

Sistemas de Treinamento e Abordagem Clássica da Administração: (re)pensando o paradigma mecanicista na Gestão Contemporânea

Glauce Viegas – Mestranda em Administração FACE/UFMG.

Élida Patrícia de Souza – Mestranda em Administração FACE/UFMG.

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias – Mestranda em Administração FACE/UFMG.

RESUMO

Pretende-se com esse ensaio teórico propor uma reflexão sobre os sistemas de treinamento na Gestão Contemporânea a partir da revisão do tema nos postulados da Abordagem Clássica da Administração e de sua evolução teórica. Discute-se a mudança de paradigma do enfoque mecanicista para o holístico, permitindo melhor compreensão da importância desse sistema hodiernamente. Chega-se ao apontamento de um novo prisma para a abordagem de treinamento por meio do referencial holístico. Espera-se, a partir dessa discussão, a formulação e o desenvolvimento de práticas que não neguem a origem mecanicista, mas avancem no conhecimento, acrescentando aspectos modernos e condizentes ao contexto atual.

Palavras-chave: Treinamento, gestão contemporânea, Administração.

ABSTRACT

The intention of this essay to propose a theoretical reflection on the training systems in Contemporary Management from the review of the topic in the postulates of Classical Approach to Management and their theoretical evolution. Discusses the paradigm shift from the mechanistic to the holistic approach, enabling better understanding of the importance of this system in our times. You get to the appointment of a new approach to training approach through holistic framework. It is expected from this discussion, formulation and development practices that do not deny the mechanistic origin, but to advance the knowledge, adding modern aspects and consistent with the current context.

Keywords: Training, contemporary management, administration.

Sistemas de Treinamento e Abordagem Clássica da Administração: (re)pensando o paradigma mecanicista na Gestão Contemporânea

1- Introdução

O presente ensaio teórico tem como intuito propor uma reflexão sobre os sistemas de treinamentoⁱ na Gestão Contemporânea a partir de uma revisão do tema nos postulados da Abordagem Clássica da Administração, bem como de sua evolução teórica nos aspectos que compreendem ou não o desenvolvimento e a educação dos indivíduos. Ao elucidar a negação quanto à ênfase no aperfeiçoamento dos trabalhadores sustenta-se uma proposição crítica aos pressupostos da Administração Científica, muito embora se vislumbre sua contribuição para o início das discussões sobre o sistema de treinamento de pessoas. Com efeito, novos olhares para o indivíduo dentro da organização somente são evidenciados pelo movimento da Escola das Relações Humanasⁱⁱ e prosseguiu com o enfoque sistêmico, do qual hoje se vislumbra uma abordagem holística, capaz de integrar sujeitos e organizações.

Percebe-se, desde então, um avanço no referencial teórico que orienta o sistema de treinamento nas organizações contemporâneas. Parte-se do foco de adaptação dos trabalhadores no desempenho de determinada função para uma preocupação com o alinhamento dos indivíduos às mudanças e a instrumentalidade dos sistemas de treinamento. Nesse ínterim, também o desenvolvimento dos indivíduos é tratado de forma instrumental, sendo o aprimoramento do seu potencial secularizado. Destarte, hodiernamente, os discursos organizacionais apregoam e enfatizam a relevância do capital humano para o desenvolvimento do negócio. Todavia, apesar da evolução dos mecanismos de referência e discursos sobre os processos de treinamento, desenvolvimento e, por vezes, educação de pessoas, o caráter das ações permanece focado na racionalidade econômica, inerente às organizações contemporâneas.

Com efeito, na Gestão Contemporânea os aspectos e objetivos dos modelos e práticas de treinamento demonstram pouca preocupação com o desenvolvimento e a educação dos indivíduos, deixando sobressair de forma mais acentuada o enfoque instrumental das ações. Em outras palavras, ao tratar do aprimoramento dos trabalhadores a ênfase está na melhoria do desempenho e resultado organizacionais. Nesse sentido, salienta-se que é preciso alcançar, conforme se propõe com a presente discussão, uma melhor compreensão da relevância da abordagem de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de pessoas nas organizações contemporâneas, a qual não se fundamenta apenas na adequação ou no alinhamento dos trabalhadores. Além disso, também se destaca a necessidade de novas racionalidades que acarretem às práticas de TD&E aspectos que se sobressaíam à abordagem mecanicista, tais como os elementos preconizados pela abordagem holística.

Assim, a contribuição teórica deste estudo está no levantamento de uma nova discussão sobre as formas de pensar o sistema de treinamento na Gestão Contemporânea. A pesquisa também se reveste de relevância na medida em que contribui para o apontamento das contribuições e disfunções provenientes da Administração Científica ao que concerne o sistema de treinamento de trabalhadores, pouco debatidas no âmbito acadêmico. De um prisma pragmático, o entendimento da evolução das práticas de tal sistema também é de suma importância para que os gestores compreendam seus fundamentos e, a partir disso, proponham medidas que não desconsiderem as origens, mas enriqueçam-na ao que concerne à releitura de conceitos e atividades, conforme a configuração atual.

Para tanto, o presente ensaio teórico está estruturado em cinco partes. A primeira, que se constitui desta introdução, segue-se da segunda que apresenta um referencial da Abordagem Clássica da Administração, cujo cerne enfatiza os postulados, as contribuições e críticas,

sobretudo, aos aportes teóricos do sistema que introduziu a Administração Científica. Na terceira parte discute-se a proposta do paradigma holístico, em detrimento do referencial mecanicista. Avançando no entendimento que se propõe com esse estudo, apresentam-se, na quarta parte, os fundamentos teóricos da abordagem de treinamento, a partir de uma descrição de sua evolução que abarca o desenvolvimento e a educação dos trabalhadores. Na sequência, na quinta parte, destaca-se uma crítica pouco debatida sobre o sistema de treinamento implementado na Administração Científica e um exame da mesma temática na Gestão Contemporânea. Também se propõe uma análise das repercussões do sistema taylorista sobre a forma de gestão hodierna. Por fim, ainda nesse tópico, exploram-se aspectos que apontam para uma nova forma de pensar o que atualmente se compreende do sistema de TD&E.

2- Abordagem Clássica da Administração: Postulados, Contribuições e Críticas

As revisões dos estudos sobre a Teoria Geral da Administração (TGA) denotam fortemente as contribuições de duas abordagens precursoras instituídas por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Jules Henri Fayol (1841-1925). Achou-se conveniente denominar, baseado nos ensinossⁱⁱⁱ que expressam a TGA, essa como Teoria Clássica da Administração, enquanto aquela se define pela Escola da Administração Científica, sendo o somatório entendido como a Abordagem Clássica da Administração. Ambas se constituem em um marco para os estudos da administração, introduzidos no início do século XX. O foco na racionalização dos processos produtivos, evidenciado nos Estados Unidos pelo movimento taylorista, remete ao pragmatismo. Já o sistema fayolista, inicialmente discutido na França, enfatiza a racionalização funcional da organização.

