

# ARQUIVO 4

## **GESTÃO ANDRAGÓGICA**

**“O homem volta a ser considerado como o centro de qualquer empreendimento organizacional. É mais que notório o consenso entre os especialistas da administração moderna, que nada valem as estarrecedoras tecnologias sem o cérebro humano para usá-las e dominá-las”**

São inúmeras as teorias, modelos, tecnologias e metodologias administrativas que a literatura moderna tem disponibilizado para uma organização enfrentar o novo milênio, caracterizado pelas mudanças radicais em quase todos os sentidos da vida humana, numa rapidez nunca experimentada anteriormente.

A trajetória histórica da administração organizacional, iniciada por Adam Smith, na Inglaterra no século passado e sistematizada a partir de Frederick Taylor (Administração Científica) nos Estados Unidos e Henry Fayol (Escola Clássica) na França, no início do atual século, com a visão mecanicista do ser humano, foi logo, na década de 30, combatida pela Escola de Relações Humanas, liderada por Elton Mayo (USA), que defendia a ênfase quase que exclusiva no homem, como condição para o sucesso da produtividade empresarial. Posteriormente, a Escola Neoclás-

sica tentou conciliar as duas visões anteriores - Clássica e Relações Humanas, definindo a organização como resultado do seus ambientes interno/externo e suas interfaces com a tecnologia. Para essa nova visão administrativa os teóricos foram buscar respaldo para suas posições nos postulados das ciências (Biológica, Matemática, Humanas, etc.) para as mudanças dos paradigmas vigentes. Daí os novos movimentos administrativos baseados nas Teorias Geral de Sistemas, Sistemas Sociotécnicos, Comportamental e Contingencial.

Podemos concluir que muito pouca coisa nova tem-se acrescido a essas três fases distintas do breve resumo acima. Por exemplo, o movimento moderno da Qualidade Total baseado na sistematização e padronização dos processos produtivos, foi preconizado pela Escola Clássica, na proposta de Max Weber, criador da burocracia (no bom sentido!). A Reengenharia

com seus cortes radicais, baseia-se, dentre outras coisas, na análise estrutural da organização, também idealizada por Fayol. E dessa forma, poderíamos nos reportar ao passado histórico e encontraríamos, certamente, as referências dos atuais movimentos de transformação empresarial defendidos entusiasticamente por seus especialistas.

O que percebo com clareza em todas as propostas dos novos paradigmas administrativos é que o homem volta a ser considerado como o centro de qualquer empreendimento organizacional. É mais que notório o consenso entre os especialistas da administração moderna, que nada valem as estarrecedoras tecnologias sem o cérebro humano para usá-las e dominá-las. Daí uma necessidade da maior grandeza: como gerenciar esse homem adulto, (dotado de um cérebro - nunca é demais lembrar!) que é a força imprescindível de qualquer organização. Se a questão parasse aí, talvez fosse fácil de lidar com o elemento humano, mas a força mais restritiva, talvez, seja o fato de que ele vem de uma relação organizacional totalitária, (tanto educacional como econômica), que sempre pontuou como evidência de eficiência gerencial, o binômio: «mandar/obter resultados».

\* Mestre em Andragogia pela University of Minnesota - USA



do homem adulto, como condição de sua cumplicidade com os objetivos da organização.

O gerente da nova era é, além de tudo, um gestor andragógico que tem como objetivo consciente a liderança do seu subordinado para o alcance dos objetivos da organização, sem menosprezar os alvos pessoais de seu liderado, estimulando o desenvolvimento máximo de suas potencialidades, para que ele se torne aquele profissional extremamente desejado por sua organização e plenamente empregável no mercado de trabalho.

O líder andragógico é um indivíduo genuinamente voltado para resultados, sem sacrificar o aspecto da interação humana no processo

produtivo. Sua liderança na equipe é fundamentada nos 4Cs do processo sinérgico-grupal: *Conflito - Criatividade - Consenso - Comprometimento*.

- **Conflito** - fase inicial do processo onde é quebrada a acomodação individual.
- **Criatividade** - fase do nascimento das alternativas sinérgicas em prol do desafio.
- **Consenso** - fase de negociação para escolha de melhor solução.
- **Comprometimento** - fase de envolvimento ético e emocional para cumplicidade com o resultado.

