



Malcolm S. Knowles
Elwood F. Holton III
Richard A. Swanson

Aprendizagem de resultados

Uma abordagem prática
para aumentar a efetividade
da educação corporativa



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.us](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."





Malcolm S. Knowles
Elwood F. Holton III
Richard A. Swanson

Aprendizagem de resultados

Uma abordagem prática
para aumentar a efetividade
da educação corporativa




CAMPUS

Coletânea
LAR 601



COLEÇÃO LAB SSJ - EDUCAÇÃO E NEGÓCIO

Olá!

Esta é a primeira publicação da Coleção LAB SSJ - Educação e Negócios, que trará títulos interessantes, profundos e inéditos no Brasil. A ideia de criar um selo como esse tem a ver com hábitos que cultivamos e dividimos com nossas equipes, clientes, parceiros e amigos. Diariamente, incentivamos a busca por novos conteúdos que gerem reflexão e o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

Nosso objetivo com esta coleção é destacar, em meio a tanta informação, os temas que realmente impactam o cenário corporativo atual e, especialmente, o desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, selecionamos referências consistentes para as áreas de Recursos Humanos e Educação, além de contribuições para todos os interessados em aprimorar seu repertório de conhecimento.

Esperamos inspirar novos caminhos para o desenvolvimento de pessoas, a partir de ações mais embasadas, efetivas e inovadoras.

Seja bem-vindo!

Alexandre Santille e Conrado Schlochauer

Sócios-diretores do Laboratório de Negócios SSJ

Malcolm S. Knowles
Elwood F. Holton III
Richard A. Swanson

Aprendizagem de resultados

Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa

2ª Edição

Revisão técnica:
Conrado Schlochauer

Danielle Torres



**Coleção
LAB SSJ**

**Educação
& Negócios**



CAMPUS
ELSEVIER

Do original: The Adult Learner

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Butterworth-Heinemann – Elsevier Inc.
Copyright © 2005, by Elsevier Inc.

© 2009, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Shirley Lima da Silva Braz

Revisão: Mariflor Brenlla Rial Rocha e Edna Rocha

Edição Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-4928-6

Edição original: ISBN 978-0-9816411-0-2

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.



- K79a Knowles, Malcolm S. (Malcolm Shepherd), 1913-1997
Aprendizagem de resultados [recurso eletrônico] : uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa / Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson ; tradução Sabine Alexandra Holler. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2011.
recurso digital
- Tradução de: The adult learner
Formato: PDF
Requisitos do sistema:
Modo de acesso:
Apêndice
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-352-4928-6 (recurso eletrônico)
1. Aprendizagem de adultos. 2. Educação de adultos. 3. Livros digitais. I. Holton, Elwood F., 1957-. II. Swanson, Richard A., 1942-. III. Título.

11-3442.

CDD: 374

CDU: 374

Cadastre-se em www.elsevier.com.br para
conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a
serviços exclusivos no site e receber informações
sobre nossos lançamentos e promoções.

DEDICATÓRIA

Malcolm S. Knowles, o pai da andragogia nos Estados Unidos, faleceu em 27 de novembro de 1997.

Malcolm foi um dos principais acadêmicos com experiência prática em aprendizagem de adultos no mundo inteiro. Ele pertenceu a uma geração que viveu a fase mais rica de desenvolvimento que os Estados Unidos já conheceram: forte onda de imigrações, várias guerras, depressão econômica, avanços tecnológicos, movimento pelos direitos civis, predominância do trabalhador do conhecimento" e otimismo em relação ao espírito humano. Enquanto participava de todos esses acontecimentos, Malcolm também era um dos pensadores e agentes que se destacavam na multidão e apontavam o caminho para uma democracia dinâmica. Líderes semelhantes de sua geração em áreas como economia, qualidade, religião e psicologia completaram seu trabalho e seu legado permanece na geração seguinte. O entendimento precoce de Malcolm sobre a importância da aprendizagem de adultos trouxe insights que orientarão as profissões dedicadas à aprendizagem de adultos no próximo milênio.

Esta sexta edição revisada do livro de Malcolm, publicado em 1973, é um testemunho de sua própria jornada de aprendizagem e de sua crença pessoal no aprendiz. Em homenagem a Malcolm S. Knowles, o prêmio para a tese do ano da Academy of Human Resource Development leva seu nome. Aqueles que desejarem fazer doação para este prêmio devem entrar em contato com a entidade.

OS AUTORES

Elwood F. Holton III, Ed.D., é professor emérito Jones S. Davis de Desenvolvimento de Recursos Humanos, e de Educação de Adultos da Louisiana State University, onde coordena os programas de graduação e pós-graduação em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação de Adultos. Ele escreveu e editou vários livros e artigos sobre aprendizagem e desenvolvimento de recursos humanos, e é editor-fundador da Human Resource Development Review. Dr. Holton também já foi presidente da Academy of Human Resource Development. Ele é especialista em aprendizagem de adultos em contextos públicos e privados, e tem ampla experiência com organizações de ambos os setores.