Os construtos da Escola da Administração Científica também apontam para o sistema fordista de Henry Ford (1863-1947), que a partir de pressupostos semelhantes colocou em prática a produção em série, com a criação de linhas de montagem e avançada fragmentação de tarefas entre os diversos operários (FORD, 1954). A busca pela maior produtividade com o menor custo levou Ford a construir um carro que, devido à racionalização do trabalho, teve seu custo reduzido significativamente. O Ford Modelo T, fabricado de forma padronizada, representou o paradigma da produção em série para atender à demanda de uma sociedade tipicamente de massa. O elevado índice de produção na fábrica de Ford não dependeu apenas da mudança na organização do processo de trabalho, mas essencialmente do controle que a gerência obteve no ritmo da montagem (BRAVERMAN, 1987), esforços alcançados a partir da racionalidade pragmática empregada por Taylor.

Por outro lado, no contexto da Teoria Clássica, o fayolismo compreende a racionalidade funcional de toda a organização. Estabelece, assim, uma divisão entre as funções essenciais dentro de uma organização (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas) e propõe uma estreita interdependência entre elas, sendo que a administração é apenas uma das seis funções. Administrar, portanto, era definido como a capacidade de previsão, organização, comando, coordenação e fiscalização (FAYOL, 1990). A teoria proposta por Fayol ajudou a organizar grandes áreas de preocupação prática do administrador profissional. Contribuiu muito para a sistematização e análise do comportamento administrativo, estruturando uma base mais sólida de administração, e consequentemente, para o que hoje compreendemos como gestão.

É fato que o arcabouço apontado por esses autores são considerados as primícias para a evolução das teorias organizacionais (REED, 2010). Seus conceitos e aplicações revolucionaram o mundo das organizações e foram alvo de exames críticos tanto de seus seguidores, como de seus opositores (NAVARRO; PADILHA, 2007; VISEU, 2010). Hodiernamente, também se constata forte oposição ao enfoque conferido pela Abordagem Clássica da Administração, principalmente no que tange seus aspectos, características e

princípios mecanicistas (MORGAN, 2000). Tais elementos são melhores percebidos ao se elucidar o enfoque taylorista da Escola da Administração Científica.

Em um contexto histórico, o modelo taylorista surge após a Primeira Guerra, quando era preciso produzir mais, utilizando mão de obra abundante e desqualificada. Era, pois, necessário transformar um lavrador em industriário, ensinando-lhe tarefas simples e repetitivas, buscando, assim, a ocupação rápida dos postos de trabalho. Defendia-se a ideia de que a eficiência produtiva apenas aumentaria se houvesse a compreensão da obrigação e do interesse nacional em treinar e formar os trabalhadores. Sendo esses capacitados, todo o trabalho seria confiado a eles, o que para Taylor consistia uma alegação errônea. Baseando-se no poder da administração como ciência, Taylor confronta a ideia predominante, afirmando a futura primazia do sistema sobre o homem com habilidades natas ou bem treinado.

A racionalização que compreende o processo produtivo, segundo (Taylor, 1990) é composta pelos seguintes princípios: i) Padronização e especialização do trabalho: padronização dos métodos e instrumentos de trabalho, limitação dos operários à execução de uma tarefa, de maneira contínua e repetitiva; ii) Seleção científica dos trabalhadores: seleção cuidadosa de pessoal e treinamento subsequente, com eliminação daqueles que se recusam ou são incapazes de seguir os métodos; iii) Divisão do trabalho entre gerência e trabalhador: a gerência deve planejar, treinar novos trabalhadores e os instruir diariamente, auxiliando na execução das tarefas; enquanto o operário precisar seguir fielmente o que lhe for repassado.

A partir de seus princípios, os pressupostos do sistema taylorista, destacam sutilmente aspectos que atualmente orientam as práticas de recursos humanos nas organizações. Todavia, no cerne dessa escola os indivíduos foram alvo de estudos científicos, sendo o exame dos fatores humanos ou sociológicos considerados escassos ao que concerne o desenvolvimento dos trabalhadores. Com efeito, os trabalhos que remontam suas críticas ao conteúdo da Administração Científica também atrelam seus julgamentos à mecanização do trabalho, ou ainda, à especialização e alienação do trabalhador, a partir da divisão das tarefas de planejar e executar as atividades (MOTTA, 1986; BRAVERMAN, 1987).

Acredita-se que a maior contribuição do modelo implementado por Taylor tenha sido a elevação do controle da mão de obra, cuja supervisão foi conferida aos gerentes. Braverman (1987, p. 86), corrobora nesse sentido, afirmando que “o controle foi o aspecto essencial da gerência através da sua história, mas com Taylor ele adquiriu dimensões sem precedentes”. Todavia, segundo o autor, a questão do controle também foi prerrogativa para o princípio da separação entre os que planejam o trabalho e aqueles que o executam. Destaca-se esse princípio como “separação de trabalho mental e manual” (BRAVERMAN, 1987). Ainda, em se tratando dos aspectos de controle, o aumento da produtividade, proveniente da substituição de princípios empíricos por estudos científicos gerados pela Administração de Tarefas (TAYLOR, 1990), ganhou frente ao sistema defeituoso da administração – o fato de o empregador não conhecer as melhores formas de realização do trabalho.

A Administração Científica também se preocupou em colocar o homem adequado no cargo certo, ou seja, para determinar os padrões de produção, não bastava descobrir a “única maneira certa”, também era preciso encontrar quem a realizasse. Imaginando que há pessoas ideais para determinados trabalhos, Taylor desenvolve a ideia de homens de “primeira ordem”, os quais eram considerados adequados para o padrão necessário de desempenho de dada tarefa. Corroborando com esse propósito e para garantir que os padrões de produção fossem atingidos, Taylor sugere a seleção, o treinamento (sob a forma de adestramento) e controle dos trabalhadores. De acordo com Motta (1986), a primeira constituiria na descoberta do homem de primeira ordem. O segundo seria bastante simples, na medida em que o trabalho estaria totalmente padronizado. O terceiro refere-se à supervisão cerrada, de forma a assegurar a execução do trabalho de acordo com a única maneira certa.

Dessa maneira, o excesso de controle sobre o trabalho, bem como a seleção e dissociação do trabalhador das etapas produtivas, tornaram-se aspectos característicos do parcelamento dos processos de trabalho, segundo Braverman (1987), produto peculiar do capitalismo. Para o autor, fracionar o trabalho a elementos quanto mais simples possível barateia a força de trabalho, porém cria uma população distanciada do conhecimento, reduzida a um trabalho fragmentado, que pouco exige habilidades e preparos excepcionais.

Contudo, Taylor defende que na Administração Científica parece haver uma similaridade entre os interesses do empregador – baixo custo da produção – e do empregado – altos salários. Com efeito, o retorno financeiro concedido ao empregado seria justificado pela alta produtividade exigida. Não obstante, para obter a colaboração dos empregados, eram estabelecidos prêmios e remuneração extras. Ao que concerne esse tópico, o foco recai sobre o desenvolvimento econômico para os trabalhadores e a sustentabilidade do negócio para os empregadores. Etzioni (1973, p. 37) traduz bem essas questões ao afirmar que na Administração Científica “os trabalhadores eram vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia de autoridade”.