A aliança científica (Psicologia - Educação - Sociologia), mais uma vez, traz uma efetiva contribuição para a compreensão desse homem econômico que, inegavelmente, se realiza através do trabalho. A *Andragogia*, ciência que surge dessa parceria científica e que se ocupa do processo de aprendizagem do adulto, coloca-se disponível para o entendimento dessa questão e para obtenção das soluções dos problemas produtivos organizacionais, através do resgate do respeito à maioria

### A Prática da Gestão Andragógica

Tivemos oportunidade de apresentar uma proposta de gestão andragógica para uma grande empresa nacional da área de construção civil, cujo nome será omitido por questão ética. Inicialmente o convite era para apresentarmos um plano de gestão das rotinas diárias, ligado com o Programa de Qualidade Total. Como diagnóstico inicial, percebemos que a empresa tinha *know how* suficiente para, sozinha, realizar o trabalho encomendado, mas que seus engenhei-

ros estavam inseguros para assumir tal atividade, uma vez que havia acontecido um enxugamento na empresa e os mais experientes no assunto haviam sido demitidos. Aproveitamos o próprio sistema já criado pela empresa e o vestimos com a roupagem da *Andragogia*, porque julgamos que o problema central da empresa era a cultura de relacionamento infantil e por isso os profissionais, ainda que do mais alto nível técnico, se sentiam inseguros.

Como processo metodológico andragógico, elaboramos com o grupo gestor da empresa os manuais de treinamento, de modo que os princípios fossem assimilados na própria elaboração dos documentos. Num segundo momento desenvolvemos o treinamento daquele pequeno grupo, como exemplo de condução andragógica de treinamento. No terceiro estágio acompanhamos o grupo no seu desempenho de treinamento de outros grupos pilotos no canteiro de obra.

Por se tratar da construção civil, onde o nível de escolaridade é um dos mais baixos do País, fomos confrontados com a possível dificuldade de em determinados níveis o programa sofrer descontinuidade, por motivo de incapacidade de leitura. Alertamos o grupo para a necessidade da empresa oferecer cursos de alfabetização nas suas dependências, ao mesmo tempo em que os empregados deveriam ser alertados para a necessidade deles assumirem a sua responsabilidade para eliminação do problema, considerando o aspecto da empregabilidade no mercado de trabalho, e não se acomodarem, transferindo para a empresa a sua limitação. Com esse referencial, elaboramos dois tipos de material instrucional: nível elementar e nível médio. O primeiro nível continha o mínimo de informações escritas, com predomínio de ilustrações, para os analfabetos e os alfabetizados. Ainda que possa parecer estranho distribuir material escrito para analfabetos, o objetivo era a não discriminação de escolaridade, ao mesmo tempo em que se evidenciava a necessidade individual de alfabetização. Instruímos que o líder do treinamento não adotasse nenhuma postura pedagógica de proteção

pelos analfabetos, ao mesmo tempo em que não deviam expor essas pessoas ao constrangimento pela incapacidade de leitura diante do grupo. Em outras palavras, o líder deveria saber, de antemão, quais são os iletrados, para não solicitar-lhes que procedam alguma leitura, mas que compartilhassem suas experiências à medida que os outros fossem lendo os textos. Dessa forma, todos no grupo pareciam alfabetizados com o material instrucional em mãos. O efeito desse método é enorme, pois desperta no indivíduo a vontade de superar sua limitação acomodada há muito tempo, além de levar o material para casa, onde irá compartilhar com a esposa e filhos sobre seu progresso com as letras.

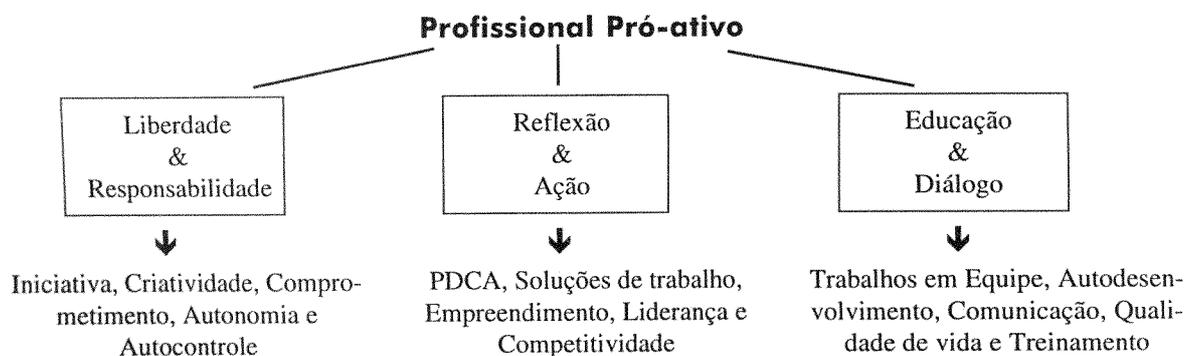
O material de nível médio era destinado aos técnicos e engenheiros com uma linguagem mais livre, contudo sem nenhuma sofisticação, e contendo maior número de informações sobre o assunto da gestão das rotinas diárias.

