

**UNIPLAN**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO PLANALTO DO DISTRITO FEDERAL

# Cesubra Scientia

Revista do Centro Universitário Planalto do Distrito Federal  
– UNIPLAN –

Volume 3

Nº 4

ISSN 1807-4855

---



**Sociedade Objetivo de Ensino Superior**

**Presidente**

Doutor João Carlos Di Gênio

**Diretor Administrativo**

Administrador Hildebrando José Rossi Filho

**Diretor Financeiro**

Administrador Rudge Allegretti

**Diretor Pedagógico**

Professor Jorge Brihy

**Centro Universitário Planalto do Distrito Federal**

**Reitor**

Prof. Dr. Yugo Okida

**Vice-Reitor**

Prof. MS. Fabio Nogueira Carlucci

**Pró-Reitor Acadêmico**

Prof. Dr. Humberto Vendelino Richter

**Pró-Reitor Administrativo**

Prof. MS. Robson do Nascimento

**Coordenadora Geral**

Prof.(a) Maria Cecília Matos Grisi

**Secretário Geral**

Administrador Armindo Corrêa Brito

**Comissão Editorial**

Prof. Dr. Angel Rodolfo Baigorri

Prof. Dr. Carlos Alberto Fernandes de Oliveira

Prof.(a) Dr.(a) Cláudia da Silva Costa

Prof. Dr. Demóstenes Moreira

Prof. Dr. Eui Jung Chang

Prof. Dr. João Estevão Giunti Ribeiro

Prof.(a) Dr.(a) Maria Raquel Speri

Prof. Dr. Humberto Vendelino Richter

**Produção Gráfica**

Agência Práxis - Agência Modelo do Cesubra

**Editoração Eletrônica**

Geraldo de Assis Amaral

**Revisão**

Professora Claudete Matarazzo Nogueira Carlucci

**Capa**

Wilton Oliveira Cardoso

**Cesubra Scientia**

Volume 3, Nº 4, 2006

ISSN 1807-4855

Matérias assinadas são de exclusiva responsabilidade dos autores. Direitos autorais reservados. Citação parcial permitida com referência à fonte.

---

## Cesbra Scientia

Volume 3, Nº 4, 2006

ISSN 1807-4855

# SUMÁRIO

A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DA  
GLOBALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS: APLICAÇÕES E PAPÉIS  
FUTUROS.

Sátia Belém Loureiro Dias.....779

PROCESSO ANDRAGÓGICO PARA OS CURSOS DE GESTÃO DO  
UNIPLAN – UMA PROPOSTA

Julio Celso Noguchi.....795



A Administração de Recursos Humanos diante da globalização dos negócios: aplicações e papéis futuros.

Sátia Belém Loureiro Dias <sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da globalização no âmbito da Administração dos Recursos Humanos, uma vez que, atualmente, os elos globais dos negócios unem países e indivíduos. Será enfocada a necessidade de que os Gestores de Recursos Humanos submetam a lógica da perspectiva clássica de relacionamentos estratégicos de RH a uma abordagem focada nos novos paradigmas de Gestão de Pessoas, haja vista que ainda existe uma resistência por parte desses profissionais de continuarem apenas na atuação burocrática.

**Palavras-Chave:** globalização, gestão de pessoas.

---

<sup>1</sup>Sátia Belém Loureiro Dias é graduada em Relações Internacionais com pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.  
Endereço eletrônico: satialou@yahoo.com.br

## Introdução

Encontramo-nos inseridos em um mundo de crescente competição global onde, mais do que nunca, é o tato para a elaboração das pequenas diferenças de estratégias que levam os profissionais aos extremos do sucesso e do fracasso, criando, assim, a tão almejada vantagem competitiva - o diferencial - em relação aos profissionais que atuam no mercado na mesma área que você.<sup>2</sup>

O presente trabalho destina-se, justamente, a analisar algo dentro da idéia expressa no parágrafo anterior, que seriam as implicações da globalização dos negócios na forma dos gestores administrarem a área de Recursos Humanos, submetendo a lógica da perspectiva clássica de relacionamentos estratégicos de RH a uma abordagem focada nos novos paradigmas de Gestão de Recursos Humanos, mostrando, conforme é abordado por Alzira Simões, que “O bom desempenho do Gestor de Recursos Humanos terá mais valia se tiver conhecimentos não apenas específicos da cultura organizacional, mas, deve igualmente, procurar conhecer um pouco da cultura e da formação de cada um dos colaboradores, para melhor os compreender e assim, auxiliar na integração e aceitação dos valores de toda a Cultura da Organização.”<sup>3</sup>

A necessidade deste trabalho vem em se mostrar que, no atual contexto de globalização e competição acirrada, a área de RH necessita passar por transformações significativas de modo especial dentro do contexto de assumir novos desafios importantes e focados em atrair, reter e, principalmente desenvolver seus talentos humanos, tendo ainda como seu principal objetivo, preservar a auto-estima, a motivação e o estímulo dos colaboradores, mantendo-se um clima organizacional positivo e favorável tanto para as empresas, quanto para os empregados.

---

<sup>2</sup> Sobre vantagem competitiva ver Michael E. Porter. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989, pp. 1; 9; 31-33.

<sup>3</sup> Ver artigo elaborado por Alzira Simões, intitulado *Ser-se humano ou ser humano*, disponível no site <http://www.sapereaudare.hpg.ig.com.br>, cujo acesso ocorreu em: 2/4/06.

No desenvolvimento do presente trabalho, será feito um apanhado de conceitos considerados essenciais para a discussão proposta, como o de globalização e RH. Em seguida, ambos conceitos serão entrelaçados, apontando-se uma questão que sabiamente é abordada por Alzira Simões, a de que “Cabe ao GRH descortinar a chave da motivação dos humanos que consigo colaboram, a fim de conseguir alcançar o equilíbrio entre os objetivos da organização e os de cada um dos indivíduo.”<sup>4</sup>

Por fim, será apresentada uma conclusão preliminar com a síntese das idéias apresentadas, assim como, as prováveis contribuições do presente estudo.

### **Entendendo a globalização**

Da mesma maneira que, no século XIX, as indagações em torno do capitalismo se tornaram o centro do pensamento sociológico e, na realidade, o fundaram, é hoje em torno da globalização que se articula parte significativa da reflexão das ciências sociais.

Inicialmente procurarei recuperar algumas das vertentes do conceito de globalização que pode fundamentar o seu desenvolvimento conceitual para a área de RH. Porém antecipo que uma questão que merece nossa atenção para o desenvolvimento do presente trabalho relaciona-se à amplitude do termo globalização, não havendo conceito dela que possa ser acolhido sem reservas ou fortes contraditas. Para melhor compreensão e enriquecimento do presente conceito, prefiro analisar, inicialmente, as acepções do termo globalização sob a perspectiva geográfica de Eustáquio de Sene e João Carlos Moreira<sup>5</sup>. Para estes autores, o atual processo de globalização nada mais é do que a mais recente fase da expansão capitalista, promovendo uma invasão *high-tech* de mercadorias, capitais, serviços, informações e pessoas e visando aumentar mercados.

---

<sup>4</sup> Idem, ibidem.