Richard A. Swanson, Ed.D., é professor de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Educação de Adultos na University of Minnesota. Ele tem ampla experiência como professor e consultor, e já publicou vários livros e artigos nas áreas de aprendizagem e desenvolvimento de recursos humanos. Ele recebeu o prêmio Distinguished Alumni Award da Faculdade de Educação da University of Illinois e foi incluído no International Adult and Continuing Education Hall of Fame e no Human Resource Development Scholar Hall of Fame. Dr. Swanson é autoridade em desenvolvimento e expansão do potencial humano nas organizações.

PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

Desde que as empresas se deram conta de que o seu principal capital eram as pessoas, há pouco mais de cinco décadas, os investimentos em educação corporativa passaram a ter uma importância nunca antes observada. Cientes da necessidade de continuar a desenvolver seus funcionários e envolvê-los em uma espiral de aprendizagem e crescimento, a partir de 1950 as empresas passaram a ser um dos principais palcos para o desenvolvimento pessoal e profissional do adulto.-

Diante desta comprovação, duas indagações parecem não ter respostas objetivas: de que forma o aprendizado nas corporações vem sendo estudado, aprofundado e aplicado? Qual o papel do profissional responsável pela área de desenvolvimento de pessoas na definição de metodologias de aprendizado mais eficientes para a organização?

Em um mundo onde todo tipo de informação pode ser acessado de qualquer lugar do planeta e na velocidade de um clique, a realidade corporativa passou a exigir muito mais do que certificados e especializações. Temos percebido com base em nossa experiência que, nas empresas, focase muito no tema a ser abordado e pouco na forma de construção do conhecimento, escolha de técnicas de aprendizado ou modelo de educação corporativa que a organização acredita ser mais adequado aos valores e necessidades estratégicas.

Por exemplo, ao investir em treinamento e desenvolvimento, costumase dar maior destaque a questões como diagnóstico, definição dos gaps de aprendizagem e elegibilidade dos participantes. Sendo assim, a abordagem também é considerada em segundo plano e, muitas vezes, reduzida a dois extremos opostos: o profundo/teórico ou as ações de aprendizado consideradas superficiais.

De um lado, está o modelo tradicional de ensino, que é unidirecional. Normalmente, este formato coloca o participante em uma posição de passividade, na qual o instrutor é o detentor do conhecimento e tem o papel de transmiti-lo. O participante, por sua vez, deve memorizar e estruturar a informação em seu cérebro para acessá-la quando necessário. As avaliações, ao invés de comprovarem a aplicação prática do conhecimento, testam se o aluno absorveu conceitos. A aplicação na vida real não é objeto de preocupação na maioria dos casos.

Na outra direção estão as palestras com os chamados "gurus" em determinados temas, além dos modismos corporativos que vêm em ondas passageiras e ditam as "exigências" atuais do mercado.

Com isso, os profissionais que trabalham na área de desenvolvimento de RH são desafiados a fugir destes dois extremos e buscar novas alternativas, aliando teoria e prática sem perder o foco no atual, nas tendências tecnológicas e, sobretudo, no que realmente motiva as pessoas a se desenvolverem. Este cenário tem estimulado a nossa constante reflexão sobre qual é a maneira mais eficiente de se promover a educação de adultos nas organizações.

Este livro responde em parte a essa provocação a partir da premissa de Malcolm Knowles de

que "não podemos ensinar um adulto, mas sim, ajudá-lo a aprender". Os princípios-apresentados pelo autor classificam cada um dos membros de uma corporação como corresponsáveis pelo seu processo de aprendizagem.

A Andragogia como mais uma via da educação

A nossa experiência nos mostra que os processos discutidos neste livro fornecem ao adulto a possibilidade de escolher o que quer aprender e de que forma, e isso é essencial no panorama de hoje. Afinal, o foco nas reais necessidades de aprendizado se tornou menos óbvio diante de milhares de possibilidades de acesso a qualquer tipo de conteúdo.

O que Knowles nos traz é uma grande mudança apresentada por meio de um processo de aprendizado concentrado no participante, e não mais no conteúdo. Isso significa considerar as necessidades e experiências individuais na construção dos objetivos de cada programa, envolvendo todos e visando a consolidação dos temas apreendidos.

Segundo o autor, a transmissão da informação deixa de ser o fim do processo e passa a ser o meio. Sempre que há espaço para a discussão conceitual, a partir da necessidade específica de aprendizado, as definições são feitas em conjunto com o participante. O repertório de cada um é considerado uma ferramenta tão importante quanto os conceitos teóricos e casos externos.

Para ilustrar essas definições, imagine um grupo de executivos que precisa desenvolver determinada habilidade. Provavelmente, Knowles não aprovaria um treinamento tradicional, baseado unicamente em sala de aula com slides de conceitos sobre a matéria, ditados por um especialista. Em contrapartida, de acordo com as melhores práticas de desenvolvimento de pessoas apresentadas no livro, os participantes seriam estimulados a debater os conceitos e descobrir novas possibilidades adequadas à realidade de cada um, além de considerar outros ambientes de aprendizagem.

O que nos parece interessante é que este modelo permite uma mudança significativa do papel do RH das empresas. A área de desenvolvimento de pessoas, treinamento e desenvolvimento ou educação corporativa deixa de simplesmente definir temas, abordagens e objetivos de aprendizagem de maneira isolada e passa a auxiliar os participantes a enfrentar os novos desafios. A compreensão dos conceitos da Andragogia torna este profissional tecnicamente mais preparado para atuar em todas as etapas: diagnóstico, desenho instrucional, gestão de parceiros e provedores, planos de aula etc.