Encontram-se aqui outras duas críticas aos pressupostos da abordagem defendida pela Administração Científica. A primeira restringe a concepção dos trabalhadores à do homo economicus, desconsiderando fatores de interesse mais humanos ou sociais, denotando que a motivação da classe trabalhadora estaria na elevação de salários. A segunda, direciona à especialização em dada tarefa o sentido de alienação do trabalhador. Esse, conforme Silva; Montagner; Roselino, (2006, p. 144), além de se dissociar totalmente da concepção de suas funções, passa “a viver sobre pressão do ritmo imposto pelas máquinas” e em um processo de produção baseado em premissas que deslocam “o trabalho vivo para uma posição de apêndice de um mecanismo automático regido pelas leis da ciência”.

Exposto o quadro referencial da Abordagem Clássica da Administração, pretende-se elucidar uma mudança de paradigma que parte do referencial mecanicista para uma abordagem sistêmica dos atores, processos e funções organizacionais, conforme preconiza o paradigma holístico.

3- Por um novo Paradigma: o Enfoque Holístico

A apresentação dos principais preceitos desencadeados a partir da Abordagem Clássica da Administração deixa claro o estabelecimento de um enfoque originário do contexto vivenciado no pós-guerra, bem como a criação de uma nova forma de organização que se constituiu como um marco para as ciências administrativas, sendo, hodiernamente, o paradigma predominante. No entanto, é preciso salientar que, com o desenvolvimento e evolução dos sistemas e modelos de administração, novos enfoques são conferidos por diferentes autores, cuja constituição confere continuidade aos estudos acerca da Administração. Em outras palavras, um novo prisma é gerado a partir da condução de estudos não considerados em determinada escola de pensamento. Foi assim ao surgir o movimento da Escola das Relações Humanas, que vislumbrou uma lacuna sobre o lado humanístico e social da organização, deixado pela Administração Científica, e assim tem sido até os dias atuais quando se vislumbra uma forma de organização sistêmica (MORGAN, 2000).

Denomina-se um paradigma como um referencial, uma lente que condiciona a visão de mundo, que expressa os valores, crenças e mitos em dado período (CREMA, 1989). Nesse sentido, com a evolução e desenvolvimento de novos referenciais, o paradigma predominante tende a ser substituído por novos enfoques. Sendo assim, no âmbito organizacional, conferem-se novos referenciais de atuação provenientes de novos pensamentos teóricos, os quais vão remoldando as práticas no interior das organizações.

No entanto, nem sempre é fácil assimilar os pontos colocados pelas novas formas de pensamento. A organização, constituída pelos indivíduos e por um arcabouço de processos, sistemas e símbolos, para se adaptar ao contexto de constantes e profundas mudanças, precisa ser flexível em seus processos, bem como estar aberta para a introdução dos diferenciais dos novos pontos de referência. Dessa maneira, conhecer os desafios dos novos paradigmas passa a ser imprescindível para as organizações, no que tange sua sobrevivência e desenvolvimento.

Autores como Weil (1987); Capra (1986); Crema (1989); Brandão; Crema (1991) destacam a mudança de paradigma do enfoque mecanicista para um referencial holístico. Contudo, por mais obsoleto que seja o paradigma mecanicista, enfatizado na Administração Científica, ele é o modelo predominante, muito embora as organizações tentem evidenciar um enfoque mais orgânico de desenvolvimento e adaptação (MORGAN, 2000). Para Boog (1999) fala-se no paradigma holístico, mas pratica-se o paradigma mecanicista.

Assim, de uma retórica holística proclamada pelas organizações, seria possível vislumbrar aspectos não racionais comumente ignorados no paradigma mecanicista. Tem-se, por exemplo, as feições culturais, relevantes na abordagem holística (MORGAN, 2000). Segundo Boog (1999), tais aspectos são mais tênues, portanto, muitas vezes, passam despercebidos. Para o autor, embora sejam aspectos sutis, “são seguramente sentidos e podem determinar o rumo de uma organização” (BOOG, 1999, p. 7). Afirma-se com essa proposição que tais aspectos se tornam relevantes na nova visão holística, tanto da empresa quanto das pessoas. Nesse sentido, os pressupostos da abordagem holística contribuem para elevar a compreensão de uma série de fenômenos e ocorrências. Tais fenômenos, quando interpretados pelo padrão mecanicista, apresentam divergências e distorções. Para Weil (1987) os postulados do movimento holístico a partir de seu olhar sobre a realidade atual tende à sobreposição de fronteiras e reducionismos humanos, vigentes no paradigma mecanicista.

Uma síntese dos princípios fundamentais do paradigma holístico transmitem termos, cuja compreensão aponta que “a realidade física consiste de envolvimento, superposição e de sistemas dinâmicos e interativos”; “conhecimentos são provenientes da participação e interação nos processos do universo”; “o conhecimento de algo implica em saber sua origem e finalidade”; “os elementos inanimados se organizam em complexos sistemas de interação” (CREMA, 1989). Boog (1999) afirma que a visão holística corrobora com a integração sistêmica dos diferentes processos, atores, relações, planejamentos e ambientes organizacionais, bem como com as inter-relações entre eles.

Apreende-se que no paradigma holístico está imbricada uma concepção que revela um escopo sistêmico. Com efeito, segundo Crema (1989), as possibilidades de integração e inter-relações na visão holística são provenientes da interdependência global preconizada por sua abordagem sistêmica. No sentido exposto, apreende-se a abordagem sistêmica, segundo Emery; Trist (1965); Lawrence; Lorsh (1967); Katz; Kahn (1974); Bertalanffy (1975); Burns; Stalker (2001) como corrente teórica que aponta a evolução das teorias organizacionais. Destarte, confere-se a partir do referencial holístico a preconização da mudança de paradigma segundo a Teoria Geral dos Sistemas.

Segundo as implicações dessa teoria, o ambiente revela sua importância na existência das organizações, as quais são consideradas como conjuntos de subsistemas inter-relacionados em que é possível estabelecer congruências entre diferentes sistemas e identificar potenciais disfunções (MORGAN, 2000). Destarte, a importância do enfoque sistêmico evidencia o pensamento holístico e corrobora a compreensão das complexidades organizacionais.