<sup>5</sup> Ver Eustáquio de Sene, João Carlos Moreira. *Geografia geral e do Brasil: espaço geográfico e globalização*. São Paulo: Scipione, 1998, p.64.

Como resultado de tudo isso, Sene e Moreira<sup>6</sup> analisam que aprofundou-se o processo de mundialização da produção, levando a uma transnacionalização da economia, ou seja, a expansão dos conglomerados multinacionais pelo mundo todo; filiais foram montadas em diversos países, inclusive nos em desenvolvimento. Paralelamente à globalização da produção e do consumo, ocorre a intensificação do fluxo de viajantes pelo mundo, seja a negócios, a turismo ou imigrando, e uma invasão cultural de costumes, de comportamentos, de hábitos de consumo e assim por diante.

Concordando com Sene e Moreira em sua colocação, observo que nessa ampla noção do termo globalização, não a confundo com o simples quebra de barreiras entre os países, visto que tal situação corresponde a uma análise muito superficial deste fenômeno, penso que a globalização, que pressupõe várias dimensões como a econômica, política, social e cultural, também é abarca o mundo de forma bastante desigual, haja vista que existem alguns lugares, regiões e países que estão mais integrados do que outros. E, ao mesmo tempo que a globalização se desenvolve em escala mundial, ocorre também em escala regional.

Sobre este lado mais perverso e excludente da globalização, a teoria social crítica aplicada a geografia tem como vasta fonte as obras do brasileiro Milton Santos. Santos<sup>7</sup>, que propõe uma interpretação multidisciplinar do mundo contemporâneo, realça que no atual mundo globalizado a tirania da informação e do dinheiro devem ser vistos como pilares de uma situação em que o progresso técnico é aproveitado por um pequeno número de atores globais em seu benefício exclusivo. O resultado é o aprofundamento da competitividade, a produção de novos totalitarismos, a confusão dos espíritos e o empobrecimento crescente das massas, enquanto os Estados se tornam incapazes de regular a vida coletiva. Toda essa situação, Santos considera como insustentável.

---

<sup>6</sup> Idem, p.69.

<sup>7</sup> Ver Milton Santos. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Vijay Govindarajan e Anil K. Gupta<sup>8</sup> consideram globalização a palavra do momento e concordam que pode ser definida de diversas maneiras dependendo do nível escolhido. Pode-se falar em globalização do mundo como um todo (o que abordaria a crescente interdependência entre países de todas as partes do mundo), de um país específico (o que considera a extensão das ligações externas de cada país), o grau pelo qual diferentes indústrias requerem que as empresas atuem internacionalmente, e a natureza das atividades de cada empresa.

Assim, o ponto que toma a conceituação de globalização de Govindarajan e Gupta como contribuinte ao presente trabalho é a questão destes autores, após abordarem as forças propulsoras da globalização e suas implicações para as empresas, concluírem que com a liberalização, ascensão dos países em desenvolvimento, mudanças tecnológicas e queda das barreiras comerciais, as empresas e seus administradores têm de entender o que é globalização. A colocação de Govindarajan e Gupta confirma esta impressão ao aconselhar que “As empresas têm uma escolha simples, porém crucial: subir a bordo ou ficar para trás.”<sup>9</sup>

Convêm desde já informar que estou convencida de que a mescla dos conceitos de globalização dos autores analisados anteriormente é o mais apropriado para gerir todo o desenrolar do presente trabalho. A opção pela teoria destes autores justifica-se por interpretarem a globalização, de forma geral, como um fenômeno de interdependência entre os países, haja vista que ocorre uma maior fluidez na circulação de capitais, serviços, informações e pessoas.

Outro ponto que reforça minha escolha relaciona-se a abertura presente nas obras desses autores em considerarem a necessidade da adaptação das empresas e seus administradores as mudanças ocorridas no mundo globalizado e na sensatez de preocuparem-se em abordar também a questão da exclusão provocada pela globalização.

Esses e os outros pontos apontados pelos outros autores anteriormente comentados serão importantes para um melhor

---

<sup>8</sup> Ver Vijay Govindarajan, Anil K. Gupta. *Dominando os mercados globais*. São Paulo: Makron books, 2001, pp.3-4.

<sup>9</sup> Idem, p.9

entendimento na hora do entrelaçamento entre os conceitos de globalização e da atividade de RH que será, em seguida, trabalhado.

### Entendendo a atividade RH

A atividade de RH remete-se, de forma geral, a preocupação que existe desde a Primeira Revolução Industrial em organizar bem as pessoas, com eficiência e eficácia produtiva em seu local de trabalho. Ou seja, a atividade de RH relaciona-se, basicamente, a gestão de pessoas dentro de uma organização.

Porém, com as rápidas mudanças que estão ocorrendo, econômicas, políticas e culturais, o conceito de trabalho está sendo redefinido, trazendo com isso grandes transformações nas funções da área de RH.

Conforme Carlos Luiz Aguiar<sup>10</sup>, a questão da evolução do papel dos profissionais de RH já é visível e uma constante nas organizações atuais, comentando-se que:

*“Já se foi o tempo em que o papel dos profissionais de Recursos Humanos era apenas a de um mero Chefe de Pessoal nas organizações, aonde as principais atividades eram a de contratar, demitir, dar advertências, aumentar salários, etc. e que ainda ocupavam posições intermediárias nas estruturas das organizações sem opção de opinarem sobre as tendências emergentes de Recursos Humanos e sobre as políticas e diretrizes das organizações, isto por se tratarem na cabeça de muitos empresários de uma área que não gerava lucro e sim era considerada como fonte de despesas.*

*Com o advindo da globalização, ingresso do Brasil no Mercosul e os processos de downsizing nas empresas, a área de Recursos Humanos, vem passando atualmente por transformações significativas no contexto de assumir novos*

---

<sup>10</sup> Ver artigo elaborado por Carlos Luiz Aguiar, intitulado *Reflexões sobre os novos desafios dos profissionais de recursos humanos*, disponível no site <http://www.millenniumrh.com.br>, cujo acesso ocorreu em: 15/03/06.

*desafios importantes voltados a atrair, reter e desenvolver talentos, visando a preservar a auto-estima, motivação e estímulo dos colaboradores. Hoje, o profissional de Recursos Humanos possui novas competências que convergem para o desenvolvimento e reciclagem dos seres humanos das organizações, visando a sua plena capacitação profissional num mundo mais competitivo e qualificado, devendo instruir os gestores das organizações como administrar seus colaboradores diretos de um forma transparente e objetiva que venham a contribuir com o aumento da qualidade, produtividade e competitividade.”<sup>11</sup>*

Portanto, a área de Recursos Humanos de hoje tem uma importância muito significativa no gerenciamento dos seres humanos nas organizações, assumindo o papel de facilitador entre as diversas áreas das organizações, de modo que seus talentos tenham plenas condições de desenvolvimento profissional e com isto tornar as organizações competitivas e tecnologicamente avançadas.

