conforme o dizer de um pesquisado:

*"Aprendo com o próprio grupo, existe uma troca de aprendizagem"*

Visando a obtenção de dados que pudessem demonstrar ou não o embasamento da ação exercida por esses profissionais em pressupostos da Educação Permanente, investigaram-se as suas concepções teóricas, bem como as formas de operacionalização dos treinamentos por eles ministrados.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados recebem influência teórica, diversificada, mas de apenas um autor, sendo que 20% disseram não contar com a influência direta de qualquer estudioso sobre o tema.

Analisando-se, porém, o conteúdo das informações, verificou-se que os profissionais que buscam auxílio teórico, o fazem de forma com a intenção de abranger o homem e a sua relação com o meio, ou seja, o fazem pensando no treinamento como uma ação que deve atender ao homem como um ser global que ao agir, interfere no ambiente, modificando-o e sendo modificado por ele.

A maioria dos profissionais afirmou utilizar-se de um referencial teórico específico para o desenvolvimento do seu trabalho o que lhes possibilita "pensar" a ação de treinamento de forma consistente e segura, pois, segundo um pesquisado "a essência do referencial adotado está estritamente ligada ao treinamento. Tenho segurança para treinar porque domino o referencial".

Obtiveram-se ainda, no plano teórico, informações a respeito das concepções dos sujeitos sobre: Mundo, Homem, Educação e Treinamento. Concepções essas que, certamente, devem ser norteadoras de qualquer ação de treinamento. Quando se buscaram estas informações eis o que disseram.

*"O homem é um "ser inacabado e está sempre em processo de aquisição de novos conhecimentos até mesmo de mudança de atitudes",*

*"Educação é acesso a cultura, ao conhecimento, à conscientização de si e do seu papel no mundo".*

*"O treinamento é uma forma de se educar para o cotidiano, para o trabalho, etc."*

*"Através do treinamento o homem pode almejar um crescimento profissional e como pessoa".*

*"O mundo é um palco que pode se transformar com a transformação do homem".*

Os dados demonstraram que as concepções dos entrevistados têm proximidade com os pressupostos da Educação Permanente, o que permite afirmar que, em seu quadro de referências, no plano da "idéias", os profissionais "pensam" o treinamento como uma prática de Educação Permanente.

A ação dos profissionais, todavia, sofre restrições motivadas pela própria limitação de recursos e em alguns casos escassez de fonte de atualização. Outro fator que inviabiliza uma ação mais de acordo com a cabeça de cada profissional é a resistência do ambiente em que trabalha, em absorver novas posturas e ao mesmo tempo produzir mudança de atitude.

A contribuição que este trabalho pretende deixar é a revelação qualitativa e quantitativa do conflito entre o discurso e a prática e estimular os profissionais a, continuamente, reconhecê-la em qualquer atividade que seja chamado a executar.

Projetos pedagógicos na acepção aqui adotada não significa proposição de atividades, elenco de cursos, adoção de modismos... trata-se de aliar pressupostos da Educação Permanente (por esse motivo o profissional precisa conhecê-la) a uma ação cotidiana.

Num plano intermediário entre o pensamento e a ação, quando o profissional começa a viabilizar a prática, investigou-se a filosofia de treinamento

sobre a qual a ação desses profissionais é exercida. Analisaram-se três variáveis: a clientela atendida, o horário e os objetivos do treinamento.

Em relação à clientela os treinamentos em Londrina procuram abranger todas as categorias funcionais. Analisando-se, porém, qualitativamente as respostas, observou-se que mesmo procurando abranger a todos, os treinamentos visam acima de tudo atingir metas organizacionais: menor custo, comprometimento com a excelência, novas tecnologias etc.

Quanto ao horário em que os treinamentos são oferecidos, independentemente de ser durante ou fora da jornada de trabalho, a conveniência é sempre atender à organização e até mesmo garantir a presença do treinando para que o treinamento se realize. Não se pôde constatar interesse por parte de quem treina, de programar atividades que intercalem períodos de trabalho e de treinamento de forma a atender interesses e necessidades tanto da organização quanto do trabalhador.