Para salientar os pressupostos da abordagem mecanicista e holística, melhor visualizar e compreender seus contrastes referencia-se o quadro a seguir:

Quadro 1 – Contrastes entre os enfoques Mecanicista e Holístico

Paradigma Mecanicista	Paradigma Holístico
A empresa é uma máquina e as pessoas, engrenagens.	A empresa é um sistema dinâmico e orgânico.
A competição é a mola que move a empresa.	A cooperação é a mola que move a empresa.
Estratégias e metas no topo – segredo.	Pessoas-chave participam das estratégias e metas.
Os gerentes são a cabeça. Os trabalhadores são o corpo.	Todos têm cabeça e corpo, que devem ser integrados.
Eficiência acima de tudo.	Flexibilidade acima de tudo.
Impessoal e burocrática.	Estrutura baseada em pessoas.
A produção é o centro.	O cliente é o centro.
Organograma “afilado” – muitos níveis hierárquicos.	Organograma “achatado” – poucos níveis hierárquicos.
Devo resolver problemas.	Devo capitalizar oportunidades.
Paternalismo.	Profissionalismo.
O passado deve ser protegido.	O futuro deve ser buscado.
Centralize tudo e estabeleça conflitos.	Descentralize e estabeleça um bom espírito de equipe.
Estilo centralizado e diretivo.	Estilo descentralizado e participativo.
O dinheiro é o motivador máximo das pessoas.	A motivação vem do atendimento às necessidades.
Primeiro eu, depois o grupo.	Equilíbrio entre o grupo e eu.
Um bom gerente deve ser um bom técnico.	Além de habilidades técnicas, humanas e conceituais.
Intuição não vale muito. O bom é a lógica racional.	Lógica e intuição valem muito.
Lucro acima de tudo e, se possível, em curto prazo.	Cliente acima de tudo. O lucro vem como decorrência.
Cargos estritos e carreira curta.	Cargos amplos e carreira longa.

Fonte: Adaptado de Boog (1999)

O quadro acima aponta uma comparação entre os paradigmas discutidos nesse ensaio e nos remete à compreensão da evolução do pensamento mecanicista para o pensamento holístico dentro das organizações. Nesse, o foco se mostra na horizontalização e integração dos sistemas da empresa, já aquele indica uma visão reducionista e racional. Pode-se constatar que o enfoque holístico, iniciado no século XX, apesar de não ser universalmente dominante, abrange com maior amplitude as áreas de atuação humana (BOOG, 1999).

Ao apontar o paradigma holístico como contraponto à visão mecanicista, pretende-se ressaltar seu poder como visão norteadora dos desafios postos continuamente às organizações. Entende-se que as constantes mudanças nos ambientes que envolvem as organizações conferem aos indivíduos oportunidades de superação de resistências e o aprimoramento da forma de pensar a organização, bem como suas práticas, devendo, portanto, alcançar os diferentes níveis organizacionais e se configurar na forma central de condução dos novos referenciais. Dessa forma, os indivíduos desempenham um papel fundamental na condução da mudança de referencial, sendo, portanto, alvo de constante capacitação.

Para Boog (1999) a visão holística enfatiza o desenvolvimento contínuo de habilidades técnicas e sociais, devendo a empresa fomentar a complementaridade das habilidades necessárias a sua operação. Diferentemente, no enfoque mecanicista, “a capacitação emerge como uma questão do recurso humano para a empresa e não como uma questão do ser humano (MALVEZZI, 1999)”. Segundo esse mesmo autor, o sistema de treinamento, na teoria geral dos sistemas, embora ainda como processo regulatório, deixa de ser percebida como um evento isolado e passa a ganhar posição sistêmica. Na Gestão Contemporânea percebe-se nos sistemas de treinamento um aporte para a otimização e integração de competências e resultados. Boog (1999, p. 9) denota que o treinamento e o desenvolvimento

pode influenciar decisivamente novas formas de pensar a organização, as gerências e as pessoas; pode também apoiar e criar situações de aprendizado mais em nível do sentir, por exemplo, por meio de metodologias participativas. Esse sentir apoia a mudança em seu nível de concretização, do querer e realizar a mudança.

Antes de partir para as discussões sobre o propósito sustentado nesse trabalho e avançar no entendimento da abordagem de TD&E, entende-se como apropriado apresentar a evolução desse tema nas organizações, bem como seus princípios, conceitos e suas atribuições.

4- Evolução, Conceitos e Atribuições da Abordagem de TD&E

O exercício do treinamento existe desde a concepção de homens da caverna, na qual os conhecimentos acerca da caça e da subsistência humana eram transmitidos uns aos outros. Porém, foi após a Segunda Guerra Mundial que o conceito e a prática de treinamento tornaram-se sólidos e aplicáveis nas organizações como mecanismo de aprendizagem das atividades relacionadas ao trabalho (VARGAS; ABBAD, 2006).

O estudo da evolução do sistema de treinamento adotado nas organizações está atrelado aos modelos de administração como uma resposta dada aos mesmos, visando, assim, o alcance dos resultados organizacionais. Bastos (1991) faz uma perspectiva histórica das ações de treinamento baseado nas ideias de Pontual (1978) e Romiszowski (1989). O autor relata que, como coloca Pontual, os níveis diferenciados de industrialização associam-se a modelos ou sistemas de treinamento distintos. Propõe, com isso, cinco fases que caracterizam cada um dos níveis de industrialização mencionados, sendo eles: 1) Fase de subdesenvolvimento: a estratégia de treinamento era operativa e a capacitação ocorria a partir da intervenção direta de supervisores e encarregados; 2) Fase de desenvolvimento: as estratégias de treinamento se davam por meio do adestramento dos trabalhadores a tarefas rigorosamente definidas a partir dos estudos dos tempos e movimentos de Taylor; 3) Fase após o início da industrialização: os treinamentos visavam maior participação dos treinandos, buscando maior responsabilidade social e desenvolvimento gerencial; 4) Fase da industrialização avançada: os treinamentos eram voltados para o desenvolvimento de planos de negócio, a partir da noção de desenvolvimento continuado de recursos humanos; 5) Fase de pós-industrialização: a estratégia de treinamento enfatiza o desenvolvimento e a capacitação gerencial.

Baseado em Romiszowski (1989), por sua vez, Bastos (1991) usa o conceito de onda de Alvin Toffle^{iv} para descrever a mudança ocorrida no sistema de treinamento. Para o autor, é possível compreender a evolução dos processos a partir de quatro ondas, que são: 1ª) as ações de treinamento se voltavam para o desenvolvimento de habilidades técnicas e profissionais atreladas ao desempenho no trabalho; 2ª) as práticas de treinamento visavam à qualificação da mão de obra para a operação de processos tecnológicos dentro das organizações; 3ª) a noção de treinamento estava atrelada à de educação aberta e continuada, na qual os próprios trabalhadores identificam as necessidades de treinamento; 4ª) as ações de treinamento enfatizam o desenvolvimento da criatividade dos trabalhadores na tomada de decisão, além de uma maior mensuração da efetividade dos processos de capacitação ofertados.

Dois pontos importantes são percebidos a partir dos modelos evolutivos de treinamento apresentados por Bastos (1991). O primeiro deles diz respeito ao fato das práticas de treinamento terem surgido com um caráter operacional, voltado para o conhecimento específico e particular de uma tarefa, muito parecida com a noção de adestramento dos trabalhadores. E, o segundo ponto se refere à evolução ou mudança de parâmetro dos treinamentos, surgindo como um adestramento no âmbito individual e evoluindo para a noção de desenvolvimento e educação dos trabalhadores, numa perspectiva global.

Contudo, segundo Bastos (1991), é possível a coexistência de ondas e níveis desse processo evolutivo de treinamento, não caracterizando esses um divisor de águas nas práticas organizacionais. Ou seja, apesar do percurso evolutivo de um âmbito individual para um global, é possível encontrar as duas configurações em uma mesma organização, cujo principal propósito é atrelar as melhores estratégias do sistema de treinamento a maiores resultados organizacionais. Fato esse que denota a presença do modelo tradicional e uma proposta de enriquecimento via modelos modernos, conforme as diferentes necessidades da organização.