Por todos esses motivos, e, sobretudo, com base na nossa prática em educação corporativa, percebemos que os princípios propostos por Malcolm Knowles têm se mostrado extremamente efetivos para as ações de aprendizagem voltadas ao público executivo. Os ensinamentos deste livro têm sido um grande direcionador da maneira como pensamos e fazemos o nosso trabalho, e é a partir desta metodologia que desenvolvemos dezenas de milhares de pessoas em empresas nacionais e internacionais.

Os primeiros seis capítulos do livro fornecem um extenso referencial de pesquisas. Ele é extremamente útil para todos os que querem realmente conhecer as bases científicas por trás das estratégias de aprendizado aplicadas em programas corporativos eficientes.

Na segunda parte, são apresentados os avanços mais recentes neste campo, com destaque para o Capítulo 8, que demonstra a importante interação entre a área de desenvolvimento de pessoas e o aprendizado de adultos.

Os oito capítulos finais do livro são repletos de instrumentos de aplicação prática e imediata. Com eles, profissionais de RH responsáveis pela área de desenvolvimento de pessoas poderão verificar como os princípios apresentados por Knowles e seus colegas podem melhorar radicalmente os resultados de suas ações de educação corporativa.

Dessa forma, quando decidimos, em parceria com a Editora Campus/Elsevier, investir na tradução e no lançamento de uma série de publicações inéditas no Brasil que serviram como norteadores dessa nossa experiência, a decisão sobre o primeiro livro foi imediata. Relançado em 2005, este livro - *The Adult Learner*, em seu título original - é uma referência clássica e obrigatória para todos os profissionais que de alguma maneira atuam nessa área e querem conhecer o que de mais profundo já foi publicado sobre o assunto.

Consideramos a sexta edição especialmente importante, por contar com a co-autoria de outros dois doutores em educação, Elwood Holton e Richard Swanson. Eles tiveram a capacidade e a coragem de acrescentar aos escritos originais de Knowles um conteúdo extremamente atual e útil aos profissionais de Recursos Humanos, sem abrir mão da abordagem profunda, conceitualmente embasada e com uma série de exemplos práticos.

Esperamos que todos aproveitem essa oportunidade de crescimento e aprendizado com muito prazer.

Boa leitura!

Alexandre Santille e Conrado Schlochauer

Sócios-diretores do Laboratório de Negócios SSJ

PREFÁCIO

Bem-vindo à edição mais recente de Aprendizagem de resultados. É uma honra nos juntarmos a Malcolm Knowles nesta edição atualizada e revisada. Há mais de 30 anos, Aprendizagem de resultados é referência na aprendizagem de adultos. Nosso objetivo é que ele continue a ser um clássico na área da aprendizagem de adultos e desenvolvimento de recursos humanos.

O trabalho de atualização deste clássico foi realizado com cuidado e consideração. Durante a revisão, achamos importante preservar o trabalho e as ideias de Malcolm o mais próximo possível das originais. Assim, como na quinta edição, você verá que a Parte 1 desta edição (Capítulos 2 a 6), "As raízes da andragogia", são quase idênticas aos Capítulos 1 a 5 da quarta edição. Realizamos alterações mínimas na editoração e formatação, a fim de preservar o pensamento original de Malcolm. O Capítulo 1 e a Parte 2 (Capítulos 7 a 11), "Avanços na aprendizagem de adultos", são nossas novas contribuições ao livro. Além disso, a Parte 3, "Prática na aprendizagem de adultos", foi atualizada e expandida.

Os destaques desta sexta edição incluem materiais de trabalhos anteriores de Malcolm que tratavam de seu modelo de processo para o planejamento de programas; um capítulo inédito sobre o modelo de andragogia na prática apresentado inicialmente na quinta edição; um novo capítulo sobre o futuro da andragogia; o acréscimo do Inventário do estilo de aprendizagem do indivíduo adulto, desenvolvido por Malcolm e comercializado anteriormente pela HRD Press; e o acréscimo de perguntas para reflexão ao final de cada capítulo. Esperamos que você concorde que só aperfeiçoamos a quinta edição, que foi um sucesso.

Cada uma das três partes do livro tem seu estilo próprio. Enquanto as vozes são variadas, as mensagens são harmônicas. As mensagens de aprendizagem continuada, fê no espírito humano e papel desempenhado pelos profissionais de aprendizagem de adultos no processo se manifestam a cada capítulo.

Nossa esperança é que esta nova edição, bem como seu potencial para alavancar a educação de adultos onde quer que ela seja praticada, mantenha a visão de Malcolm Knowles, para que continue a iluminar os caminhos neste novo século.

Gostaríamos de agradecer pela ajuda de vários colegas em vários pontos deste trabalho. Sharon Naquin ofereceu várias horas de comentários cuidadosos e pesquisas que foram inestimáveis. Também gostaríamos de agradecer os conselhos de nossos colegas Reid A. Bates, Harold Stubblefield, Richard J. Torracco e Albert K. Wiswell, por revisarem o manuscrito. Finalmente, agradecemos às nossas famílias, que continuam a acreditar que nosso trabalho é importante e que vale os sacrifícios que fazemos.