Com esse dados começaram a surgir discrepâncias entre o "idealizado" (concepções teóricas) e o "concretizado" (operacionalização do treinamento). A partir do momento em que a ação começa a ser planejada, a prática vai se distanciando dos pressupostos da Educação Permanente, cedendo lugar a um instrumento de maximização da produção.

Quando da definição dos objetivos a serem atingidos pelo treinamento, observou-se preocupação dos treinadores tanto com a organização quanto com o homem, com certa margem de vantagem para os objetivos que privilegiam o processo produtivo: "menor custo", "preparação de mão-de-obra", "melhor desempenho", objetivos esses que se direcionam para a maximização da produção. Como exemplo citamos algumas afirmações dos entrevistados ao definirem os objetivos do treinamento:

*"Melhorar as condições de trabalho, diminuir os custos"*

*"Mão-de-obra especializada"*

*"Que as pessoas possam se aperfeiçoar e se desenvolver dentro da área"*

*"Atingir as metas do setor"*

Há que se considerar, que ao definir objetivos, o profissional ainda está trabalhando num plano teórico, está "pensando" a ação do treinamento.

Porém, como atuam esses profissionais ?

A pesquisa demonstrou que no momento de operacionalizar o treinamento, os entrevistados assumem uma postura discrepante daquele apresenta em suas concepções teóricas.

Já na primeira etapa - levantamento de necessidades - observou-se procedimento formais e informais junto à cúpula, aos chefes e encarregados, quando se sabe que o essencial é envolver, acima de tudo, a população a ser treinada. Eis o que disseram alguns, quanto a prática do levantamento de necessidades de treinamento:

*"Informalmente. Análise dos conteúdos dos treinamento com a diretoria e encarregado".*

*"Contato pessoal com as chefias e gerências".*

*"Á área de treinamento envia formulário (tipo de treinamento desejado, objetivos, treinandos) para ser preenchido pelos gerentes com as devidas justificativas"*

Quando se analisou a questão referente a definição da metodologia a ser utilizada no treinamento, verificou-se séria desvinculação com a população a ser treinada. Quando se perguntou "Como você define a metodologia a ser utilizada?" , obteve-se os seguintes dados:

DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	Nº	%
Não Define	02	10
A área de Recursos Humanos define	03	15
A Metodologia é a mesma para todos os treinamentos	02	10
A Equipe de R.H. define junto com o instrutor	04	20
O Instrutor define		
- Só	05	25
- Junto com a População	01	5
- Baseado no Perfil dos treinandos	04	20

Como se observa, apenas 25% dos entrevistados, definem a metodologia de treinamento "junto com a população e baseado no perfil dos treinandos", o que é fundamental para qualquer programa de educação de adultos.

A maioria (75%) dos profissionais, não deixa claro uma sistemática que considere, ao definir a metodologia, as características humanas e profissionais dos grupos de adultos distanciando-se, portanto, dos pressupostos da Educação Permanente.

Em relação ao planejamento do conteúdo do treinamento, os profissionais, em sua maioria não contam com a participação dos treinandos.

A Educação de Adultos considera que é de fundamental importância o contato real do aprendiz com os problemas que concernem diretamente à sua existência para que ele possa escolher o que deseja e precisa aprender. Porém 70% dos entrevistados, disseram que os treinandos não participam do planejamento do treinamento (Veja Tabela nº33 p.102), veja alguns exemplos:

*"Porque já vem tudo determinado da matriz".*

*"Porque a participação do supervisor da área é suficiente"*

*Porque os conteúdos são discutidos com a diretoria que seleciona aqueles mais pertinentes à sua realidade".*

Portanto, na maioria das vezes, o conteúdo de treinamento é programado pelo instrutor e discutido com a cúpula diretiva e aplicado, posteriormente, ao grupo a ser treinado, ou seja, quem decide o que e como vai ser dado é a chefia; o instrutor e os treinandos apenas recebem aquilo que foi determinado.

O pressuposto deste trabalho era de que os: "Profissionais que atuam em treinamento nas organizações em Londrina exercem essa ação numa perspectiva desvinculada dos princípios de Educação Permanente".