Sobre a atividade de gestão de pessoas, que é com o que lida o profissional de RH, Peter Drucker<sup>12</sup> afirma que “os executivos passam mais tempo a gerir pessoas e a tomar decisões sobre pessoas do que noutra coisa qualquer” e defende “e assim deve ser”. Porém, acrescenta ainda que “os gestores que tomem decisões acerca de pessoas nunca serão perfeitos, claro, mas devem aproximar-se muito disso”. Com esta colocação, Drucker mostra que a profissão de gestão de pessoas relaciona-se não só a gerência das mesmas, mas já considera a possibilidade de que os administradores de uma organização, inclusive o GRH, têm nas suas mãos a árdua tarefa de tornar as atuações dos seus colaboradores a melhor, estímulo esse que impulsionará no sucesso de toda a organização.

Desse modo, o autor faz transparecer que simpatiza com a idéia de que a adaptação do profissional de RH às mudanças provocadas pela globalização são necessárias. Novas formas de estimular o desempenho

---

<sup>11</sup> Idem, *ibidem*.

<sup>12</sup> Ver Peter Drucker. *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

eficiente das pessoas que gere tornaram-se indispensáveis para o sucesso da empresa como um todo.

### **Desvendando a relação globalização e atividade de RH**

Conforme já foi mostrado, nos últimos anos vários países tiveram a abertura de suas economias e a suas inserções no cenário da globalização. Como consequência desta abertura, as empresas e organizações dos quatro cantos do planeta passaram a conviver com uma nova realidade que afetou seus negócios. A internacionalização da economia tem levado cada vez mais empresas nacionais a buscarem parceiros fora dos limites nacionais. O conhecimento das condições e das oportunidades negociais pode ser determinante para a sobrevivência nesse novo cenário de negócios na era da globalização. E, nessa perspectiva, a área de RH passa a desempenhar um papel preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento das empresas.

Elyseu Eduardo Ely<sup>13</sup>, analisando o caso brasileiro, constata que nos últimos dez anos, a área de RH, se desenvolveu extraordinariamente fazendo com que as empresas se obrigassem a montar estruturas que permitissem obter resultados efetivos para a organização.

Possivelmente, esta argumentação de Ely é válida, pois, envolto num cenário globalizado, no momento em que um país consolida o processo de abertura política e econômica a redução de custos e o trabalho em equipe tornam-se peças fundamentais para a sobrevivência da empresa e o ser humano passa a ter maior valor neste processo, haja vista que é dotado de um potencial quase ilimitado no sentido de usar sua criatividade e inteligência capazes de reverter dificuldade que surgem.

Ainda sobre a questão de gerência de indivíduos, Ely aconselha que se faça uma reflexão sobre a importância estratégica que a atividade de RH representa para a obtenção de resultados e escolhe alguns pontos

---

<sup>13</sup> Ver artigo elaborado por Elyseu Eduardo Ely, intitulado *Recursos humanos como centro de resultados*, disponível no site <http://www.guiarh.com.br>, cujo acesso ocorreu em: 22/2/06; 17/4/06.

que considera, assim como a presente pesquisadora, que devem ser enfatizados:

*“Necessidade de maior produtividade onde as pessoas saibam fazer mais e melhor as tarefas a elas confiadas;*

Oferecer atendimento ao crescente desejo de participação dos trabalhadores, através da abertura de novos canais de comunicação entre a base e o topo da pirâmide organizacional, alterando o fluxo de informação de unidirecional para bidirecional;

*Preparar as chefias e gerências da empresa capacitando-as para aspectos de liderança e trabalho em equipe;*

*Ter um sistema estruturado de informações que permita avaliar constantemente o clima interno da organização, de corrigir eventuais distorções que possam comprometer os Resultados;*

*Dotar a empresa de planejamento estratégico em Recursos Humanos que lhe permita enfrentar épocas de crises sem traumas;*

*Transparência na atividade de Recursos Humanos visando a abertura de um canal efetivo entre esta área e as outras, enfatizando a idéia de cooperação e não de competição;*

*Incluir a área de Recursos Humanos nas reuniões de planejamento estratégico da empresa, definindo-lhe objetivos e sua contribuição para o Resultado da Empresa;*

*Desenvolver, dentro da organização, a idéia de que o trabalhador mais do que nunca é, hoje, Parceiro no Risco de qualquer negócio. É fundamental que Recursos Humanos desenvolvam ações estruturadas para criar e gerar resultados dentro desta parceria; e*

*Exigir da área de RH que a mesma tenha informações atualizadas sobre diversos indicadores do desempenho que administra a fim de contribuir para as decisões estratégicas da empresa...”<sup>14</sup>*

---

<sup>14</sup> Idem, ibidem.

Isto posto, parece-me incontestável que as empresas e organizações devem tomar consciência de que só existem enquanto souberem manter um relacionamento equilibrado com todos os seres humanos que formam o seu público, quer o interno quer o externo. Agora, ao invés de estarem somente associadas ao domínio de técnicas específicas, as competências do RH ampliaram-se, envolvendo atributos mais subjetivos do saber e do conhecimento. Sob essas condições, os especialistas de RH precisam criar novos parâmetros de ações, para adaptar as pessoas, no presente, às incertezas do futuro.

Assim, recorrerei a algumas sugestões emitidas por Luiz Augusto Costacurta Junqueira<sup>15</sup> para que o gerente e/ou profissional de RH possam ser mais eficazes e sobreviver no mundo globalizado:

*“Preocupação voltada fundamentalmente para resultados, produtos tangíveis, custo/benefício dos programas e não para aspectos processualísticos;  
Atitude de assunção de riscos, buscando programas inovadores que envolvam conflito potencial ou real, mas que visem melhorar o status quo, e não uma atitude conservadora, tradicional, escolhendo apenas os programas que já deram certo em outras organizações;  
Mentalidade de prestador de serviços, buscando sempre atender customizadamente às necessidades de sua clientela, permanentemente avaliando a qualidade e oportunidade dos serviços que presta, preocupando-se com o follow-up dos programas e com o grau de satisfação de sua clientela. Ter sempre presente que RH é meio e não fim;  
Comportamento proativo em face dos problemas, procurando antecipar as soluções para aqueles que ocorrem periodicamente, buscando acabar com eles ou minimizar seus efeitos negativos, evitando trabalhar na base da crise permanente, do "remendo" ou tratamento reativo aos problemas (deixar acontecer para depois agir);*

---

<sup>15</sup> Ver artigo elaborado por Luiz Augusto Costacurta Junqueira, intitulado *O gerente e o profissional de RH*, disponível no site <http://www.institutomvc.com.br>, cujo acesso ocorreu em: 4/4/06.