Ressalta-se que a evolução dos sistemas de treinamento também se deu em decorrência das mudanças ambientais, tecnológicas, bem como do surgimento de novas ciências como a Psicologia, a Sociologia e a própria Educação, as quais contribuíram com seus conhecimentos para o aperfeiçoamento do assunto. A partir do que foi levantado entende-se que, atualmente, o sistema abrange atividades de desenvolvimento e educação, sendo assim, conhecido pelo sistema de TD&E. Autores como Nadler (1984), Borges-Andrade (2006), Lathan (1988), Goldstein (1991), Castro (1999), Eboli (2001) são alguns exemplos de pesquisadores que se dedicaram ao estudo do tema propondo conceituações e buscando diferenciar processos distintos como informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação corporativa, importantes para o entendimento do que vem a se discutir como sistema de treinamento.

Vargas; Abbad (2006) faz essa diferenciação a considerar a *informação* um conceito primário entendido como módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios de informação e comunicação; a *instrução* como a forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem que envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais; o *treinamento* como um meio sistemático de aprendizagem voltado para o desempenho de um cargo; *desenvolvimento* como meio sistemático e mais amplo de aprendizagem, voltado para o desempenho de tarefas para além de um cargo específico, e, finalmente, *educação* como uma forma ampla de aprendizagem que extrapola o conteúdo específico do mundo do trabalho. Relata-se, ainda, a tendência da construção de uma visão integrada desses cinco conceitos, embora não haja consenso quanto à abrangência dos mesmos, em que alguns pesquisadores defendem a educação como sobreposta ao desenvolvimento, ora o contrário.

No que se refere à conceituação, é possível abordar algumas noções acerca do tema, conforme quadro abaixo.

Quadro 2 – Definições e Abrangências de Treinamento

Autor	Definição
UK Department of Employment (1971, <i>apud</i> Lathan, 1988)	Desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades, requeridos por um indivíduo, visando o desempenho adequado da tarefa.
Hinrichis (1976)	Procedimentos, de iniciativa organizacional, que objetivam a ampliação da aprendizagem entre os membros da organização.
Nadler (1984)	Aprendizagem que visa à melhoria de desempenho no trabalho atual.
Goldstein (1991)	Aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho.
Castro (1999)	Conjunto dos termos <i>treinamento</i> – visa melhorar o desempenho do empregado no cargo; <i>educação</i> – refere-se às oportunidades dadas pela organização para que o empregado desenvolva seu potencial, por meio de novas habilidades que o capacitam a ocupar novos cargos dentro da mesma organização; <i>desenvolvimento</i> – mais abrangente e refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que possibilitam o crescimento pessoal do empregado.
Eboli (2001)	Associado à <i>educação</i> , <i>modernidade</i> e <i>competitividade</i> , onde a adoção de um sistema de <i>educação estratégica</i> tornou-se condição essencial para que as empresas desenvolvam eficazmente seus talentos humanos.
Vargas; Abbad (2006)	Sistema composto por elementos ou subsistemas, que mantêm entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência.

Fonte: Elaborado pelos autores

É possível perceber no conteúdo apontado no Quadro 2 a evolução conceitual do tema, a qual compreende a noção individual, centrada na tarefa, e global, focada no desenvolvimento e educação do profissional, conforme argumentou Bastos. Apreende-se também um foco na ampliação da aprendizagem individual e coletiva, relacionada ao trabalho e incremento aos

talentos. Com o estudo da evolução histórica e conceitual dos sistemas de treinamento, entende-se como importante sua distinção na Administração Científica, voltado para o treinamento específico de ações (*know-how*) e no sistema de treinamento voltado para o desenvolvimento do trabalhador, o qual se preocupava com uma atuação mais autônoma, promovendo um pensamento autocrítico, capacitando o trabalhador para ir além do “como fazer”, propondo o “como deve ser feito”. Nesse sentido, segundo MALVEZZI (1994), desenvolvimento e educação ultrapassam o *know-how*, sugerindo a capacitação mais autônoma voltada para as funções no trabalho ou para a vida profissional como um todo.

5- Críticas e Discussões

Após indicação do suporte teórico desse ensaio, tem-se como intento apresentar um exame crítico dos sistemas de treinamento elucidado na Abordagem Clássica da Administração, bem como do que é preconizado para o tema na Gestão Contemporânea. Considera-se, ainda, relevante uma análise das repercussões do conteúdo abordado nesse ensaio para suporte anterior ao que se propõe como um novo prisma sobre os aspectos que abrangem na Gestão Contemporânea.

Treinamento como adequação

Partindo para um julgamento pouco discutido na Administração Científica e com base nos pontos críticos abordados na segunda parte dessa pesquisa, foram encontrados fundamentos para uma exploração do princípio de treinamento, ensino e aperfeiçoamento do trabalhador, defendido no sistema taylorista. Sobre a égide do capitalismo e dos princípios da Administração Científica, sobretudo, o princípio que indica a “**seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos trabalhadores**”; e “**adaptação... à ciência... a partir de controle e pagamento de salários mais elevados**” (TAYLOR, 1990, p. 67, grifo nosso), é que se estabelecem alguns questionamentos.

Os aspectos fundamentais dos princípios da Administração Científica remontam à compreensão crítica apresentada nesse ensaio e também já discutida em outros estudos sobre a Administração Científica (MOTTA, 1986; BRAVERMAN, 1987; NAVARRO; PADILHA, 2007; VISEU, 2010). No entanto, a crítica ao princípio destacado revela um pseudoposicionamento ante o desenvolvimento dos trabalhadores. Sendo assim, qual era o foco da abordagem de treinamento imbricada no taylorismo? É possível afirmar uma base voltada para o treinamento e desenvolvimento de pessoas a partir dos estudos implementados na abordagem científica da administração?

Com efeito, destaca-se a indiscriminação entre os objetivos de seleção, treinamento e adaptação dos trabalhadores. Compreende-se que a seleção científica demonstra um perfil adequado ao trabalho e dispensa indivíduos que não se enquadram às especificidades de dada função. Não se fala em treinamento caso o indivíduo não esteja, inicialmente, apto. Em seguida, percebe-se que os aspectos de treinamento efetivamente considerados como princípio da Administração Científica nada mais são que uma adaptação do operário à forma científica de trabalho, uma vez que não se exigiam grandes habilidades daquele trabalhador, e, conforme, pressupõe a teoria de Taylor, o indivíduo precisava ser controlado no desempenho de suas funções.

Retomando Motta (1986), é possível confirmar que a intenção, a partir do princípio que prediz a seleção e o treinamento, conduzia à tentativa de garantir que os padrões de produção fossem atingidos. Corroborando com tais premissas e como forma de resposta às indagações evidenciadas, constata-se que para Taylor

o propósito do estudo do trabalho nunca era, em sua mente, robustecer a capacidade do trabalhador ou concentrar no trabalhador uma parcela maior de conhecimento científico, ou mesmo assegurar que, à medida que a técnica aumentasse, o trabalhador também se elevasse com ela. Antes, o objetivo era baratear o trabalhador ao diminuir seu preparo e aumentar sua produção (BRAVERMAN, 1987, p. 107).