Elwood F. Holton III

Louisiana State University

Richard A. Swanson

University of Minnesota

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 Introdução

PARTE 1

AS RAÍZES DA ANDRAGOGIA 7

CAPÍTULO 2 Explorando o Mundo da Teoria da Aprendizagem 9

CAPÍTULO 3 Teorias da Aprendizagem 21

CAPÍTULO 4 Uma Teoria de Aprendizagem de Adultos: A Andragogia 39

CAPÍTULO 5 Teorias de Ensino 79

CAPÍTULO 6 Um Modelo do Processo Andragógico para a Aprendizagem 121

PARTE 2

AVANÇOS NA APRENDIZAGEM DE ADULTOS 147

CAPÍTULO 7 A Andragogia na Prática 149

CAPÍTULO 8 A Aprendizagem de Adultos no Desenvolvimento de Recursos Humanos 177

CAPÍTULO 9 Novas Perspectivas da Andragogia 197

CAPÍTULO 10 Além da Andragogia 221

CAPÍTULO 11 O Futuro da Andragogia 251

PARTE 3

A PRÁTICA NA APRENDIZAGEM DE ADULTOS 261

CAPÍTULO 12 O Modelo de Aprendizagem Todo-Parte-Todo 263

CAPÍTULO 13 De Professor a Facilitador da Aprendizagem 275

CAPÍTULO 14 Fazer as Coisas Acontecerem Liberando a Energia de Outros 279

CAPÍTULO 15 Algumas Diretrizes para o Uso de Contratos de Aprendizagem 287

CAPÍTULO 16 Diagnóstico de Competências Essenciais e Guia de Planejamento 295

[CAPÍTULO 17 Inventário de Estilos Pessoais de Aprendizagem de Adultos 303](#)

[CAPÍTULO 18 Problemas e Soluções na Aplicação de Treinamentos 315](#)

[CAPÍTULO 19 Um Modelo para Desenvolver a Eficácia do Trabalho do Funcionário em Novos Papéis e Ambientes 329](#)

[Referências 343](#)

[Índice de autores 371](#)

[Índice 377](#)

CAPÍTULO 1

Introdução

No início da década de 1970, nos Estados Unidos, quando Malcolm Knowles apresentou a andragogia e a ideia de que adultos e crianças aprendem de maneiras diferentes, o conceito foi revolucionário e gerou pesquisas e controvérsias. Desde o início, educadores que trabalham com adultos vêm discutindo o que a andragogia realmente significa. Estimulada, em grande parte, pela necessidade de uma teoria definitiva dentro do campo de educação de adultos, a andragogia tem sido profundamente analisada e questionada. Ela já foi descrita como um conjunto de princípios (Merriam, 1993), uma filosofia (Pratt, 1993), um conjunto de hipóteses (Brookfield, 1986) e uma teoria (Knowles, 1989). A disparidade entre essas definições é indício da natureza instigante da área de aprendizagem de adultos, mas, independentemente de como seja chamada, "a andragogia é uma tentativa séria de dar o enfoque ao aprendiz. Nesse sentido, ela oferece uma alternativa à perspectiva de desenho instrucional centrado na metodologia" (Feur e Gerber, 1988). Merriam, ao explicar a complexidade e o estado atual da teoria de aprendizagem de adultos, apresenta o seguinte:

É pouco provável que um fenômeno tão complexo quanto a aprendizagem de adultos possa ser explicado por uma única teoria, modelo ou conjunto de princípios. Em vez disso, temos a história do elefante, que é descrito de várias maneiras diferentes de acordo com quem o descreve e de qual parte do animal está sendo examinada. Na primeira metade deste século, os psicólogos se encarregaram de explicar o comportamento durante a aprendizagem. A partir dos anos 60, os educadores de adultos começaram a formular as próprias ideias sobre a aprendizagem de adultos e, principalmente, sobre como ela pode ser diferente da aprendizagem infantil. As duas abordagens ainda estão em vigor. Parece que estamos indo em direção a um entendimento multifacetado da aprendizagem de adultos, refletindo a riqueza e a complexidade inerentes do fenômeno.

Apesar de anos de críticas, discussões e confrontações, os princípios fundamentais da aprendizagem de adultos apresentados pela andragogia persistiram (Davenport e Davenport, 1985; Hartree, 1984; Pratt, 1988), e poucos acadêmicos da aprendizagem de adultos discordariam do comentário de que as ideias de Knowles iniciaram uma revolução na educação e treinamento de adultos (Feur e Gerber, 1988). Brookfield (1986), que defende uma visão semelhante, afirma que a andragogia é "a ideia mais popular na educação e treinamento de adultos". Os educadores de adultos, principalmente os iniciantes, acreditam que esses princípios fundamentais têm valor inestimável para tornar o processo de aprendizagem mais propício para adultos.

Está além do escopo deste livro introdutório discutir as várias dimensões do debate teórico

levantadas nos círculos acadêmicos. Nossa posição é de que a andragogia apresenta princípios fundamentais para a aprendizagem de adultos, que, por sua vez, permitem àqueles que desenham e conduzem esse tipo de aprendizagem construir processos mais eficazes. Trata-se de um modelo transacional, pois faz referência às características da transação que ocorre na aprendizagem, não aos objetivos e metas dessa transação. Como tal, isso é aplicável a qualquer transação de aprendizagem de adultos, desde a educação comunitária até o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações.