Os dados obtidos e as análises feitas levam a conclusão de que o mesmo não se confirma plenamente, pois os pesquisados apesar de operacionalizarem o treinamento visando a maximização da produção, têm concepções teóricas capazes de nortear uma ação em treinamento fundamentada em pressuposto de Educação Permanente.

Essa discrepância talvez seja fruto de uma Cultura Organizacional, oriunda de práticas administrativas baseadas em teorias que privilegiam a burocracia, os princípios tayloristas, o sistema de controle, o que determina o comportamento do profissional.

Aliado a isto, somam-se outros aspectos que poderiam dificultar uma ação de treinamento voltados aos princípios de Educação Permanente, entre eles:

1. a formação acadêmica deficiente;
2. a falta de reciclagens em atividades de longa duração;
3. a falta de leituras complementares, ou;
4. aspectos pessoais (personalidade), tais como a pouca disposição para defender suas idéias, a baixa capacidade de lidar com os conflitos de interesses entre setores na organização, o medo em razão da dependência financeira ou psicológica que acaba por levar o profissional a se submeter as pressões de superiores, pares e colegas.

Diante do exposto, sugere-se ao profissional de treinamento:

1. buscar, constantemente, o aprimoramento pessoal e profissional através de leituras, desde as mais pragmáticas até as mais abrangentes.
2. aprimorar seus conhecimentos a respeito da concepção de Educação Permanente, procurando ampliá-los através de contatos com bibliografia voltada para essa forma de ver o treinamento.
3. frequentar cursos regulares de aperfeiçoamento e especialização, de longa duração, que propiciem um conhecimento de métodos científicos, aspectos éticos e filosóficos da profissão;
4. participar constantemente de grupos de estudos que privilegiem discussões teóricas;

5. relatar suas intervenções, em grupos de estudos, encontros, congressos, artigos em jornais e revistas, contribuindo cientificamente para o avanço da área;
6. superar suas dificuldades pessoais e participar ativa e efetivamente no planejamento estratégico da organização, e:
7. privilegiar a Educação no âmbito da organização. Com esta atitude, no dizer de LUCENA (1991, p.47) "A empresa manterá seus Recursos Humanos em nível técnico-profissional adequado ao desenvolvimento dos negócios e oferecerá oportunidades para a formação, a complementação e o desenvolvimento educacionais do seu pessoal".
8. elaborar políticas de treinamento e implementar práticas educativas condizentes com as concepções teóricas, que a maioria, demonstrou ter.

Finalizando, acredita-se tenha ficado evidenciada a necessidade das organizações viabilizarem a implementação de práticas educativas condizentes com a natureza humana. Os profissionais de treinamento como um dos agentes responsáveis por esta implementação necessitam que as organizações reconheçam as suas funções e lhes ofereçam condições de trabalho, para uma eficiente contribuição, na continuidade bem sucedida dos negócios no nível da qualidade, da competitividade e da rentabilidade desejadas.

## **6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVES, R. *Conversas com quem gosta de ensinar*. 8ª Ed. São Paulo, Cortez: Autores Associados, 1984.
2. ANDRADE, J. E. B. *Por uma competência política e técnica no treinamento. Psicologia Ciência e Profissão*. p.9-17
3. ARANHA, M.L.A. & MARTINS, M.HP. *Filosofando: introdução à filosofia*. São Paulo, Moderna, 1986.
4. ARGYRIS, C. *Personalidade e Organização*. Rio de Janeiro, Ed.Renes, 1957.
5. BECKER, L. *Psicopedagogia dos adultos*. Anotações em sala de aula, Curso Pedagogia de adultos, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1990)
6. BENIAMINO, S. L. "*Aprendendo a aprender, aprender a viver e aprender a ganhar a vida*. Palestra Proferida no curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação Permanente, Universidade Federal do Paraná, junho/1983
7. BERGAMINI, C. W. *Psicologia Aplicada à Administração*. 3a.Ed. São Paulo, Atlas, 1982.
8. BROWN, J.A.C. *A psicologia social da indústria: relações humanas na fábrica*. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 1976
9. CARNEIRO, M.M. *A expressão verbal na educação permanente*. Curitiba, Vicentina, 1986.
10. CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos-Edição Compacta*. 2ª Ed. São Paulo, Atlas, 1992
11. CONELLAN, T.K. *Fator humano e desempenho empresarial*. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1984.