Um fato foi muito marcante para mim, quando na posição de acompanhante do grupo gestor na sua primeira turma de treinandos no canteiro de obras. A metodologia

andragógica prevê que as pessoas sejam convidadas ao treinamento individualmente e negociada com elas sobre o seu interesse ou não de participação. Na abertura do treinamento o facilitador indaga a cada participante sobre sua expectativa com o treinamento, quando um engenheiro declarou, entusiasmado, que ele estava com a mais alta motivação para o treinamento, uma vez que, em 15 anos de companhia aquela era a primeira vez na sua história na empresa que ele foi consultado e lhe dado a liberdade de escolha se queria ou não participar daquele treinamento. Após sua fala emocionada, vários outros treinandos mostraram a mesma surpresa. Como resultado da liberdade promovida pela Andragogia, o aproveitamento não podia ser melhor e os treinandos saíram convictos de que o relacionamento com os seus subordinados tinha que ser diferente a partir daquela data.

A seguir, minha proposta esquemática para a gestão andragógica, que se baseia em três pilares norteadores estrategicamente, das ações de otimização das potencialidades dos recursos humanos de uma organização.

### Esquema da Gestão Andragógica



A seguir, vamos analisar, de forma sucinta, cada elemento do plano esquemático da gestão andragógica, de modo

a refletirmos na necessidade de um referencial de gerenciamento mais humano e ao mesmo tempo sustentado

pelo embasamento científico de administração (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar).

### Profissional Pró-ativo

O profissional da nova era é por excelência uma pessoa *pró-ativa*. Ele faz acontecer ao invés de, simples e unicamente, participar do acontecimento. Ele está sintonizado com as oportunidades, tanto dentro da organização como fora dos seus limites, e faz delas seus próprios desafios para colo-

car sua competência em ação. Sua visão sobre a realidade é que, por ela não ser estática, pode ser alterada, abrindo espaço para todos que têm alguma proposta de melhoria de vida das pessoas e das organizações. Ele, portanto, não é apenas um otimista, mas um indivíduo que não se acomoda aos antigos para-

digmas e lidera seus parceiros na reflexão e ação para mudança do *status quo*.

A seguir, o quadro comparativo entre os dois tipos comuns de profissionais, contrastando com algumas de suas características principais no ambiente de trabalho:

### PRÓ-ATIVO X REATIVO

Pró-ativo	Reativo
Inclui-se como solução do problema	Inclui-se como parte do problema
Apresenta sempre um plano	Apresenta sempre uma desculpa
Mostra-se disposto a ajudar os outros	Limita-se a fazer apenas o seu trabalho
Busca respostas para as dificuldades	Busca dificuldades para as respostas
Vê sempre luz no meio da escuridão	Vê sempre escuridão no meio da luz
Afirma: é muito difícil, mas é possível	Afirma: pode ser possível, mas é muito difícil
Vê valor tanto no velho como no novo	Vê valor ou no velho ou no novo
Diz: vai dar certo, vamos experimentar	Diz: pode dar errado, vamos esperar
Declara: não tenho, mas vou tentar...	Declara: se eu tivesse, eu tentaria...
Afirma: o mundo é assim, mas pode mudar...	Afirma: o mundo sempre foi assim...

### Liberdade & Responsabilidade

O ambiente que é favorável ao profissional *pró-ativo* é o da liberdade, sem a qual ele não tem a mínima condição de atuar em sua plenitude. Sua liberdade está atrelada diretamente com sua responsabilidade, uma vez que ele é consciente de, como pessoa madura, não precisar de alguém para policiar-lhe as ações, ou mesmo o fruto de seu trabalho. Ele mesmo se

autopolicia com rigor que terceiros não seriam capazes.