Deve-se tomar cuidado para evitar confundir os princípios fundamentais da transação da aprendizagem de adultos com os objetivos e propósitos para os quais o evento de aprendizagem está sendo conduzido. Há uma distinção conceitual entre eles, embora, por questões práticas, haja uma sobreposição significativa. Os críticos da andragogia apontam para os elementos ausentes que a impedem de ser uma teoria que define a disciplina da Educação de Adultos (Davenport e Davenport, 1985; Grace, 1996; Hartree, 1984), e não de aprendizagem de adultos. Grace, por exemplo, critica a andragogia por focar exclusivamente no indivíduo e não operar a partir de uma agenda social crítica ou debater a relação de educação de adultos com a sociedade. Essa crítica reflete os objetivos e propósitos da educação de adultos. Os profissionais da área de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) nas organizações têm um conjunto diferente de objetivos e propósitos, que também não são acolhidos pela andragogia. Os educadores de comunidade voltados para a saúde podem ter outro conjunto de objetivos e propósitos que não são acolhidos.

É aqui que repousa a força da andragogia: ela é um conjunto de princípios de aprendizagem de adultos que se aplicam a todas as situações de aprendizagem de adultos. Os objetivos e propósitos para os quais a aprendizagem é oferecida são um assunto à parte. Os profissionais em Adult Education - AE (Educação de Adultos) deveriam desenvolver e discutir os modelos de aprendizagem de adultos separadamente dos modelos dos objetivos e propósitos de suas respectivas áreas que aplicam esse tipo de aprendizagem. A área de DRH, por exemplo, adota a performance organizacional como um de seus principais objetivos, enquanto a Educação de Adultos pode enfatizar mais no crescimento individual.

Dito isto, esses princípios fundamentais também são incompletos em termos de decisões para a aprendizagem. A Figura 1-1 mostra graficamente que a andragogia é um conjunto de princípios de aprendizagem de adultos. Seus seis princípios são (1) a necessidade do aprendiz de saber, (2) o autoconceito do aprendiz, (3) a experiência anterior do aprendiz, (4) a prontidão para aprender, (5) a orientação para a aprendizagem e (6) a motivação para aprender. Esses princípios estão listados no centro do modelo. Como você verá neste e nos capítulos posteriores, existem vários outros fatores que afetam a aprendizagem de adultos em qualquer situação específica e podem fazer os adultos se comportarem mais ou menos de acordo com os princípios fundamentais. Entre estes estão o aprendiz, as diferenças situacionais e os objetivos e propósitos da aprendizagem, exibidos nos dois círculos externos do modelo. A andragogia traz melhores resultados práticos quando é adaptada de acordo com as particularidades dos aprendizes e da situação de aprendizagem. Não consideramos isso um ponto fraco dos princípios, mas sim um

ponto forte. Seu ponto forte é que esses princípios fundamentais se aplicam a todas as situações de aprendizagem de adultos, desde que elas sejam consideradas de acordo com outros fatores presentes.

A sexta edição deste livro apresenta a jornada da teoria à prática na aprendizagem de adultos. A Figura 1-1 traz um resumo desse caminho, mostrando os seis princípios fundamentais da aprendizagem de adultos envolvidos pelo contexto das diferenças individuais e situacionais e os objetivos e propósitos da aprendizagem. Os capítulos seguintes revelam o conteúdo e as sutilezas desse modelo holístico de andragogia na prática.

ANDRAGOGIA NA PRÁTICA

(Knowles, Holton & Swanson, 1998)

Objetivos e propósitos para a aprendizagem

Diferenças individuais e situacionais

Andragogia:

Princípios fundamentais da aprendizagem de adultos

1 A necessidade do aprendiz de saber

O porquê
O quê
Como

2 Autoconceito do aprendiz

Autônomo
Autodirigido

3 Experiência anterior do aprendiz

Recurso
Modelos mentais

4 Prontidão para aprender

Relacionado à vida
Tarefa de desenvolvimento

5 Orientação para a aprendizagem

Centrado no problema
Contextual

6 Motivação para aprender

Valor intrínseco
Recompensa pessoal

Diferenças individuais do aprendiz

Crescimento individual

Crescimento institucional

Diferenças relacionadas ao tema

Diferenças situacionais

Crescimento da sociedade

Figura 1-1. Andragogia na prática (Knowles, Holton & Swanson, 1998).

PLANO DO LIVRO

A primeira parte do livro, "As raízes da andragogia" (Capítulos 2 a 6), apresenta os princípios fundamentais da aprendizagem de adultos: a andragogia. Ela mostra o desenvolvimento da teoria e foca as características únicas dos adultos como aprendizes.

A Parte 2, "Avanços na aprendizagem de adultos" (Capítulos 7-11), aborda os dois círculos externos. O Capítulo 7 analisa detalhadamente o modelo de andragogia na prática apresentado neste capítulo e examina maneiras de aplicá-lo em contextos diferentes. O Capítulo 8 discute como a aprendizagem de adultos é praticada no desenvolvimento de recursos humanos. O Capítulo 9 dedica-se às novas ideias sobre andragogia e elabora a aplicação dos princípios para aprendizes diferentes. O Capítulo 10 discute os avanços mais recentes no entendimento da aprendizagem de adultos que permite aos facilitadores adaptarem a aplicação dos princípios fundamentais. O Capítulo 11 sintetiza essas duas seções ao olhar o futuro da andragogia nas áreas de pesquisa e prática.