*Valorização da atividade de RH, não sufocando a organização com programas em demasia, estando sempre presente na abertura/encerramento dos eventos, instando a Diretoria a fazer o mesmo, responsabilizando as chefias pela implantação do que foi desenvolvido, proferindo palestras internas e externas sobre o que sua empresa está fazendo em treinamento etc;*

*Preocupação com a disseminação da tecnologia como parte da função de RH, divulgando aos usuários o que observar em congressos, convenções, revistas técnicas, empresas concorrentes etc;*

*Orientação para a aquisição de tecnologia própria em determinadas áreas, especialmente naqueles em que a necessidade de conhecimento da organização é muito grande – treinamento de supervisores ou mentoring, por exemplo –, buscando absorver ou comprar tecnologia, utilizar instrutores internos, transformando as próprias chefias em multiplicadores de treinamento;*

*Adoção de um processo de relacionamento com os subordinados mais na base do homem/grupo (reuniões) do que do homem/homem (entrevistas). Tomada de decisões via critério participativo e não individualista;*

*Respeito permanente aos objetivos e metas estabelecidos, preocupação com a observância de prazos, custos etc., conseguindo cumprir pelo menos 80% do que foi planejado;*

*Disposição para assumir a responsabilidade pelos erros e acertos de sua unidade, principalmente pelos primeiros, evitando a busca de culpados, caça às bruxas etc. Usar os erros como uma oportunidade para treinamento, dando aos subordinados o direito de errar;*

*Em seu relacionamento com a chefia imediata, preocupação em levar não só problemas, mas alternativas de solução (mais de uma, se possível);*

*Equacionamento dos problemas da unidade de RH ou de outras com os usuários de seus serviços, sem necessidade de intervenção de autoridade superior, sempre na base de negociação;*

*Gosto pelas tarefas relativas à gerência, tais como contatos com usuários, consultores, atividades de planejamento, controle de resultados etc., e evitar usar mais de 30% do seu tempo no trato de problemas técnicos, em nível de execução;*

Raramente conviver com um problema por mais de uma semana sem resolvê-lo; somente adiar a sua solução quando não possuir informações suficientes. As soluções que apresentar devem ser predominantemente na base do compromisso e não da imposição; e

*Possuir um substituto eventual formalmente designado, com autoridade para resolver 90% dos problemas quando de sua ausência. Tirar férias regularmente, sem que com isso decresçam o ritmo e a qualidade do trabalho de sua unidade.”<sup>16</sup>*

Informo que Junqueira menciona não ter sido sua meta alinhar todos os indicadores de eficiência e eficácia do gerente ou profissional de RH e sim colocar aqueles que lhe parecem mais significativos e mensuráveis na visão do executivo/diretor da empresa.

## **Conclusão**

A globalização tem dado um impulso crescente a negócios e todos terão de estar atentos às sutilezas presentes em qualquer tipo de relacionamento.

No Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pela área de Recursos Humanos tem enfrentado como principal desafio acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em uma economia globalizada num mundo ligado pela tecnologia da comunicação.

O modo como se faz Gestão de Recursos Humanos deve ser modificado de maneira brusca. Conforme é abordado por Cezar Antonio Tegen “Se até bem pouco tempo atrás o foco dos administradores do Departamento de Recursos Humanos estava em realizar atividades

---

<sup>16</sup> Idem, ibidem.

burocráticas e de controle, atualmente, a forma como se gerem as pessoas passou a ser um diferencial estratégico independentemente do porte ou nacionalidade da empresa.”<sup>17</sup>

Assim, amplia-se o foco do Departamento de RH que além de continuar respondendo por questões de cunho operacional, passa também a ser responsável direto por ajudar a empresa a atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio.

Creio, assim, depois de analisar todo o material ao qual tive acesso para a elaboração do presente trabalho, que a atividade de RH tem hoje papel relevante para a consolidação das tendências de um mundo globalizado e que invariavelmente influenciam no modo como se pode realizar o gerenciamento dos negócios empresariais, justamente por lidar com o bem mais precioso da empresa: o Ser Humano.

Para terminar, aqui fica uma colocação de Elyseu Eduardo Ely que, referindo-se aos desafios enfrentados pela atividade de RH, reforça e resume de forma bastante sucinta as idéias contidas ao longo de todo o presente trabalho, onde é dito que:

*“Estas questões (existem outras) são importantíssimas e devem ser encaradas com carinho, na medida em que a empresa tende cada vez mais buscar uma administração moderna e participativa.*

*As Empresas passam pelas mesmas etapas dos seres humanos, ou seja, nascem, crescem, desenvolvem uma atividade e morrem. Se aceitarmos a similitude, veremos que a vida útil de uma organização depende, fundamentalmente, da forma como evoluem seus componentes. E neste aspecto, as pessoas são fundamentais, na execução correta do seu trabalho, na sua qualificação, criatividade, inovação e parceria efetiva na perenidade do Negócio. É disso que as Empresas necessitam, com urgência, para*

---

<sup>17</sup> Ver artigo elaborado por Cezar Antonio Tegen, intitulado *Sistema de Informação de Recursos Humanos no Brasil*, disponível no site <http://www.guiarh.com.br>, cujo acesso ocorreu em: 17/04/06.

*permanecerem vivas, e é por isso que o investimento em Recursos Humanos neste século será vital para uma próspera e saudável condução dos negócios. É preciso entender e compreender que o Resultado acontecerá somente através de PESSOAS. Elas serão sempre o grande diferencial entre o sucesso e / ou insucesso de uma Empresa.”<sup>18</sup>*

## **Referências bibliográficas**

### **LIVROS**

DRUCKER, Peter. *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. *Dominando os mercados globais*. São Paulo: Makron books, 2001.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 15. ed.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SENE, Eustáquio de; MOREIRA, João Carlos. *Geografia geral e do Brasil: espaço geográfico e globalização*. São Paulo: Scipione, 1998.

### **INTERNET (WEBGRAFIA)**

AGUIAR, Carlos Luiz. *Reflexões sobre os novos desafios dos profissionais de recursos humanos*. Disponível em: <http://www.millenniumrh.com.br>. Acesso: 15 de março de 2006.

---

<sup>18</sup> Ver artigo elaborado por Elyseu Eduardo Ely, intitulado *Recursos Humanos como centro de resultados*, disponível no site <http://www.guiarh.com.br>, cujo acesso ocorreu em: 17/04/05

ELY, Elyseu Eduardo. *Recursos Humanos como centro de resultados*. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br> . Acesso: 22 de fevereiro de 2006; 17 de abril de 2006.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *O gerente e o profissional de RH*. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br> . Acesso: 4 de abril de 2006.

SIMÕES, Alzira. *Ser-se humano ou ser humano*. Disponível em: <http://www.sapereaudare.hpg.ig.com.br> . Acesso: 2 de abril de 2006.

TEGON, Cezar Antonio. *Sistema de Informação de Recursos Humanos no Brasil*. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br> . Acesso: 17 de abril de 2006.

Processo andragógico para os cursos de gestão do  
UNIPLAN – uma proposta

Julio Celso Noguchi<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo propõe um modelo andragógico para os cursos de gestão do Centro Universitário Planalto do Distrito Federal – UNIPLAN – baseado nas características gerais de seu corpo discente. Para isto apresenta as características gerais da andragogia e o perfil dos alunos do curso de gestão.

**Palavras-Chave:** andragogia, aprendizagem, autodidatismo, equipe, facilitador, orientador, pedagogia

---

<sup>1</sup> Julio Celso Noguchi é Coordenador dos Cursos de Gestão de Marketing, de Recursos Humanos e de Sistemas de Informação. Professor do Centro Universitário Planalto do Distrito Federal – UNIPLAN  
Endereço eletrônico: jcnoguchi@yahoo.com.br

## Introdução

Kelvin Miller afirma que estudantes adultos retêm apenas 10% do que ouvem, após 72 horas. Entretanto serão capazes de lembrar de 85% do que ouvem, vêem e fazem, após o mesmo prazo. Ele observou ainda que as informações mais lembradas são aquelas recebidas nos primeiros 15 minutos de uma aula ou palestra.