Dessa maneira, baseado em tais argumentos, nas condições estabelecidas pela Administração Científica os trabalhadores não eram estimulados e tão pouco era permitido que eles compreendessem o trabalho. Assim, o perfil de trabalhador requerido em nada exigia habilidades intelectuais; o treinamento não passava de uma adequação ao modo de realização do trabalho; não havia ensino ou desenvolvimento de aptidões, apenas verificação e busca do perfil adequado para determinada tarefa.

Por fim, em todo o conteúdo da Administração Científica percebe-se o foco excessivo na racionalização e produtividade, imbricando um discurso atrelado à prosperidade dos trabalhadores e melhores resultados para os patrões, não há premissas que concluam que o desenvolvimento humano ou social era um fator determinante na abordagem científica. No entanto, ao entronizar o princípio que abrange o treinamento dos indivíduos no exercício de suas funções, Taylor abriu campo para o avanço do assunto. Apreende-se que o sistema de treinamento no nível operacional e o enfoque à gerência científica contribuíram para a evolução da temática, sobretudo, em um mundo em constante mudança.

Treinamento, desenvolvimento e educação como alinhamento

Ao serem analisados os postulados evolutivos do sistema de treinamento apreende-se um dado avanço conceitual, pois parte da mera supervisão operacional para habilitação técnica dos trabalhadores, bem como do nível de capacitação gerencial para a qualificação tecnológica. Além disso, progride no treinamento específico para a função, ou seja, mais pontual, focando a qualificação e educação da mão de obra, obtendo maior ênfase no desenvolvimento contínuo dos trabalhadores. Nesse sentido, caracteriza-se a educação aberta e continuada que inclui a responsabilidade dos indivíduos com o seu desenvolvimento (CASTRO, 1999). Apreende-se que, se antes não era possível o entendimento e questionamento sobre o trabalho, com o progresso teórico as definições determinam um caráter mais participativo por parte dos trabalhadores. É possível perceber também que até mesmo os processos de treinamento passam a ser analisados para maior efetividade das ações.

Atualmente, o sistema de treinamento passou a ser entendido como um fator que vai além da simples aquisição de informações e recebe maiores investimentos, na medida em que propõe mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades profissionais e comportamentais. A abordagem é entendida pelas organizações como um instrumento de alinhamento das pessoas às mudanças que atingem o ambiente organizacional (BOOG, 1999). Nota-se, uma estreita relação entre a empresa e a escola e o processo educacional está cada vez mais presente dentro das organizações, principalmente com o advento da universidade corporativa (EBOLI, 2001). Porém, conforme Morgan (2000), a busca pelo conhecimento e controle comportamental dos indivíduos é o que sobressai.

A partir dos postulados da abordagem de treinamento, enfatiza-se a seguinte lógica: mudanças macroambientais são as maiores motivadoras para que as organizações diversifiquem seus modelos de administração; posto isso a adoção de programas de treinamento, sejam eles em nível individual ou global, corroboram para a adaptação dos indivíduos às novas diretrizes e ações estratégicas. Com efeito, compreende-se que a busca pela eficiência de desempenho organizacional e melhoria dos resultados prevalece, demonstrando, assim, a instrumentalidade organizacional das práticas de treinamento em detrimento do desenvolvimento de aspectos substantivos, como propõe Castro (1999).

Desse modo, no que diz respeito ao sistema de treinamento, apreende-se que sua aplicação aos indivíduos se constitui como um mecanismo de alinhamento da empresa às mudanças contextuais, controle do comportamento dos trabalhadores e obtenção de melhores resultados. Souza-Silva (2003, *apud* Pilati, 2006, p. 175) aborda esse alinhamento entre as práticas de treinamento e os modelos administrativos vigentes ao mencionar que “os processos de treinamento nas organizações estão em contínua mudança, seja para atender às demandas de um contexto cambiante dos modelos de administração, seja pela preocupação aplicada ou com uma preocupação básica”.

O que se percebe é que apesar do crescente investimento em treinamentos, seja ele no nível de instrução ou de desenvolvimento pessoal, as organizações têm em vista a qualificação de empregados, de modo a torná-los aptos a executar satisfatoriamente as tarefas, mantendo alta produtividade, e consequente, acumulação de capital por parte do empregador. Nesse sentido, se na Administração Científica havia a preocupação com a prescrição detalhada do trabalho a ser executado e não questionado, atualmente, o foco é no alinhamento das pessoas às constantes mudanças. Dessa forma, entende-se que a visão mecanicista – o foco nos resultados, aumento da produtividade e a elevação dos lucros – prevalece sobre uma visão holística. Retomando Boog (1999), apreende-se que o paradigma holístico se faz presente nos discursos organizacionais. Talvez seus postulados se encontrem inseridos no interior das organizações, quando uma análise sobre os processos e indivíduos é estabelecida e daí se presencie a integração e inter-relação provenientes de uma abordagem sistêmica.

Principais repercussões práticas ligadas ao Sistema de Treinamento

Até o momento muito se elucidou sobre o aporte conceitual dos sistemas de treinamento na Abordagem Clássica da Administração, bem como na Gestão Contemporânea, a partir da análise da evolução do tema em discussão. Considerando as especificidades do sistema de treinamento na Administração Científica, analisam-se as repercussões práticas de tais aspectos na Gestão Contemporânea, questionando: o que foi preconizado no taylorismo ainda é aplicado? Houve mudanças significativas? Quais são os efeitos ou implicações da abordagem científica hoje, ao que concernem os sistemas de treinamento, foco deste ensaio?

Para tanto, Braverman (1987) já dizia que as sociedades são resultantes de sua história e somente são compreendidas quando se considera o contexto no qual estão inseridas. Nesse sentido, é de suma importância reconhecer que Taylor e demais precursores propuseram trabalhos condizentes à época na qual viviam e que a simples generalização das práticas propostas, aplicando-as aos dias atuais, poderia resultar em erros.

Primeiramente, algumas considerações e perspectivas referenciadas no limiar do paradigma mecanicista e holístico se fazem relevantes para a discussão. Nota-se que diversas foram as mudanças ocorridas na sociedade capitalista mediante o fenômeno da globalização. A perda de referenciais sólidos e absolutos, a valorização de diferentes culturas, assim como a inserção de novas e modernas tecnologias, modos de comunicação e de interações sociais mais ágeis e diversificados eliminaram barreiras existentes até então. Tais mudanças tiveram repercussão nas relações políticas, sociais, econômicas e culturais da sociedade, impactando inclusive as organizações. Desse modo, a eliminação de barreiras ao comércio globalizado, provocou, mundialmente, o acirramento da competitividade e, por sua vez, gerou a necessidade de adaptação das empresas que desejavam manterem-se ativas no mercado, aumentando assim, a pressão pela alta produtividade.