A Parte 3, "Prática na aprendizagem de adultos" (Capítulos 12-19), apresenta leituras selecionadas que se aprofundam nos aspectos específicos da andragogia na prática. Isso inclui estratégias para implementar as suposições fundamentais, moldar a aprendizagem às diferenças individuais e implementar a aprendizagem de adultos nas organizações. Há dois instrumentos de autoavaliação bastante interessantes, o Diagnóstico de Competências Essenciais e Guia de Planejamento (Capítulo 16) e Inventário do Estilo de Aprendizagem do Indivíduo Adulto (Capítulo 17), que permitem ao leitor iniciar uma jornada de desenvolvimento pessoal na aprendizagem de adultos.

PERGUNTAS PARA REFLEXÃO

- 1.1 Quais são suas ideias principais sobre como humanos aprendem?
- 1.2 Com base em sua experiência pessoal, que fatores-chave estão relacionados à aprendizagem de adultos?
- 1.3 Se você tivesse um entendimento mais profundo sobre como os adultos aprendem, como você usaria essa informação?

P A R T E I
*As Raízes da
Andragogia*

História e Princípios da Teoria Andragógica Clássica de Aprendizagem de Adultos

CAPÍTULO 2

Explorando o Mundo da Teoria da Aprendizagem

POR QUE EXPLORARA TEORIA DA APRENDIZAGEM?

Esta é uma boa pergunta. Talvez você não deva fazer isso. Se você não questiona a qualidade da aprendizagem em sua organização, se você tem certeza de que ela é o melhor que pode ser feito, sugerimos que devolva este livro e peça seu dinheiro de volta. Entretanto, se você for um líder incumbido de definir políticas, um agente de mudança, um especialista em aprendizagem, ou ainda um consultor, seria muito bom que você começasse a explorar a teoria da aprendizagem. Isso aumentará seu entendimento das várias teorias e suas chances de atingir os resultados desejados.

Os líderes incumbidos de definir políticas podem fazer perguntas como: nossas intervenções da área de DRH, que estão baseadas em suposições sobre a natureza humana e a vida organizacional, são congruentes com as suposições sobre as quais estão calcadas nossas políticas de gestão? Nosso programa da área de DRH contribui para os ganhos de longo prazo em nosso capital humano, ou apenas para a redução de custos no curto prazo? Por que nosso pessoal da área de DRH toma determinadas decisões em relação a prioridades, atividades, métodos e técnicas, materiais e uso de recursos externos (consultores, pacote de programas, hardware, software e cursos universitários)? Essas são as melhores decisões possíveis? Como posso avaliar se o programa está produzindo os resultados que quero, e em que grau?

Os gestores podem fazer todas essas perguntas, e outras como: qual teoria de aprendizagem é a mais adequada para que tipo de aprendizagem; ou, todo o nosso programa deveria ser fiel a uma única teoria de aprendizagem? Como descubro quais teorias de aprendizagem estão sendo adotadas por consultores, programas padronizados e outros recursos externos disponíveis? Que diferença a orientação teórica deles poderia fazer em nosso programa? Quais são as implicações das várias teorias de aprendizagem para o desenvolvimento de nosso programa, seleção e treinamento de pessoas envolvidas com instrução, políticas e práticas administrativas, instalações e avaliação do programa?

Os especialistas em aprendizagem (instrutores, desenvolvedores de conteúdo, de métodos, materiais e mídia) podem fazer algumas dessas mesmas perguntas, além das seguintes: como posso aumentar minha eficácia como especialista em aprendizagem? Quais técnicas serão mais eficazes para situações específicas? Quais teorias de aprendizagem estão mais alinhadas com

minha própria visão sobre a natureza humana e o propósito da educação? Quais são as implicações das várias teorias de aprendizagem para meu próprio papel e performance?

Os consultores (agentes de mudança, especialistas e defensores do tema) podem fazer a si mesmos todas essas perguntas e outras ainda, como: que teoria de aprendizagem eu deveria defender sob quais circunstâncias? Como devo explicar a natureza e as consequências das várias teorias de aprendizagem para meus clientes? Quais são as implicações das várias teorias de aprendizagem para o desenvolvimento organizacional completo? Que teoria de aprendizagem está mais consistente com minha concepção sobre o papel do consultor?

Uma boa teoria deve apresentar as explicações dos fenômenos e também orientações para a ação. Mas as teorias sobre o comportamento humano também apresentam hipóteses sobre a natureza humana, o propósito da educação e valores desejáveis. É compreensível, então, que um melhor entendimento das várias teorias de aprendizagem resultará em melhores decisões sobre as experiências de aprendizagem e mais resultados esperados.

O QUE É UMA TEORIA?

Parece que a maioria dos autores dessa área não define claramente o termo teoria, mas esperam que seus leitores depreendam o significado a partir do jeito que empregam o termo. Torracco (1997) nos informa que "uma teoria simplesmente explica o que é um fenômeno e como ele se processa" (p. 115).