Para melhorar estes números, faz-se necessário conhecer as peculiaridades da aprendizagem no adulto e adaptar ou criar métodos didáticos para serem usados nesta população específica.

Aprender depois de certa idade é, quase sempre, mais difícil. Cansaço, os anos de currículo escolar, compromissos profissionais, responsabilidades pessoais, problemas do dia-a-dia, ou seja, tudo o que afeta e mexe com a vida do adulto pode se tornar um obstáculo para a aprendizagem. Não por acaso, treinamentos, palestras, workshops e afins nem sempre geram o resultado esperado. Muitas vezes a pessoa está ali, presente, apenas fisicamente. Pouco, ou nada, absorve.

Métodos pedagógicos clássicos muitas vezes são pouco eficientes quando aplicados a adultos, cansados após um dia de trabalho e incapazes de conseguir concentração suficiente para tirar proveito de uma aula convencional. A andragogia foi a resposta adequada a essa necessidade por levar em consideração as características psicológicas de quem quer e precisa aprender novos conteúdos.

Segundo seus adeptos, o método é capaz de produzir uma aprendizagem mais eficiente e profunda, menos volátil. Atua com base na percepção dos conceitos e princípios dos conhecimentos, não apenas na memorização.

## Conceito

A palavra Andragogia deriva das palavras gregas andros (homem) + agein (conduzir) + logos (tratado, ciência), referindo-se à ciência da educação de adultos, em oposição à **Pedagogia**, também derivada dos vocábulos gregos paidós (criança) + agein (conduzir) + logos (tratado ou ciência), obviamente referindo-se à ciência da educação de crianças. A

Andragogia deve ser entendida como a filosofia, a ciência e a técnica da educação de adultos.

#### **A andragogia busca:**

a) manter, consolidar e enriquecer os interesses do adulto para abrir-lhe novas perspectivas de vida profissional, cultural, social, política e familiar.

b) orientar o adulto na busca de novos rumos de caráter prospectivo, que levem à idéia de aperfeiçoar e progredir.

c) atualizar o adulto, renovar seus conhecimentos para que siga aprendendo, investigando, reformulando conceitos e enriquecendo suas vidas culturais, científicas e tecnológicas.

d) projetar o conhecimento para a dimensão humana para que chegue a interpretar-se em sua essência e reconhecer seu papel de participante responsável pela vida no planeta.

### **PEDAGOGIA X ANDRAGOGIA**

#### **Pedagogia clássica na Universidade**

Educandos que chegam à Universidade, em sua maioria, são adolescentes e adultos jovens, em ávida busca por suas identidades e pela realização de suas potencialidades. Ainda inseguros, esperando da Universidade o ensino “superior” prometido pelo ordenamento educacional vigente, se deparam com o mero continuísmo da educação fundamental e média: programas pré-organizados em períodos e disciplinas, conteúdos selecionados e estabelecidos unilateralmente pelos professores ou pela instituição; são forçados a se ajustarem a essa estrutura rígida, a ocupar o espaço de uma carteira que lhe é destinada como objetos da ação educacional da instituição.

Devem fazer silêncio, prestar atenção à “performance” dos professores e memorizar os conteúdos com o objetivo de responder perguntas nos testes de avaliação. Se tiverem dúvidas (e coragem), poderão dirigir perguntas ao alto do púlpito docente, é claro, com o

máximo de propriedade para não serem ridicularizados por professores ou colegas de classe.

A atividade escolar consiste em “aulas”, que os alunos “ouvem”, e algumas vezes tomando notas, e em exames em que se verificam o que sabem, por meio de provas escritas e orais. Marcam-se alguns “trabalhos” para casa e, em casa, se supõe que o aluno “estuda” o que corresponde em fixar de memória o quanto lhe tem sido, oralmente, ensinado nas aulas.

Nesse ambiente hostil, castrador, onde o professor ocupa o palco e os alunos, a platéia, onde suas liberdades e autonomias não podem ser exercidas, suas inteligências são relegadas a segundo plano frente às exigências de memória, suas experiências e criatividade são solenemente ignoradas e desestimuladas, os estudantes irão viver por quatro, cinco ou seis anos, o exato período onde deverá ocorrer a consolidação de seus desenvolvimentos psicológicos.

A reação dos alunos a essa situação frustrante será variável, de acordo com a índole e o grau de amadurecimento de cada um deles. Alguns, mais imaturos e dependentes, aceitarão passivamente essa realidade, considerando que a “instituição deve estar certa e as coisas são assim mesmo”. Esses estudantes, uma vez inseridos no processo, terão “sucesso” na vida escolar, boas notas, aprovações, prêmios acadêmicos.

Receberão seus diplomas e só então perceberão a dura realidade de que não estão preparados para o mundo real. Outros, mais seguros de si e no propósito de defender seus ideais e objetivos, entrarão em conflito com a instituição e com professores. Rotulados de indisciplinados, serão punidos com faltas, suspensões, reprovações. Dentre esses, uns poucos saberão superar as dificuldades, mesmo sem ajuda, e extrair da Universidade, por iniciativa e persistência, aquilo que necessitam para realizar seus objetivos.

Alguns outros seguirão a estrutura curricular de forma desinteressada e irresponsável, desestimulados, chegando ao término de seus cursos em letárgica mediocridade.

Finalmente, muitos estudantes promissores sucumbirão ao ambiente inóspito, sentindo-se incapazes por não conseguir a aprendizagem que esperam e de que precisam, e sem aceitar abrir mão

de um mínimo de amor próprio para se enquadrar às regras vigentes. O conflito psicológico resultante pode ser severo, levando em numerosos casos à depressão, abandono do curso e, inclusive, ao suicídio. No dizer de Hoirisch (1993, p.26), “... o problema vai-se arrastando com grande ansiedade para o aluno, e eclode alguns períodos adiante através de episódios de depressão ou até idéias e tentativas de suicídio diante das pressões que enfrenta.”

### **Métodos andragógicos**

O processo de ensino/aprendizagem, do ponto de vista andragógico, procura tirar o máximo proveito das características peculiares dos adultos.

Os resultados de todo o processo são potencializados, atingindo uma aprendizagem mais fácil, profunda, criativa.

Os professores na Andragogia desempenham um papel diferente daqueles do ensino clássico. Mais do que ser um bom orador e conhecer o assunto a ser ensinado, ele precisa ter habilidade para lidar com pessoas, orientar, criar empatia, incentivar, conduzir grupos de estudos de modo discreto, na direção desejada.

O ambiente de atividades andragógicas é diferente daquele da pedagogia clássica. Na disposição física, não há lugar especial para o professor, que se posta junto com os alunos, geralmente dispostos em círculo numa sala ou em volta de uma mesa de trabalho (circular).

O processo é centrado no aluno, não no professor.

O programa, esboçado pelo professor em linhas genéricas, será discutido, aprofundado, reformulado e finalmente aprovado por todo o grupo de trabalho.