Nesse sentido, apesar de contextos diferentes, se durante a Administração Científica a pressão era pela ocupação rápida dos postos de trabalho manual, pela alta produtividade e acumulação de capital em decorrência da Primeira Guerra Mundial, nos dias atuais a pressão pela produção prevalece, mas por motivos distintos, numa tentativa de manter-se competitivo num mercado globalizado, no qual prevalece como foco a busca e o alcance de resultados

organizacionais. Nesse contexto, a busca por práticas que priorizem o investimento no empregado surge como um modo de manter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Daí a pertinência do debate e da adoção de sistemas de treinamento, cujas práticas vão além da mera capacitação, oferecendo uma formação mais ampla ao trabalhador.

No que se refere aos processos de treinamento adotados, percebe-se que durante a Administração Científica pouco se avançou nos aspectos humanísticos e sociais. Tal fato, posteriormente, compreendeu a mudança do enfoque mecanicista para a introdução de aspectos humanísticos e sistêmicos nos estudos organizacionais teóricos e aplicados. Muito embora tenha sido conferida atenção à seleção científica e adaptação do trabalhador ao padrão científico, ao que concernem aspectos de desenvolvimento humano, naquela época, operários eram submetidos a treinamentos cujo conteúdo prático era meramente um instrumental de ensino e adestramento do mesmo a uma tarefa pontual (MOTTA, 1986). Tais práticas eram elaboradas pela direção que deveria conhecer e planejar todas as tarefas a serem executadas, ensinando-as aos demais subordinados. Dessa maneira, as práticas de treinamento também buscavam adequar o desempenho de tarefa específica, sob a forma de adestramento, não considerando as necessidades pessoais de um desenvolvimento mais amplo dos indivíduos.

Desse modo, o que se percebe é que os procedimentos referentes ao treinamento dos trabalhadores estavam voltados para a informação e instrução de uma tarefa específica. Entretanto, o debate acerca do sistema de treinamento na Administração Científica leva ao entendimento de que aquelas práticas estavam atreladas ao modelo administrativo vivenciado até então. Num contexto já mencionado de guerra, no qual houve significativa redução da mão de obra disponível e crescente necessidade de reocupação dos postos de trabalho. Assim, foi preciso a aplicação de práticas de treinamento rápidas e eficazes no processo de capacitação de novos trabalhadores. Nesse sentido, era comum o uso de concepções tradicionais de programas de formação na construção daquilo que Freitas; Brandão (2006) chamam de “grades de treinamento”, cujo objetivo era adotar ações restritas a cursos formais, vinculados a um cargo específico, submetidos a todos os trabalhadores como uma obrigação e como uma necessidade ao desempenho das atividades propostas.

Destarte, apreende-se que alguns fatores da Administração Científica ainda são hegemônicos e influenciam as práticas organizacionais contemporâneas, dentre eles, a lógica de acumulação de capital, a adaptação do empregado à tarefa e consequente demissão daqueles que não executarem adequadamente as atividades propostas. Por outro lado, outros pontos levantados pelos precursores da abordagem clássica são contestados, por exemplo, a separação entre a concepção e a execução dos trabalhos, bem como a aplicabilidade dos preceitos mecanicistas, elaborados para trabalhos estritamente manuais. Tais contribuições tiveram efeitos de uma maneira ou outra nos modos atuais de trabalho capitalista, tanto para gerentes quanto para operários.

Não obstante, é possível identificar na Gestão Contemporânea uma atenção prática à qualificação e carreira, fatores importantes para serem abordados, dado que nem sempre a empresa concede tais caminhos ao empregado. Este se tornou responsável por sua trajetória profissional, de modo a se adaptar ao sistema, sob a pena de ser descartado, já que a ameaça de desemprego é recorrente. De certa forma, tal lógica também existiu na Administração Científica, na medida em que se adestrava o empregado para a tarefa específica (homem boi) e, caso o mesmo não executasse os serviços, seria demitido.

Ao acompanhar a evolução da temática investida nesse estudo na Gestão Contemporânea, pensa-se que as possibilidades de valorização do empregado foram instituídas, especialmente com a inserção de universidades corporativas, que vão além do adestramento ou instrução, propondo um desenvolvimento pessoal. Mas apesar disso, a preocupação com amplitude do desenvolvimento do trabalhador foi secularizada, prevalecendo, ainda, a lógica de qualificar o profissional para o alcance dos resultados organizacionais esperados.

Um novo olhar para a abordagem de TD&E

Após apontamento do foco dos sistemas de treinamento na Abordagem Clássica da Administração e na Gestão Contemporânea, e posterior discussão sobre as repercussões práticas ligadas a esse sistema nos modos de gestão atual, entende-se como eminente a necessidade de aprofundamento dos aspectos conexos à visão holística. Aqui não se propõe uma mudança na definição conceitual da abordagem de treinamento. Denota-se que é preciso uma mudança substantiva nas práticas, pois ainda são puramente instrumentais.

Foi possível constatar que, a princípio, o treinamento não avança nas percepções humanas e sociais dos indivíduos, apenas proporciona pessoas mais experientes e especializadas no desempenho de determinada tarefa. De outra forma, a partir da evolução dos conceitos e abrangência dessa ferramenta, tem-se a integração do desenvolvimento e da educação de pessoas, entendido hodiernamente por TD&E. Além disso, os mecanismos utilizados na aplicação das práticas são aprimorados e passíveis de avaliação, portanto, tendem a ser consonantes com as necessidades de mudança e corrigíveis. Todavia, apreende-se uma relevância ao alinhamento dos indivíduos para manutenção da competitividade ou sobrevivência organizacional, o que demonstra o seu enfoque instrumentalista.

A partir dessa compreensão, busca-se apontar como os sistemas de treinamento na concepção de TD&E, podem se configurar por meio do enfoque promulgado pela visão holística, não negando sua forma de adequação e alinhamento, mas avançando segundo os princípios apontados por Crema (1989), a saber: criação de sistemas dinâmicos e interativos; geração de conhecimentos a partir da participação e interação; conhecimento de origem e finalidade; consideração da complexidade dos sistemas.

Retomando Boog (1999), é possível, na Gestão Contemporânea, vislumbrar um discurso holístico, até porque a abordagem sistêmica é relevante em um ambiente cambiante e contingente, mas na realidade as práticas ainda acarretam e denotam fatores racionais e reducionistas. É fato que a abordagem holística está ingressando no mundo organizacional e ainda não conseguiu prevalecer sobre o enfoque predominantemente mecanicista. Contudo, denota-se que seus postulados tendem a gerar uma revolução nas abordagens tradicionais.

No prisma do paradigma holístico sobre os **sistemas e processos organizacionais** e seus impactos sobre o TD&E seria possível constatar a promoção de distintas racionalidades, as quais muitas vezes se definem sutilmente dentro do ambiente organizacional. A visão holística também contribuiria para uma compreensão mais ampla dos fenômenos e das ocorrências organizacionais, conferindo interpretações que os agregam como parte de um todo sistêmico e cambiante. Além disso, essa abordagem permitiria visualizar a integração sistêmica dos diferentes níveis – identidade; relacionamentos; processos; materiais, bem como suas inter-relações (BOOG, 1999).