12. BALCÃO, Y. F. ; CORDEIRO, L. F. *O comportamento Humano na empresa*. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1975.
13. CARDIERI, T. Treinamento do Profissional de Treinamento. in: MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.345-357
14. DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo, Pioneira, 1992.
15. DEMO, P. *Metodologia científica em Ciências Sociais*. 2ª Ed. rev. ampl. São Paulo, Atlas, 1989.
16. DEWEY, J. *Experiência e Educação*. 2a. Ed. São Paulo, Edit. Nacional, 1976.
17. DUARTE, N. A matemática na alfabetização de adultos, IN **CADERNOS DE EDUCAÇÃO POPULAR Nº 8**. 2.cd. Petrópolis, Vozes, 1988
18. FAURO, E. *A Educação e o destino do homem* (Anotações em sala de aula, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1990)
19. FLEISHMAN, E. A.; BASS, A. R. *Estudios de psicologia industrial y del personal*. México, Trillas, 1976.
20. FREIRE, P. *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. 3ª Ed. São Paulo, Moraes, 1980
21. FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo, Ed. Perspectiva, 1972.
22. FURTER, P. *Educação Permanente e desenvolvimento cultural*. Petrópolis, Vozes, 1974.
23. \_\_\_\_\_ . *Educação e vida*. 5ª Ed. Petrópolis, Vozes, 1973.
24. GONÇALVES, S. O. *Salário, motivação e estratégias de sobrevivência de trabalhadores urbanos*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, 1982.

25. GOULIANE, C.I. *A problemática do Homem - ensaio de uma antropologia filosófica*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1969
26. HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980
27. HERSEY, P. ; BLANCHARD, K. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo, EPU, 1977
28. KUENZER, A.Z. *Pedagogia da fábrica/as relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo, Cortez: autores associados, 1986.
29. LA PUENTE, M. Abordagem centrada na Pessoa e Educação, in: PENTEADO, W.M.A. *Psicologia e Ensino* (coordenadora) São Paulo, Papervivos, 1980. p.101-117.
30. LEON, A. *Psicopedagogia dos Adultos*. São Paulo, Ed. Nacional, 1977.
31. LUCENA, M.D.S. *Avaliação de Desempenho: Métodos e acompanhamento*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1977.
32. \_\_\_\_\_ . *Planejamento de Recursos Humanos*. 1. ed. 2ª tiragem, São Paulo, Atlas, 1991.
33. MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980.
34. MASLOW, A.H. *Motivation and personality* . 2ª Ed. New York, Harper & Row, Publishers, 1954
35. MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal - leituras e exercícios de treinamento em grupo*. 2ª Ed.33. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980.
36. TOLEDO, F.R.F. Políticas de Treinamento e sua Implantação. in: MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.36-42.

37. ONU-UNESCO-CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO DE ADULTOS - RECOMENDAÇÃO REFERENTE AO DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DE ADULTOS - Aprovada pela Conferência Geral 19ª Sessão, Nairobi, 26 de novembro de 1976.
38. PADOVANI, V. & CASTANHOLA, L. *História da filosofia*. 11ª ed. São Paulo, Melhoramentos, 1977.
39. PINTO, A.V. *Ciência e Existência*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989.
40. \_\_\_\_\_ . *Sete lições sobre educação de adultos*. São Paulo, Cortez, Autores Associados, 1982.
41. PIZARRO, P. prefácio. in: MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.IX
42. PONTUAL, M. Evolução do treinamento Empresarial. in: MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL - ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.IX
43. PORTO, M.R. S. *Função Social da Escola* (Anotações de sala de aula, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1990)
44. RAMOS, C.L.C. Recursos Humanos sob o enfoque da educação permanente. *Jornal de Recursos Humanos*, Curitiba, março de 1985.
45. ROMANELLI, O.O. *História da Educação no Brasil*. 4ª ed. Petrópolis, Vozes, 1983.
46. ROSA, M. *Psicologia Evolutiva-Psicologia da Idade adulta*. V.4, Petrópolis, Vozes, 1982.
47. ROSSI, W.G. *Capitalismo e educação: contribuição ao estudo crítico da economia da educação capitalista*. 2ª ed. São Paulo, Moraes, 1980.
48. SALDANHA, G.S. *Manual de Pessoal*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.

