

98/1

ANNA PAULA FERNANDES DIAS

**O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA BRADESCO
SEGUROS/SAÚDE, NA VISÃO DE SEUS EMPREGADOS.
- UM BREVE ESTUDO DE CASO -**

RIO DE JANEIRO

1998

ANNA PAULA FERNANDES DIAS

**O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA BRADESCO
SEGUROS/SAÚDE, NA VISÃO DE SEUS EMPREGADOS.
- UM BREVE ESTUDO DE CASO -**

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO – UNI-RIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS – C.C.H.
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

REITOR: Hans Jürgen Fernando Dohmann

DECANA: Maria Teresa Wiltgen Tavares da Costa Fontoura

DIRETORA: Janete Oliveira Elias

PROFESSORA RESPONSÁVEL PELA DISCIPLINA: Gilda Maria Grumbach
Mendonça

PROFESSOR ORIENTADOR: Luiz Eduardo Marques da Silva

PROFESSORA LEITORA: Angela Maria Souza Martins

**O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA BRADESCO
SEGUROS/SAÚDE, NA VISÃO DE SEUS EMPREGADOS.
- UM BREVE ESTUDO DE CASO -**

ANNA PAULA FERNANDES DIAS

Monografia apresentada
à Universidade do Rio de Janeiro (UNI-RIO),
para obtenção da graduação em Pedagogia.

Professor orientador:

LUIZ EDUARDO MARQUES DA SILVA

RIO DE JANEIRO
1998

DIAS, Anna Paula Fernandes. *O desenvolvimento profissional na Bradesco Seguros/Saúde, na visão de seus empregados. – um breve estudo de caso -*. Rio de Janeiro: Universidade do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Humanas, Escola de Educação, 1998, 61 p.

AGRADECIMENTO ESPECIAL

Em primeiro lugar ao meu Pai Celestial, Todo Poderoso e Senhor de todas as coisas, que sempre me abençoou e iluminou meus passos.

“Eis que Deus é a minha salvação:
eu confiarei e não temerei
porque o Senhor é a minha força e o meu cântico,
se tornou a minha salvação”.

(Isaias 12:2)

AGRADECIMENTOS

A cada pessoa que contribuiu direta ou indiretamente para a execução deste trabalho:

* **Aos meus pais**, que deram-me a vida e ensinaram-me a vivê-la com dignidade. E principalmente a **minha mãe**, que tanto amo e me orgulho, pelo amor, apoio e incentivo constante e incomparável em todos os momentos mais difíceis, ajudando-me assim a vencer essa batalha.

* **Ao Justino**, meu noivo, pelo estímulo, carinho e força, que permitiu que eu alcançasse meu objetivo.

* **Ao professor Luiz Eduardo**, orientador deste trabalho, pela compreensão e atenção dispensada, pela experiência, sabedoria e clareza de idéias que muito me incentivou.

* **A amiga Adriana**, por seus conselhos e informações no transcorrer de todo trabalho.

* **As amigas de turma**, que na caminhada em busca da realização, puderam através da constante troca de idéias e da sincera amizade, engrandecer não só este trabalho mas também o meu ser.

* **Aos colegas de trabalho**, pela compreensão e apoio.

Tudo que eu preciso mesmo saber sobre como viver, o que fazer, e como ser, aprendi no Jardim de Infância. A sabedoria não estava no topo da montanha mais alta, no último ano de um curso superior, mas no tanque de areia do pátio da escolinha maternal. Vejam o que aprendi:

Dividir tudo com os companheiros.

Jogar conforme as regras do jogo.

Guardar os brinquedos onde os encontrava.

Arrumar a “bagunça” que eu mesmo fazia.

Não tocar no que não era meu.

Pedir desculpas, se machucava alguém.

Biscoito quente e leite frio fazem bem à saúde.

Fazer de tudo um pouco, e ao sair pelo mundo, cuidado com o trânsito, ficar sempre de mãos dadas com o companheiro e sempre de “olho” na professora.

Escolha um desses itens e o elabore em termos sofisticados, em linguagem de adulto; depois aplique-o à vida de sua família, ao seu trabalho, à forma de governo de seu País, ao seu mundo, e pense o quanto este seria melhor se todos nós fizéssemos um lanche de biscoitos com leite às três da tarde e depois nos deitássemos, sem a menor preocupação, cada um no seu colchãozinho, para uma soneca. Ou se todos os governos adotassem, como política básica, a idéia de recolocar as coisas nos lugares onde estavam quando foram retiradas; arrumar a “bagunça” que tivessem feito.