Ao adotar a concepção holística como forma de fundamentação das **diretrizes e políticas organizacionais**, tanto nos aspectos que remontam os parâmetros processuais, quanto comportamentais, os programas, projetos e demais ações estratégicas, tal como os mecanismos que compõem os sistemas de TD&E, receberiam uma determinação mais consistente, dada sua integração. Portanto, tenderiam a aproximar e apoiar as áreas que se utilizam do sistema, também no sentido de cooperação e compartilhamento de informações, recursos e necessidades. Assim, também orientaria os processos de mudança nos níveis individual e coletivo.

Do ponto de vista dos **aspectos humanísticos ligados aos indivíduos nas organizações**, quando se analisa o paradigma em questão os conflitos entre o velho e o novo se tornam mais intensos. Dessa forma, no paradigma com enfoque sistêmico, defende-se que o papel das pessoas seja desempenhado com maior maturidade e participação. Além disso, aconselha-se uma postura de orientação por parte dos gestores. Deve-se, assim, vencer resistências e esse seria o maior desafio a ser superado.

A retórica do paradigma holístico perante a prática do referencial mecanicista é um reflexo de um momento de transição. Nesse contexto, os sistemas de TD&E produzem potenciais para legitimar a mudança, influenciando os indivíduos a adotarem uma nova postura perante a organização, não somente ante suas funções. Revelam-se, sobretudo, relevantes no apoio a situações de aprendizado e tendem a alcançar um nível de mudança mais concreto a partir de metodologias participativas, uma vez que podem alcançar uma categoria subjetiva nas pessoas (CASTRO, 1999).

Sobre as **práticas de TD&E a partir da visão holística**, considera-se que se deva obter soluções mais simples, não obstante sua abrangência a aspectos mais complexos. Também precisa proporcionar maior objetividade ao que concerne o atendimento das necessidades dos usuários. Sobretudo, aconselha-se que antes de serem estabelecidas as ações de TD&E seja conhecida a realidade e finalidade do trabalho das pessoas e necessidade da organização. Pensa-se, dessa forma, em uma visão holística e análise crítica das interações de todo o sistema de TD&E.

Destarte, pensar o sistema de TD&E como meio de integração, compartilhamento, cooperação e criação de capacidades – potencializador do capital humano, tão valorizado na Gestão Contemporânea e consonante com o novo paradigma holístico (sistêmico) – vai além do que hoje se apreende, pois o mesmo ainda congrega a visão mecanicista mesmo com a evolução dos preceitos da ferramenta. Logo, é preciso avançar no sua aplicação em um novo referencial. Sobretudo, defende-se, assim como Boog (1999), um antagonismo favorável em que: os novos paradigmas influenciam as ações de TD&E, assim como as ações de TD&E impulsionam os indivíduos, grupos e as organizações aos novos paradigmas.

Entende-se que toda discussão evidenciada nesse ensaio pode gerar implicações no âmbito acadêmico e organizacional. Pensa-se também no alcance de tais exames para gestores, consultores e pesquisadores ligados ao tema. Principalmente, espera-se que futuramente se atinja discussões mais elevadas sobre o sistema de TD&E, no que diz respeito à formulação e desenvolvimento de práticas que não neguem a sua origem mecanicista, em decorrência do contexto e do foco dos pesquisadores e gestores da época, mas que avancem no conhecimento, acrescentando aspectos modernos e condizentes ao contexto atual. Sugere-se, portanto, estudos empíricos que abrissem o campo para constatações e avanços das possibilidades de modificações das práticas de TD&E nas organizações, segundo preceitos holísticos.

Referências Bibliográficas

- BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração da USP*. v.26, n.4, 1991.
- BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas*. 2. ed.. Brasília: Vozes, 1975.
- BOOG, G. G. Os novos paradigmas do mundo dos negócios. In: _____. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BRANDÃO, M.; CREMA, R. (orgs). *O novo paradigma holístico*. São Paulo: Summus, 1991.

- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- BURNS, T.; STALKER, G. Mechanistic and organic systems. In: SHAFRITZ, J.; OTT, J. *Classics of organizational theory*. 5. ed. Belmont: Wadsworth Group, 2001.
- CAPRA, F. *O ponto de mutação*. São Paulo: Summus, 1986.
- CASTRO, G. A. O. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Tese de Doutorado. Brasília: UNB/IP, 1999.
- CREMA, R. *Introdução à visão holística: breve relato de viagem do velho para o novo paradigma*. São Paulo: Summus, 1989.
- EBOLI, Marisa P. Olhares sobre treinamento. *Revista T&D*, n. 100, p.14-5, abr. 2001.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations, Londres*, nº 18, p. p. 21-31, 1965.
- ETZIONI, A. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1973.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FORD, H. *Minha vida, minha obra*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1954.
- FREITAS, I. A. ; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de T&D. In: BORGES-ANDRADE, J. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- GOLDSTEIN, L. Training in work organizations. In: DUNNETTE, M.D. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychology Press, 1991.
- HINRICHS, J.R. Personnel training. In: DUNNETTE, M.D. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College, 1976.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- LATHAM, G. P. Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, v. 39, p. 545-82, 1988.
- LAWRENCE P. R.; LORSCH, J. W. *Organização e ambiente: diferenciação de gestão e integração*. Boston: Havard University, 1967.
- MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984.
- NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 19, edição especial, p. 14-20, 2007.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1. São Paulo: Atlas, 2010.
- SOUZA-SILVA, J. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003 apud PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- PONTUAL, M. A evolução histórica do treinamento na empresa. *Anais do II Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento*, ABTD, 1978.

ROMISZOWSKI, A. J. *Trends in corporate training and development: an international consultant's personal views*. S.1.p, 1989.

SILVA, L. F.; MONTAGNER, M.; ROSELINO, J. E. O taylorismo sob controle: o lugar das novas e velhas tecnologias na ordem industrial. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 7, n. 1, p. 136-156, 2006.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1990.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

WISEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 14, n. 5, p. 780-797, set/out, 2010.

WEIL, P. *Nova linguagem holística*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987.

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual*

ⁱ Nesse trabalho, entende-se por Sistema de Treinamento o conjunto de práticas voltadas para a capacitação de trabalhadores, os quais podem englobar desde níveis mais simples de adestramento ou instrução até níveis mais complexos, voltados para o desenvolvimento e a educação do trabalhador.

ⁱⁱ MAYO, E. *Problemas humanos de uma civilização industrial*. Buenos Aires: Galatea, 1959.

ⁱⁱⁱ Tais como:

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

DAFT, R. L. *Administração*, 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

^{iv} Escritor futurista responsável pela publicação da obra *A terceira onda* (The Third Wave) em 1980, na qual faz um ensaio sobre o que deverá ser a sociedade pós-moderna do século XXI, caracterizada como a “Era da Informação” e considerada como a terceira grande onda econômica mundial. Considerando a primeira onda trata da revolução agrícola e a segunda onda apresenta as modificações ocorridas na sociedade com base na revolução industrial.