Lembro-me de um fato relacionado a esse aspecto - liberdade e responsabilidade, que ocorreu comigo, enquanto estudante de pós-graduação nos Estados Unidos. Por ter aversão a provas formais acadêmicas, até porque elas medem muito pouco da capacidade do estudante,

principalmente pelo formato preguiçoso em que são elaboradas pelos professores, resolvi tentar negociar com a professora, sobre a possibilidade de uma outra alternativa de avaliação que não fosse aquela convencional. De antemão, afirmei para a mestra que conhecia muito bem minhas limitações e que não gostaria de dar mais um "atestado de incompetência" sobre

**O homem é capaz de assumir totalmente sua responsabilidade, caso haja uma contrapartida de liberdade. Essa liberdade deve ser concedida, mesmo que alguns venham abusar dela, por nunca tê-la experimentado**

\*\*\*\*\*

meu baixo desempenho em prova. A professora, parou...pensou... e me pediu para aguardar até ter uma resposta. De fato tudo aconteceu no dia da prova final! Após distribuir as provas para todos os colegas, ela, deixando-me por último, aproximou-se de mim, olhou nos meus olhos e disse: "resolvi abrir uma exceção e vou deixá-lo fazer a prova em casa, mas você, definitivamente, não pode consultar qualquer fonte"! Suas palavras foram como que raios fulminantes sobre toda a minha possível desonestidade de sangue latino! Levei a prova para casa, satisfeito e ao mesmo tempo impressionado com a confiança incondicional que ela depositou em mim. Estava bem preparado para aquela prova e logo separei um tempo para fazê-la. A prova, de fato, era como as demais, cheia de exigências teóricas insignificantes para mim como pessoa adulta, experiente e conhecedor das minhas necessidades de aprendizagem! Algumas questões tive que deixar em branco por se tratar de informações totalmente desprezíveis para mim, tipo data ou nome de especialistas relacionados ao assunto. Por saber até a posição exa-

ta onde estavam tais informações nos livros, confesso que tive grande conflito para não violar o acordo com a professora de não consultar. Felizmente, mesmo sabendo que estaria perdendo alguns pontos na avaliação, consegui vencer a "tentação" de dar uma olhadinha na fonte. Mais tarde, quando entreguei a prova àquela valorosa mestra, compartilhei com ela o que aquele ato de liberdade significaria para toda a minha vida. Ouve até lágrimas de ambos os lados!

A grande lição para mim foi que o homem é capaz de assumir totalmente sua responsabilidade, caso haja uma contrapartida de liberdade. Essa liberdade deve ser concedida, mesmo que alguns venham abusar dela, por nunca tê-la experimentado. Nesse caso há de se trabalhar com esses indivíduos à parte, por estarem confundindo liberdade com libertinagem, e garantir para os demais o ambiente de liberdade para que eles possam, progressivamente, se tornarem mais aptos a administrarem sua responsabilidade & liberdade.

• **Iniciativa**

A partir do momento em que o profissional pró-ativo adquire certeza de que a organização em que atua garante-lhe um ambiente de liberdade, ele se sente seguro para tomar iniciativas frente ao trabalho. Ainda que suas iniciativas possam redundar em eventuais erros e, conseqüentemente, algum prejuízo para a organização, ele sabe que seus erros não lhe impingirão punição ou retaliação, mas serão motivos de análise, correção e prevenção, o que faz parte do processo de aprendizagem profissional.

• **Criatividade**

É sabido, através de quase toda literatura especializada, que a criatividade exige ambiente adequado para ser desenvolvida. Onde há ausência de liberdade, é quase impossível haver pessoas exercendo todo o seu potencial criativo. Eu digo todo o potencial, porque, felizmente, todas as pessoas são dotadas de algum poder criativo e essa capacidade pode ser ampliada ou atrofiada, de acordo com as oportunidades existentes.

• **Comprometimento**

As pessoas tendem a se comprometerem com os projetos nos quais têm liberdade para expressarem suas opiniões a respeito deles. A partir do momento em que são consultadas sobre a validade dos projetos, elas se sentem parte do trabalho e passam a defendê-lo, como se fossem de sua propriedade. O

comprometimento com a organização, portanto, vem em decorrência do envolvimento dos colaboradores e da possibilidade da sua livre cumplicidade.

#### • Autonomia

O profissional autônomo é aquele que trata do negócio da empresa como se fosse seu particular. Ele age livremente em busca de maiores e melhores oportunidades para

### Reflexão & Ação

As ações do profissional pró-ativo são sempre acompanhadas de muita reflexão, e vice-versa. Esse profissional não é nem um ativista, que age sem refletir, nem um verbalista, que fala muito sem agir. O equilíbrio entre esses dois pilares é a sua permanente procura. Ele é consciente de que o processo de administrar passa pelas quatro etapas: planejar - organizar - dirigir - controlar. Por isto ele administra suas ações de forma explícita e transparente, promovendo a localização dos colaboradores no processo, através do mesmo processo de sua praxes.