E é verdade, não importa quantos anos você tenha: ao sair pelo mundo, vá de mãos dadas, e fique sempre de “olho” no companheiro.

Robert Fulghum

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - TAYLORISMO, FORDISMO E TOYOTISMO –	12
Modelo Taylorista	14
Modelo Fordista	22
Modelo Toyotista	26
A capacitação profissional no mundo atual	33
CAPÍTULO II - A ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL - E AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	36
Como a acumulação flexível vincula-se a nova proposta política-ideológica	38
CAPÍTULO III - OBJETO DE ESTUDO - GRUPO BRADESCO	40
Histórico das Organizações Bradesco	41
O recrutamento e treinamento na visão da administração	46
O recrutamento e treinamento na Bradesco Seguros	48
METODOLOGIA	51
CONCLUSÃO	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	58
ANEXO	61

INTRODUÇÃO

Desde as sociedades primitivas até os dias atuais, sempre houve uma preocupação com os processos preparatórios para integração dos indivíduos nas relações sociais de produção, sendo que, de acordo com o contexto sócio-histórico, apresentaram-se de diferentes formas.

Na Roma arcaica, segundo Enguita (1989), estes processos eram realizados fundamentalmente através da família, na medida em que *“o jovem varão (...) acompanha o pai no trabalho da terra, no foro ou na guerra, enquanto as filhas permanecem junto às mães ajudando-as em outras tarefas.”* (p.105)

As escolas de que temos notícia, desde a Grécia Antiga até a Idade Média, destinavam-se tão somente aos filhos dos segmentos dominantes, os quais iriam ocupar as funções de grau hierárquico mais alto dessas sociedades (Ponce, 1992), não havendo possibilidades de que a grande maioria das populações de então os preenchessem.

Na Idade Média, por exemplo, apenas eram encaminhadas para as escolas de primeiras letras as crianças predestinadas a serem copistas ou algo similar. As demais, ainda de acordo com Enguita (op. cit.), são, após os sete ou nove anos de idade, enviadas às casas de outras famílias, a fim de realizarem os pesados serviços domésticos por um período que variava de sete a nove anos, ao fim dos quais eram consideradas aptas para a grande maioria dos trabalhos solicitados. Ou ainda obrigadas a trabalharem nas diversas corporações de ofício então existentes para

que, como aprendizes, fossem capacitadas para uma ocupação artesanal determinada.

A aprendizagem do futuro artesão, nas palavras de Braverman (1975), *“incluía geralmente o treinamento em matemática, compreendidas a álgebra, a geometria e a trigonometria, nas propriedades e procedência dos materiais comuns no ofício, nas ciências físicas e no desenho industrial.”* (p.133)

Ao raiar da industrialização, a grande maioria das crianças européias que não trabalham no campo, ainda num processo de aprendizagem familiar, são jogadas nos interiores das fábricas, principalmente daquelas voltadas para a produção têxtil (Enguita, 1989). A capacitação para o trabalho dá-se então, da mesma forma que já anteriormente ocorria nas corporações de ofício, no interior do processo fabril.

A medida em que as sociedades industriais vão se desenvolvendo tecnologicamente, e as exigências da ideologia burguesa ampliam-se, faz-se necessário uma mão-de-obra mais qualificada. Todavia, as experiências de educação técnica voltadas para a profissionalização, inclusive as surgidas no âmbito das classes populares não vingaram nas suas tentativas de atenderem as necessidades empresariais (Enguita, op. cit.). Cremos que isso se deva em grande parte ao fato de que até então inexistir uma padronização produtiva por parte das organizações fabris. Tal padronização só começa a ser implementada durante a Guerra de Secessão, que desencadeia-se nos Estados Unidos na segunda metade do século XIX, tendo em vista a necessidade de suprir rapidamente os armamentos danificados através de peças advindas de diferentes empresas (Braverman, op. cit.).

Assim, ao término do século XIX, com a padronização e a transformação dos processos produtivos até então vigentes, já é possível à Taylor elaborar uma proposta de organização administrativa-industrial que vai contemplar a normatização da capacitação em serviço, originando assim, tanto a administração empresarial, por ele denominada de científica (Taylor, 1989), como também o treinamento sistematizado como o conhecemos nos dias atuais.

Sob o ponto de vista de Chiavenato (1997) e de outros especialistas da administração, o treinamento é muito mais do que simplesmente preparar o indivíduo adequadamente para ocupar um determinado cargo ou função – o que seria de responsabilidade da formação profissional ministrada por escolas de 1º, 2º e 3º graus -. Na visão do autor, o treinamento engloba um processo educacional que visa adaptar o homem para determinada empresa, buscando sempre atingir os objetivos preestabelecidos de forma econômica e rentável, mesmo que para isso seja necessário mudanças comportamentais.