O Webster's Seventh New Intercollegiate Dictionary apresenta cinco definições: (1) a análise de um conjunto de fatos e suas inter-relações; (2) os princípios gerais ou abstratos de um conjunto de fatos, uma ciência, ou arte; (3) o princípio plausível ou cientificamente aceitável ou conjunto de princípios oferecidos para explicar o fenômeno; (4) uma hipótese gerada para fins de argumentação ou investigação; (5) pensamento abstrato. Os teóricos que tratam de aprendizagem usam todas essas cinco definições de uma maneira ou de outra, mas com grandes variações em seu emprego:

Aqui, por exemplo, estão algumas definições por uso em determinado contexto.

O pesquisador precisa ter um conjunto de hipóteses como o ponto de partida para orientar o que ele faz, para ser testado pelo experimento, ou servir como verificador das observações e insights. Sem uma teoria, as atividades do pesquisador podem ser tão sem objetivo e tão inúteis como as expedições dos primeiros exploradores na América do Norte... o conhecimento da teoria sempre ajuda a prática (Kidd, 1959, pp. 134-135).

Um cientista, com o desejo de satisfazer sua curiosidade sobre os fatos da natureza, prefere ordenar os fatos em sistemas de leis e teorias. Ele está interessado não apenas nos fatos e relacionamentos verificados, mas em maneiras ordenadas e parcimoniosas de sintetizar esses fatos (Hilgard e Bower, 1966, pp. 1-2).

Cada ação gerencial está baseada em suposições, generalizações e hipóteses - ou seja, na teoria (McGregor, 1960, p. 6).

Poucas pessoas, além dos teóricos, se entusiasma com teorias. Teorias, assim como verduras e torneios de golfe transmitidos pela televisão, não estimulam as pessoas. A maior parte das teorias, com exceção das verdadeiramente revolucionárias, como as con tribuições de Newton, Einstein e Darwin, operam em silêncio nos bastidores. Elas podem aprofundar nosso entendimento sobre um evento do mundo real ou comportamento, ou podem nos ajudar a prever o que irá acontecer em uma dada situação. Mas elas fazem isso sem muito alarde (Torraco, 1997, p. 114).

A partir dessas citações e perspectivas, podemos ver que uma teoria pode ser um conjunto direcionador de suposições (Kidd), um sistema de ordenamento que sintetiza nitidamente os fatos (Hilgard e Bower) e/ou suposições, generalizações e hipóteses (McGregor). E, como Torraco aponta, as teorias podem ser implícitas. Mesmo assim, precisamos examinar outra perspectiva importante: o fato de existirem alguns psicólogos que absolutamente não acreditam em teorias. Por exemplo, Skinner se opõe a teorias porque os procedimentos de hipótese-elaboração-e-testagem são vazios e enganosos. "Elas geralmente orientam o investigador para o caminho errado e, mesmo que a lógica científica as torne autocorretivas, os caminhos de volta estão repletos de teorias que foram descartadas" (Hilgard e Bower, 1966, p. 143). Skinner acredita que o resultado final da investigação científica é "um relacionamento funcional demonstrado por dados". Após examinar as teorias clássicas, ele chega à conclusão de que "tais teorias são agora apenas para interesse histórico e, infelizmente, muito do trabalho que foi feito para apoiá-las também tem pouco valor. Podemos voltar nossa atenção para uma análise mais adequada das mudanças que ocorrem enquanto um aluno aprende" (Skinner, 1968, p. 8).

Da mesma forma, Gagne (1965) escreve: "Não acredito que a aprendizagem é um fenômeno que possa ser explicado por teorias simples, apesar do apelo supostamente intelectual que tais teorias têm" (p. v). Entretanto, ele segue explicando que há um número de generalizações úteis que podem ser feitas sobre mudanças de classes de performance, que ele descreve como condições da aprendizagem.

Diante disso, de que forma podemos responder à pergunta: o que é uma teoria? Talvez a única resposta realista seja a de que uma teoria é o que determinado autor afirma que ela é. Se você deseja entender o pensamento desse autor, você precisa seguir as definições dele. E aqui está nossa definição: a teoria é um sistema de ideias abrangente, coerente e internamente consistente sobre um conjunto de fenômenos.

O CZUE É APRENDIZAGEM?*

Qualquer discussão sobre uma definição de aprendizagem deve ser iniciada com uma distinção importante e bastante comum - a distinção entre educação e aprendizagem.

Educação é uma atividade realizada ou iniciada por um ou mais agentes que tem por objetivo efetuar mudanças no conhecimento, habilidade e atitudes de indivíduos, grupos ou comunidades. O termo destaca o educador, o agente de mudança que apresenta estímulos e reforço para a aprendizagem e cria atividades para induzir a mudança.

O termo aprendizagem, por outro lado, destaca a pessoa na qual a mudança acontece, ou espera-se que aconteça. Aprendizagem é o ato ou processo pelo qual a mudança comportamental, conhecimento, habilidades e atitudes são adquiridas (Boyd, Apps et al., pp. 100-101).