#### • PDCA

O profissional pró-ativo baseia suas ações em técnicas científicas de administração, como é o exemplo do ciclo proposto por Deming, denominado PDCA (Plan, Do, Check e Act) e que foi traduzido para o português em Planejar, Executar, Checar e Agir corretivamente.

melhoria do processo, produto e serviço. As empresas modernas têm buscado executivos com essa visão, pois uma vez subdividindo-se em pequenas unidades, podem produzir grandes negócios. A autonomia, portanto, é fruto direto da liberdade de ação.

#### • Autocontrole

O profissional autocontrolado, como a própria palavra diz, é um

te. Esse processo é chamado de ciclo por estar sempre sendo reiniciado de algum ponto, avançando para as fases seguintes até sua conclusão total.

#### • Soluções de trabalho

Pela sua visão positiva empreendedora, os problemas de trabalho não passam de desafios plenamente atingíveis, através da reflexão e ação, utilizando os instrumentos científicos de administração, como MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas), CEP (Controle Estatístico de Processo), Pareto, Ishikawa, entre vários outros.

#### • Empreendimento

A visão do profissional pró-ativo não é apenas gerencial interna limitada às quatro paredes da organização, mas principalmente estendida às oportunidades do mercado, portanto externa à organização. Essa perspectiva externa é tradu-

zida por ele para seus liderados em desafios e ações concretas, de modo que todos trabalham de forma cooperativa, sem perder a visão externa de onde vêm as garantias de sobrevivência.

zida por ele para seus liderados em desafios e ações concretas, de modo que todos trabalham de forma cooperativa, sem perder a visão externa de onde vêm as garantias de sobrevivência.

#### • Liderança

A palavra chefia, com toda sua significância taylorista tradicional, é abolida do vocabulário do profissional pró-ativo. Ele é consciente de que as mudanças da sociedade, principalmente quanto aos valores vieram para ficar, como consequência natural da evolução das relações humanas. Portanto, ele sabe que o compromisso do colaborador deve ser buscado ao invés do controle; o consenso ao invés do comando; a visão contextualizada dos processos ao invés da limitação da tarefa; as possibilidades de recriação ao invés da inflexível padronização; enfim, a postura pró-ativa diante da vida ao invés da reativa.

### • Competitividade

O profissional pró-ativo adota uma forma diferenciada de analisar a competição. Ele relaciona a competitividade profissional em termos de como ela ocorre nos esportes. Por exemplo, a melhor escola preparadora de atletas dos Estados Unidos trabalha seus alunos de maneira a formar as melhores equipes de desportistas do País. Os indivíduos são desafiados, na prática esportiva diária e dentro de suas próprias equipes, a superarem cada vez mais seus limites para garantirem melhores posições nas competições com os times concorrentes. Isso significa adquirir progressiva-

mente maior competência para competir.

A competição não é pecado e para se competir é necessário ser competente. A competição exige do indivíduo coragem para assumir riscos, disponibilidade total para serviços extras, capacidade para gerar resultados, garra, ambição, disposição para competir dentro e fora da empresa.

Não podemos nos esquecer de que vivemos numa sociedade capitalista onde a ideia de competição é fundamental. Como disse Adam Smith, é da soma dos egoísmos individuais que nasce o bem-estar

coletivo. Seu raciocínio se baseia na lógica de que, quando cada pessoa trabalha pelo seu próprio interesse, produz mais e com melhor qualidade. O ponto de discussão é como competir. Ou seja, de que maneira evitar que os problemas do espírito competitivo afetem negativamente as pessoas. A resposta está em ter padrões de comportamento ético, e de moral, rigorosamente definidos.

Dessa maneira, a competência organizacional depende da competência individual que, por sua vez, depende da cooperação entre os indivíduos.