Daí em diante, o professor deverá apenas tornar o ambiente propício, moderar as discussões, evitar desvios exagerados, mantendo presentes os objetivos traçados. O tutor andragógico raramente responde a perguntas, ao contrário, utiliza seus conhecimentos para produzir outras perguntas que, de modo indutivo, levem os estudantes a descobrirem, eles próprios, as respostas. Tem o cuidado, também, de jamais dizer que o aluno está errado, ferindo sua auto-estima. Procura,

em vez disso, encontrar algo de certo na resposta do aluno e reformular suas perguntas de modo a induzir aproximações sucessivas à resposta correta. Nunca pode ser negligenciado o papel da segurança do aluno no processo de aprendizagem.

É essencial tirar o máximo proveito da experiência de vida dos alunos. Essa fonte de aprendizagem deverá ser explorada exaustivamente por meio das quatro vias utilizadas pela consciência humana para processar as informações experienciais – sensação, pensamento, emoção e intuição (Carl Jung). Métodos envolvendo discussões de grupo, exercícios de simulação, aprendizagem baseada em problemas, discussões de casos são comumente utilizadas para atingir esse objetivo.

O professor/tutor deverá ter sensibilidade e sutileza de raciocínio suficientes para perceber o clima de cada grupo, quebrar as inibições, propor discussões e perguntas pontuais que produzam conflitos intelectuais a serem debatidos com mais vigor e paixão.

O construtivismo encontra num grupo andragógico um terreno fértil. O método consiste na proposição de tarefas a serem resolvidas ou executadas, bem como no fornecimento dos meios para se chegar aos objetivos. Os alunos deverão trabalhar, segundo suas visões dos problemas e suas experiências anteriores, na construção de soluções adequadas.

Essas soluções nunca serão homogêneas, visto que cada estudante ou cada grupo toma um caminho diferente, mas todas serão corretas. Numa discussão final, todo o grupo reunido terá uma multiplicidade de caminhos para a solução, alargando seus horizontes e seus paradigmas. A aprendizagem baseada em problemas (Problem-Based Learning – PBL) é um método muito utilizado em andragogia e que se aplica particularmente bem aos cursos de graduação profissionalizantes. Consiste na narração ou construção de um problema que será posto para o grupo de estudos solucionar. Para essa solução, serão necessários os conhecimentos objetivados pelo momento particular da aprendizagem em que o problema é inserido.

O grupo recebe um prazo para pesquisar, os meios de pesquisa necessários (biblioteca, acesso à Internet, um consultor especialista para tirar as dúvidas, responder perguntas). Decorrido o prazo, nova reunião

terá lugar para discussão profunda do problema, em todos os aspectos envolvidos. Um problema psicológico, por exemplo, será estudado do ponto de vista fisiológico, psicanalítico, existencial, humanístico, behaviorista. O conteúdo a ser discutido não terá fronteira de disciplinas, de estruturação pedagógica, de séries ou de períodos.

A avaliação é outro momento especial da andragogia. Fugindo do lugar comum de premiar ou punir o aluno, reprová-lo ou aprová-lo, por meio de alguns testes, meras verificações do condicionamento produzido pelo processo pedagógico (...o aluno será capaz de...), a avaliação andragógica é contínua, constante, diagnóstica. Visa, a cada momento, detectar falhas (não compreensão de conceitos, aprofundamento insuficiente do raciocínio dedutivo ou indutivo na discussão de problemas, falhas no interesse e participação, etc) de modo que sejam prontamente corrigidas – utilizando-se desde reforço imediato dos conteúdos insatisfatórios, ajustes na programação e na trajetória para os objetivos, chegando até à assistência psicológica individual daqueles que não estejam lidando adequadamente com o desenrolar do processo. As falhas não devem ser pesquisadas apenas no final de períodos, quando se encontram acumuladas. Então já não haverá tempo hábil para corrigir as distorções, que passarão a compor o patrimônio de experiências do aluno, ou vão fazê-lo perder todo um período através da reprovação e da repetência.

Os próprios alunos serão envolvidos na avaliação. Serão solicitados a atribuir honestamente notas uns aos outros, estimulando a auto-avaliação, capacidade importantíssima para o aprendiz, no futuro, já fora da Universidade, que lhe permitirá perceber de imediato o momento em que seu desempenho se torne insatisfatório, levando-o a buscar atualização de seus conhecimentos através da educação continuada.

<b>Características da Aprendizagem</b>	<b>Pedagogia</b>	<b>Andragogia</b>
<b>Relação Professor/Aluno</b>	Professor é o centro das ações, decide o que ensinar, como ensinar e avalia a aprendizagem.	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
<b>Razões da Aprendizagem</b>	Crianças (ou adultos) devem aprender o que a sociedade espera que saibam (seguindo um currículo padronizado).	Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).
<b>Experiência do Aluno</b>	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor.	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.
<b>Orientação da Aprendizagem</b>	Aprendizagem por assunto ou matéria.	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução
<b>Vontade de aprender</b>	A finalidade é obter o êxito e progredir em termos escolares.	Os adultos estão dispostos a iniciar um processo de aprendizagem desde que compreendam sua utilidade para melhor enfrentar problemas reais de sua vida pessoal e profissional.

**Tabela 1 – Comparação entre Pedagogia e Andragogia**

## **Princípios da aprendizagem de adultos**

Adulto é aquele indivíduo que ocupa o status definido pela sociedade, por ser maduro o suficiente para a continuidade da espécie e auto-administração cognitiva, sendo capaz de responder pelos seus atos diante dela.

Uma vez estabelecido o que entendemos por ser adulto, podemos, a seguir, refletir nos princípios que devem nortear o relacionamento com a pessoa madura. Elaboramos os princípios abaixo, para expressar a essência da Andragogia, ao mesmo tempo em que fornecemos um referencial objetivo para o relacionamento de cunho educacional na organização.

1. Adultos são motivados a aprender à medida em que experimentam que suas necessidades e interesses serão satisfeitos. Por isto estes são os pontos mais apropriados para se iniciar a organização das atividades de aprendizagem do adulto

2. A orientação de aprendizagem do adulto está centrada na vida; por isto as unidades apropriadas para se organizar seu programa de aprendizagem são as situações de vida e não disciplinas.

3. A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender; por isto, o centro da metodologia da educação do adulto é a análise das experiências.

4. Adultos têm uma profunda necessidade de serem auto-dirigidos; por isto, o papel do professor é engajar-se no processo de mútua investigação com os alunos e não apenas transmitir-lhes seu conhecimento e depois avaliá-los.

5. As diferenças individuais entre pessoas cresce com a idade; por isto, a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

6. O adulto é dotado de consciência crítica e consciência ingênua. Sua postura pró-ativa ou reativa tem direta relação com seu tipo de consciência predominante.

7. A relação educacional de adulto é baseada na interação entre facilitador e aprendiz, onde ambos aprendem entre si, num clima de liberdade e pró-ação.

8. A negociação com o adulto sobre seu interesse em participar de uma atividade de aprendizagem é chave para sua motivação. O diálogo é a essência desse relacionamento educacional e a comunicação só se efetiva por meio dele.

9. Aprender significa adquirir: Conhecimento - Habilidade - Atitude (CHA); O processo de aprendizagem implica na aquisição incondicional e total desses três elementos.