- 49.SINGER, E.J. & RAMSDEN, J. *Desenvolva o potencial humano de sua empresa*. São Paulo, McGraw Hill do Brasil, 1974.
- 50.THIOLLENT, M.J.M. *Crítica metodológica, investigação social & enquete operária*. 3ª ed. São Paulo, Polis, 1987
- 51.TOLEDO, F. *Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 1981
- 52.VARGA, C. A qualidade possível, São Paulo, *Educação Continuada*, IDORT, n. 5, Ano I, outubro/1990.

**7 - ANEXOS**

## ANEXO 01 - MODELO DA ENTREVISTA USADA PARA A COLETA DOS DADOS

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA			
I - IDENTIFICAÇÃO			
Cargo que ocupa:	Há quanto tempo trabalha em treinamento:	Sexo:	Idade:
Graduação em:	Ano de Conclusão:	Instituição:	
Especialização:	Ano de Conclusão:	Instituição:	
Mestrado:	Ano de Conclusão:	Instituição:	
Doutorado:	Ano de Conclusão:	Instituição:	
II - SITUAÇÃO ATUAL			
Local(ais) de Trabalho:			
Existe Projeto Pedagógico na(s) empresa(s) em que atua?			
Se sim, quais as ações ou práticas educativas oferecidas?			
Se não, que práticas sugere para o desenvolvimento humano individual e do grupo?			
Para sua atuação em treinamento usa referencial teórico específico? Se sim, qual?			
Dê a idéia central do referencial adotado:			
O referencial teórico facilita a aceitação do seu trabalho? Por que?			
Se não utiliza referencial teórico, por que?			

De que maneira se recicla ?	Periodização:
Que leitura costuma fazer?	Periodização:
Como você faz o levantamento de necessidades de Treinamento?	
Como você define a Metodologia a ser utilizada?	
Os treinandos participam do Planejamento do Treinamento?	
Se sim, por que ?	
De que maneira?	
Se não, por que?	
Que população o treinamento que ministra tem favorecido?	
Por que?	
Os treinamentos que você ministra são desenvolvidos dentro ou fora da jornada de trabalho? Por que ?	
Além dos específicos, que objetivos você pretende que os treinandos alcancem através dos treinamentos que ministra?	
Por que?	

III - ANTECEDENTES		
Ocupação anterior:	Local:	Tempo de trabalho:
Disciplina cursadas, que segundo você, oferecem subsídios à ação do treinamento		
1.	Por que?	
2.	Por que?	
3.	Por que?	
Autor(es) estudados que influenciam seu trabalho:	Por que?	
1.		
2.		
3.		
IV - CONCEPÇÕES		
1. Educação:		
2. Treinamento:		
3. Homem:		
4. Mundo:		

## ANEXO 02 - GLOSSÁRIO

1. **EDUCAÇÃO PERMANENTE:** Diz respeito ao desenvolvimento contínuo do homem, durante toda a sua vida e em todas as suas dimensões.
2. **TREINAMENTO:** Modalidade de Educação Permanente, viabilizada no contexto das organizações.
3. **HOMEM:** ser maduro e responsável, em busca de desenvolvimento contínuo e auto-realização, capaz de alterar o social ao mesmo tempo em que é alterado por ele.
4. **MUNDO:** Estrutura física e social na qual o homem está inserido.
5. **PROFISSIONAIS DE TREINAMENTO:** Profissionais com formação superior, atuando em treinamento nas diferentes organizações, como empregados ou como consultores externos.
6. **CONSULTOR EXTERNO:** profissional de nível superior, exercendo atividade de treinamento nos diferentes tipos de organizações, como autônomos ou como proprietário de empresa de consultoria.
7. **FORMAÇÃO EXTRA-ACADÊMICA:** Educação Permanente; formas de reciclagens, formais e informais.