### Educação & Diálogo

O profissional pró-ativo tem consciência de que suas relações na organização são, antes de mais nada, de cunho educativo, uma vez que iniciamos nosso processo de desenvolvimento ao nascermos e só o concluímos ao final da vida. Cada contato com o semelhante é oportunidade de educação no seu sentido amplo de cultivar o solo da mente. Tendo em vista que o agente de aprendizagem é o próprio adulto, ele toma as iniciativas do seu processo de autodesenvolvimento, não dependendo da boa vontade de terceiros para torná-lo realidade. A comunicação é a sua rodovia de mão-dupla para o entendimento e cumplicidade com os

outros. Ele não só respeita o semelhante nas suas diferenças e necessidades, como atende às suas próprias, no sentido de não se sacrificar em troca de propostas menores e egoístas.

### • Trabalho de equipe

Uma vez que o profissional pró-ativo toma consciência de seus limites, eliminando, ou, pelo menos, minimizando a sua soberba, ele sabe da sua necessidade de interação social para o seu próprio crescimento. Na equipe ele vê o abrigo ideal para o desenvolvimento de suas potencialidades profissionais e humanas. Ele sabe diferenciar o

trabalho de *bando* de *grupo* e de *equipe*. No bando "cada um para si e Deus para todos", não há comando e nem tampouco unidade de objetivos. No grupo os objetivos individuais só se convergem com os da organização a poder do autoritarismo do chefe, o qual se projeta pessoalmente ("equipe"), através do sacrifício dos subordinados. Na equipe os objetivos individuais são colocados, voluntariamente em segundo plano, quando conflitam com os da organização. A liderança é situacional, ainda que haja um indivíduo legitimizado pelos membros para responder pelos interesses gerais do coletivo.

• **Autodesenvolvimento**

Para o profissional pró-ativo é clara a exigência da nova era tecnológica quanto à capacitação dos indivíduos. Ele enxerga que o volume de informações duplica a cada ano a ponto de inviabilizar as organizações de formação acadêmica a suprirem às necessidades de atualização profissional dos indivíduos. A alternativa viável e até mais adequada, por se tratar de educação de adulto, é o desenvolvimento por conta própria, ou seja, autodesenvolvimento. Esse formato de desenvolvimento é de qualidade porque ele evitará o desperdício de tempo e de dinheiro do aprendiz ao participar de atividades educativas de sua própria escolha e interesse.

• **Comunicação**

O profissional pró-ativo é um indivíduo que faz da comunicação seu principal referencial para obtenção de resultados com sua equipe. Suas transições nas rodovias das relações de trabalho são de fato em pis-

**Conclusão**

**A**pós essas reflexões sobre a gestão andragógica, em que defendo a necessidade das relações interpessoais nas organizações, serem estabelecidas dentro dos prin-

tas de mão-dupla: fala e ouve. Ele fala com intencionalidade para ter certeza de ser compreendido. Suas mensagens são emitidas com objetividade, sem os excessos da retórica e tampouco a economia comprometida de palavras. Ele sabe ouvir com profundidade, o que lhe permite ir além do puro significado do misto de palavras proferidas pelo emissor. Ele consegue entender o que o outro quer dizer, mesmo quando as palavras cometem alguma traição ao emissor.

• **Qualidade de vida**

O equilíbrio entre trabalho e lazer é ponto de honra para o profissional pró-ativo. Ele sabe que nem só de trabalho vive o homem, mas também de atividades descompromissadas do valor econômico. Daí a importância que ele dá ao tempo com a família, amigos, lazer, esportes, turismo, cultura, música, etc. Ele inclui tais atividades na sua agenda de atividades inadiáveis.

Seu ambiente de trabalho é bem administrado pelos princípios dos

cípios andragógicos, que busca resgatar o respeito à maioria das pessoas, não cabe outra conclusão, senão aquela realizada pelo leitor. Doutra forma estaria infantilizan-

do-o, dentro do conceito de menoridade definido por Kant: "incapacidade do ser humano de entender sem ajuda de um opressor intelectual".

• **Treinamento**

O treinamento é visto pelo profissional pró-ativo como uma necessidade exclusiva de aprendizagem para o desempenho de uma função específica. Ele é um indivíduo atento às propostas ilusionárias da maioria dos treinamentos oferecidos pelo mercado, que não garantem nenhuma aprendizagem para os participantes. São meros cursos teóricos, que apenas sensibilizam o treinando, gerando, em seguida, uma grande frustração quando ele se vê inábil para aplicar o conteúdo.

Treinamento para o indivíduo pró-ativo garante aprendizagem, o que implica em mudança de conhecimento, habilidade e atitude (cha). O indivíduo treinado é o indivíduo capacitado para a prática de uma função, sem desperdício de tempo, energia física e mental, e dinheiro.