Após estabelecer essa distinção, podemos prosseguir com nossa definição de aprendizagem. Entretanto, definir aprendizagem, como definir teoria, pode ser algo complicado. Alguns teóricos da aprendizagem afirmam que é difícil definir aprendizagem, enquanto outros afirmam que não há uma discordância essencial sobre a definição de aprendizagem entre as teorias. Smith (1982) sintetiza a dificuldade de definir aprendizagem nestas palavras:

Já foi sugerido que o termo aprendizagem desafia uma definição precisa, pois ele é aplicado em múltiplos contextos. Aprendizagem é usada para se referir a (1) aquisição e domínio do que já é conhecido sobre algo, (2) extensão e esclarecimento do significado da experiência de uma pessoa, ou (3) um processo organizado e intencional de testar ideias relevantes para os problemas. Em outras palavras, ele é usado para descrever um produto, processo ou função (p. 34).

Por outro lado, Ernest Hilgard, um dos intérpretes contemporâneos mais conceituados da teoria de aprendizagem, conclui que o debate está centrado na interpretação, e não na definição.

Apesar de ser extremamente difícil formular uma definição satisfatória de aprendizagem que inclua todas as atividades e processos que desejamos incluir e elimine todos aqueles que desejamos excluir, a dificuldade não é constrangedora, pois ela não é uma fonte de controvérsia entre teorias. A controvérsia está entre fato e interpretação, e não sobre definição (Hilgard e Bower, 1966, p. 6).

Essa generalização parece encontrar aceitação entre todos os teóricos de aprendizagem que dominaram a área até recentemente, apesar de haver variações imensas no grau de precisão entre elas. Vamos iniciar com três definições apresentadas por autores diferentes, como consta no Readings in Human Learning.

A aprendizagem envolve mudança. Ela trata da aquisição de hábitos, conhecimento e atitudes. Ela permite que indivíduos façam ajustes pessoais e sociais. Uma vez que o conceito de mudança é inerente ao conceito de aprendizagem, qualquer mudança de comportamento implica que a aprendizagem está ocorrendo ou já ocorreu. A aprendizagem que ocorre durante o processo de mudança é conhecida como processo de aprendizagem (Crow e Crow, 1963, p. 1).

A aprendizagem é uma mudança que ocorre no indivíduo, devido à interação desse indivíduo com seu ambiente, que preenche uma necessidade e o torna mais capaz de lidar adequadamente com esse ambiente (Burton, 1963, p. 7).

Há um consenso notável em relação à definição de aprendizagem como sendo refletida em uma mudança de comportamento como resultado da experiência (Haggard, 1963, p. 20).

A última ideia sugere que não sabemos o que a aprendizagem é, mas podemos apenas pressupor o que ela seja. Essa ideia é defendida por Cronbach (1963), que afirmou: "A aprendizagem é mostrada por uma mudança de comportamento como resultado da experiência" (p. 71). Harris e Schwahn (1961) aludem que "a aprendizagem é essencialmente mudança devido à experiência", mas prosseguem para fazer uma distinção entre aprendizagem como produto, que enfatiza o resultado final ou efeito da experiência de aprendizagem, aprendizagem como processo, que enfatiza o que acontece durante uma experiência de aprendizagem para obter um dado produto ou resultado de aprendizagem, e aprendizagem como função, que enfatiza alguns aspectos críticos da aprendizagem, como motivação, retenção e transferência, o que supostamente torna possível as mudanças comportamentais na aprendizagem humana (pp. 1-2).

Outros ficam atentos para distinguir entre aprendizagem planejada e crescimento natural.

A aprendizagem é uma mudança de disposição ou capacidade humana, que pode ser retida, e que não é simplesmente atribuível ao processo de crescimento (Gagne, 1965, p. 5).

A aprendizagem é um processo pelo qual uma atividade se origina ou é alterada através da reação a uma situação encontrada, desde que as características da mudança na atividade não possam ser explicadas pelas tendências de resposta nativas, maturação ou estados temporários do organismo (por exemplo, fadiga, drogas etc.) (Hilgard e Bower, 1966, p. 2).

Os conceitos de controle e modelagem estão no coração da abordagem de Skinner (1968) para a aprendizagem: (1) "Melhorias recentes nas condições que controlam o comportamento na área da aprendizagem são de dois tipos principais. A Lei do Efeito foi levada a sério; asseguramos que os efeitos ocorrem sob as condições que são ideais para produzir as mudanças chamadas de aprendizagem" [controle] e (2) Uma vez que tenhamos organizado o tipo específico de consequência chamado reforço, nossas técnicas permitem moldar o comportamento de um organismo quase de acordo com sua vontade (p. 10).

Está claro que esses teóricos da aprendizagem (e a maioria de seus precursores e vários de seus contemporâneos) enxergam a aprendizagem como um processo através do qual o comportamento é mudado, moldado ou controlado. Outros teóricos preferem definir a aprendizagem em termos de crescimento, desenvolvimento de competências e alcance do potencial. Jerome Bruner (1966), por exemplo, observa: "É bastante simples usar uma teoria de sua escolha para explicar modificações no comportamento como um instrumento para descrever crescimento; há tantos aspectos do crescimento que qualquer teoria pode encontrar algo que ela explique satisfatoriamente." Ele lista então os seguintes "referenciais sobre a natureza do crescimento intelectual que devem ser usados para mensurar as explicações propostas por um

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Aprendizagem de Resultados" e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).