10. O processo de aprendizagem do adulto se desenvolve na seguinte ordem: Sensibilização (motivação) - Pesquisa (estudo) - Discussão (esclarecimento) - Experimentação (prática) - Conclusão (convergência) - Compartilhamento (sedimentação).

11. A praxis educacional do adulto é baseada na reflexão e ação, conseqüentemente os assuntos devem ser discutidos e vivenciados, para que não se caia no erro de se tornar verbalistas - que sabem refletir mas não são capazes de colocar em prática; ou ativistas - que se apressam a executar, sem antes refletir nos prós e contras.

12. O professor que exerce a "Educação Bancária" - depositador de conhecimentos - cria a perniciosa relação de "Opressor & Oprimido", que pode influenciar, negativamente, o modelo cognitivo do indivíduo pela vida inteira.

13. Ao aluno adulto não se trata mais de contar o que o está esperando "lá fora", porque é justamente lá que ele está e é de lá que ele vem para "aqui dentro". Não seria exagero afirmar que, não poucas vezes, a experiência existencial do aluno ultrapassa a do professor.

14. Adultos não gostam de ficar embaraçados frente a outras pessoas. Assim, adotarão uma postura reservada nas atividades de grupo até se sentirem seguras de que não serão ridicularizadas.

15. Pessoas tímidas levarão mais tempo para se sentirem à vontade e não gostam de falar em discussões de grupo. Elas podem ser incentivadas a escrever suas opiniões e posteriormente mudarem de grupos, caso se sintam melhor em outras companhias.

### **Ambiente andragógico em sala de aula**

O ensino andragógico deve começar pela arrumação da sala de aulas, com cadeiras arrumadas de modo a facilitar discussões em pequenos grupos. Nunca deverão estar dispostas em fileiras.

Antes de cada aula, o professor deverá escrever uma pergunta provocativa no quadro, de modo a despertar o interesse pelo assunto antes mesmo do início da atividade.

O professor afeito ao ensino de adultos raramente responderá alguma pergunta. Ele a devolverá à classe, perguntando "Quem pode iniciar uma resposta?" ("Quem sabe a resposta?" é uma pergunta intimidante e não deverá ser utilizada).

O professor nunca deverá dizer que a resposta de um adulto está errada. Cada resposta sempre terá alguma ponta de verdade que deve ser trabalhada. O professor deverá se desculpar pela pergunta pouco clara e refazê-la de modo a aproveitar a parte correta da resposta anterior. Fará então novas perguntas a outros estudantes, de modo a correlacionar as respostas até obter a informação completa.

O professor necessita ter a humildade suficiente para, além de se tornar um aprendiz, transformar-se em tutor eficiente para demonstrar a importância prática do assunto a ser estudado; transmitir o entusiasmo pelo aprendizado; mostrar como aquele conhecimento fará diferença na vida dos alunos; e, enfatizar que aquele aprendizado irá mudar suas vidas e a de outras pessoas.

Adultos podem se concentrar numa explanação teórica durante 07 minutos. Depois disso, a atenção se dispersa. Este período deverá ser usado pelo professor para estabelecer os objetivos e a relevância do assunto a ser discutido, enfatizar o valor deste conhecimento e dizer o quanto sente-se motivado a discuti-lo. Vencidos os 07 minutos, é tempo de iniciar uma discussão ou outra atividade, de modo a diversificar o método e conseguir de volta a atenção. Estas alternâncias podem tomar até 30% do tempo de uma aula teórica, porém permitem quadruplicar o volume de informações assimiladas pelos estudantes.

Em um procedimento andragógico, todos falam, relatam situações, propõem soluções baseadas em suas experiências de vida..., enfim, todos

se comunicam. Então os conflitos são perfeitamente previsíveis. O grande desafio é enfrentá-los com respeito, profissionalismo e de forma aberta. As soluções devem ser baseadas na teoria exposta pelo professor e na experiência de vida. Um não pode contradizer o outro.

É preciso estimular o autodidatismo, a capacidade de auto-avaliação e autocrítica, as habilidades profissionais, a capacidade de trabalhar em equipes. Precisamos enfatizar a responsabilidade pessoal pelo próprio aprendizado e a necessidade e capacitação para a aprendizagem continuada ao longo da vida.

Todos na sala, professor e aluno, devem aprender a dar *feedback* entre si. O *feedback* sincero, autêntico, é essencial para o progresso da equipe e deve ser dado o mais rápido possível. E lembrar sempre: *feedback* não é crítica pessoal e talvez seja a maneira mais importante para se reforçar a aprendizagem.

Nos Cursos Universitários estamos trabalhando no terreno limítrofe entre a pedagogia e andragogia. Não podemos abandonar os métodos clássicos, de currículos parcialmente estabelecidos e professores que orientem e guiem seus alunos, nem podemos, por outro lado, tolher o amadurecimento de nossos estudantes por meio da imposição de um currículo rígido, que não valorize suas iniciativas, suas individualidades, seus ritmos particulares de aprendizado. Precisamos encontrar um meio termo, onde as características positivas da Pedagogia sejam preservadas e as inovações eficientes da Andragogia sejam introduzidas para melhorar o resultado do Processo Educacional.

### **A prática andragógica nas universidades**

**Passo 1)** O conceito deve ser oferecido, lembrando que o conteúdo maior virá das experiências. Uma explanação de até 50 minutos torna-se aceitável.

**Passo 2)** Os participantes são convidados a se dividirem em grupos (no máximo de 5 alunos) para discutir o conteúdo e associá-lo com a realidade. Uma forma de fazê-lo é utilizar um texto (reportagem, caso, etc) e solicitar que o grupo elabore perguntas para serem discutidas em plenário. As perguntas não podem ser fechadas, elas

precisam estimular o debate e a troca de experiências e percepções. Desta forma o grupo digere o conteúdo e o pratica.

**Passo 3)** Cada pergunta que é colocada no plenário é discutida. Os conceitos são expandidos e as respostas compartilhadas.

**Passo 4)** Após as perguntas respondidas, o Facilitador faz uma retrospectiva extraíndo do grupo as ações e conclusões compartilhadas.

Uma forma de manter a seqüência e resgatar algo que não foi totalmente digerido é, ao longo do processo, anotar os tópicos e perguntas abordados no quadro.

**Resultado:** O grupo envolveu-se completamente na construção do conteúdo e sentiu-se responsável pelo mesmo. Gerou-se elevado nível de comprometimento e absorção.

**Lição extraída:** Quem é o professor neste caso? O conteúdo do grupo e do facilitador foi de igual importância e a soma das experiências mostrou ser a grande riqueza do processo.

A missão do facilitador. Está justamente em estimular os participantes a ter um posicionamento ativo no aprendizado, provocar experiências, fomentar a capacidade de auto-avaliação e de trabalho em equipe, evitando a passividade e o esmorecimento. Isso pode ser definido por uma citação de Rudolf Steiner: "Não importa que eu tenha uma opinião diferente do outro. Mas que o outro encontre o certo, a partir de si próprio, se eu contribuir um pouco para tal ", destaca. Fato: é preciso, da parte de todos, criatividade e flexibilidade.

### **Modelo Andragógico para os cursos de gestão do UNIPLAN - uma proposta**

Para propor um modelo andragógico, foi necessário estabelecer as características básicas do corpo discente, baseada em pesquisas realizadas em 2005 e 2006.

A maioria:

- trabalha em tempo integral no período diurno.
- está há mais de 05 anos afastados dos estudos.
- tem mais de 27 anos de idade.

- tem por objetivo, agregar conhecimento para melhorar a sua **atual** profissão.

Em consequência, a proposta propriamente dita é a seguinte:

**A cargo do coordenador:**

1. Identificar e divulgar o perfil da turma ao corpo docente.
2. Orientar os alunos sobre a prática de trabalho em grupo.
3. Praticar dinâmica de grupo com os alunos nos primeiros dias de aula.

**A cargo do corpo docente:**

4. Apresentar aos alunos na primeira sessão de aula: a ementa da disciplina, a seqüência das atividades do semestre (previsão), bibliografia básica e o conceito de andragogia aplicada a sua disciplina.
5. Entregar ao corpo discente um texto referente a aula ou solicitar uma pesquisa prévia sobre o assunto, de maneira que no início da aula o documento-base esteja de posse da turma.
6. Ao iniciar a aula, expor, OBRIGATORIAMENTE, no quadro, o assunto e os objetivos a serem atingidos naquela sessão e motivar a turma para esta conquista.
7. Realizar uma explanação teórica sobre o assunto, completando/revisando o texto/pesquisa ou iniciando efetivamente o assunto.
8. Iniciar a parte prática. Dividir a turma em grupos e propor a “tarefa da noite”.
9. A tarefa poderá ser a apresentação de um estudo de caso, solicitando uma conclusão dos grupos **E / OU**

10. Propor a aplicação da teoria à experiência vivenciada pelos integrantes do grupo.
11. Estabelecer o roteiro da apresentação da tarefa.
12. Orientar a leitura e/ou discussão da tarefa no âmbito de cada grupo.
13. Orientar os grupos na apresentação de suas respostas.
14. Realizar a mediação dos debates sobre a resposta.
15. Repetir os itens 13 e 14 até que os grupos tenham apresentado a sua solução.
16. Concluir integrando as respostas e verificando se os objetivos propostos foram atingidos.
17. Evitar que os(as) mesmos(as) alunos(as) sempre apresentem a resposta do grupo.

**Outras considerações:**

18. O processo de avaliação bimestral será o tradicional. Distribuir um roteiro de orientação de estudo para os exames.
19. O planejamento das aulas será estabelecido somente pelo corpo docente do curso e de acordo com a ementa da disciplina.
20. Caso o docente tenha que faltar a uma sessão de aula e sempre que possível, enviar o roteiro da aula para ser distribuído aos alunos (artigo impresso de futuras aulas, trabalho preparatório para a aula seguinte, pesquisa na biblioteca, outros).

**O corpo docente deve lembrar que:**

- não existem respostas erradas. Todas devem ser aproveitadas.
- não existe A solução. O que existe é UMA solução possível.

- a explanação teórica deve ser a mais breve possível e focar o essencial.
- deve existir um meio termo entre a andragogia e a pedagogia.
- o processo ideal para a aprendizagem de adultos é: Sensibilizar (motivar) - Pesquisar (estudar) - Discutir (esclarecer) - Experimentar (praticar) - Concluir (convergir) - Compartilhar (sedimentar).
- os adultos não gostam de ficar embaraçados frente às outras pessoas.
- as pesquisas solicitadas ao corpo discente devem ter o objetivo geral de: introduzi-los a compreensão de um novo assunto, completar um assunto complexo e extenso, levá-los a uma conclusão sobre o assunto, outros. O objetivo geral e específico, bem como a conclusão da pesquisa, devem constar obrigatoriamente no pedido.
- o(a) aluno(a) tem que se preocupar com várias disciplinas. Nós, com apenas uma.

**O corpo docente e discente devem lembrar que:**

- preferencialmente, o professor deve responder a uma indagação de um aluno, evocando uma resposta por intermédio da turma. “Quem pode iniciar a resposta?” Não deve responder diretamente.
- o corpo discente deve ter, no mínimo, 15 (quinze) dias para entregar o produto de uma pesquisa acadêmica.
- nos períodos das provas bimestrais devem ser evitados os trabalhos de pesquisa.  
os alunos devem ser sempre estimulados ao auto-didatismo e ao trabalho em grupo.  
os alunos devem ser sempre estimulados a apresentarem as suas idéias.
- no processo andragógico, o professor desempenha o papel de facilitador, moderador e orientador. Não é mais o “sabe-tudo”.

- a entrada atrasada, de qualquer um dos envolvidos (professor/aluno) no processo andragógico de ensino-aprendizagem, atrapalhará o bom andamento das sessões de aula.
- as faltas às aulas atrapalham o rendimento e o entendimento.
- a “síndrome do estudante” deve ser evitada a todo custo.
- o processo andragógico é uma “trilha” e não um “trilho”.
- as aulas totalmente teóricas continuarão a existir, mas em menores frequências

### **Referências Bibliográficas**

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. **Andragogia – a aprendizagem nos adultos**. Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba N° 6, Ano 4. 1999

FAVA, Luiz Roberto G. Escola: **Liderança & Andragogia. Introdução**. Disponível em: [http://leiturapartilhada.weblogger.terra.com.br/200506\\_leiturapartilhada\\_arquivo.htm](http://leiturapartilhada.weblogger.terra.com.br/200506_leiturapartilhada_arquivo.htm). Acessado em 05 Jun 2006.

GOECKS, Rodrigo. **Educação de Adultos: uma abordagem andragógica**. Disponível em :<http://www.andragogia.com.br/> . Acessado em 08 Jun 2006.

PEREIRA, Mauro Cezar. **Aprendendo a aprender, sempre**. Disponível em : [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/vencer/040405-aprendendo\\_aprender.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/parceiros/vencer/040405-aprendendo_aprender.shtm) . Acessado em 13 Jul 2006.

COSTA, Renata. **Ensino para Adultos**. 2005. Disponível em : [http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_gfjg.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_gfjg.html) . Acessado em 25 Jul 2006.

VICENTINI, José Plínio & SCOARIZE, Ricardo. **Andragogia: novas possibilidades no ensino da Administração**. Disponível em:

[http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos\\_enganrad/pdfs/xiv\\_enganrad/Andragogia\\_Novas\\_Possibilidades\\_no\\_Ensino\\_Da\\_Administracao.pdf](http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos/artigos_enganrad/pdfs/xiv_enganrad/Andragogia_Novas_Possibilidades_no_Ensino_Da_Administracao.pdf) . Acessado em 09 Ago 2006.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque & GAYO, Maria Alice Fernandes da Silva. **Andragogia na educação universitária**. Disponível em: <http://www.adufpb.org.br/publica/conceitos/11/art05.pdf> . Acessado em 30 Ago 2006.

PERISSÉ, Gabriel. **Andragogia**. Disponível em [:http://www.perisse.com.br/](http://www.perisse.com.br/). Acessado em 19 Set 2006.

**Editora Sol Soft's e Livros Ltda**

Rua Borges de Figueiredo, 932  
Mooca, São Paulo, SP - CEP: 03110001  
FONE: (11) 6292-1377 - FAX: (11) 6096-7062  
E-mail: sar-sol@ibest.com.br