O objetivo de nosso trabalho, é verificar qual a visão que os trabalhadores do Departamento de Atendimento Administrativo Saúde da Bradesco Seguros tem em relação ao processo de treinamento a que foram e/ou são submetidos.

CAPÍTULO I

- TAYLORISMO, FORDISMO E TOYOTISMO -

Os modelos tayloristas, fordistas e toyotista se desenvolvem combinados com determinados contextos sociais específicos por um lado, e com o grau de desenvolvimento das forças produtivas no interior das empresas nas quais surgem por outro. Tal forma de desenvolvimento conseqüentemente converte as formas de produção e até mesmo as relações sociais.

Evidencia-se ainda que nos modelos de produção taylorista, fordista e toyotista, cada qual responde, em momentos distintos, de sociedades culturalmente diferenciadas, aos desafios enfrentados pelo modo de produção capitalista para dinamizar a acumulação de capital e ainda correlações de força entre capital e trabalho.

No entanto, para descrever as características próprias de cada modelo é necessário que se contextualize estes modos específicos de organização do processo produtivo e como foram adaptados ao mundo do trabalho.

Podemos destacar que o taylorismo, além de sua versão mais conhecida de mecanismos normatizadores (em virtude de sua proposta de gestão de tempos e movimentos), trouxe a primeira tentativa de administração da percepção dos trabalhadores. Pressupunha a cooperação recíproca entre capital - trabalho e o reordenamento da subjetividade no interior do processo produtivo.

O projeto de domínio, através do reprocessamento da percepção no espaço produtivo, foi se aprimorando sucessivamente até dar origem ao projeto fordista. Este é a ampliação e a ordenação das propostas de Taylor. Sendo que, a este emprega-se uma nova gestão, tendo como elemento básico a produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos, onde a produção é controlada pelo cronômetro com relação ao tempo e aos movimentos gastos, existindo ainda o trabalho parcelar e a fragmentação das funções.

Desta forma, o fordismo como processo de trabalho juntamente com o taylorismo predominou na grande indústria capitalista até meados dos anos 60.

Assim, novos processos de trabalho emergem, onde o cronômetro e a produção em série e de massa são parcialmente “substituídos” pela flexibilização da produção, por novos padrões de busca de produtividade, novas formas de adequação da produção à lógica do mercado. Então, esse novo modelo conhecido com toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante.

Esse novo paradigma produtivo expressa um modelo que recusa a produção em massa, até então comum, e adota uma produção mais voltada para demanda, produzindo para um mercado mais localizado e específico.

Veremos a seguir, de forma mais detalhada as particularidades de cada um destes modelos.

MODELO TAYLORISTA

Anterior a difusão do taylorismo nos Estados Unidos, em particular na década de 60 do séc. XIX, a produção estava organizada em regime de contrato, que significa que o produto final seria tecnicamente dividido em partes e cada parte seria entregue a um contratante. Cada contratante trabalharia sublocado na companhia que contratara, utilizando as máquinas, ferramentas e matéria-prima dessa mesma companhia. Cada contratante dispunha apenas de seus empregados e deveria arcar com toda responsabilidade relativa à parte da produção que lhe cabia. Tal sistema revelou-se muito eficiente, pois assegurava a unificação de métodos, hábitos de fabricação e também de produtos e garantia a massificação do consumo, além de ampliar e aperfeiçoar ferramentas e máquinas.

Apesar de assegurar satisfatórios resultados aos fins do séc. XIX, o taylorismo pôs fim a essa forma de organização do trabalho, isto porque, o capitalismo entrava na 2ª Revolução Industrial e já adotava um novo padrão tecnológico que levava à concentração técnica e financeira, necessitando assim desenvolver novas formas de gestão do trabalho.

Este período de transição, foi marcado por profunda recessão e pela reorganização da economia. Com isso, o processo de concentração técnica passa a traduzir o processo de concentração financeira, sendo os bancos responsáveis por captarem as quantidades de capital necessárias para as novas dimensões requeridas por esta concentração técnica.

Com a relativa expansão de mercados e a concentração de capitais, foi possível a produção em série e os altos lucros. Já no interior das fábricas, exigiu-se a introdução de novos instrumentos de trabalho e sua redefinição para atender a velocidade e o ritmo da produção.

Esta redefinição ocorre pautada no modelo proposto por Taylor, o qual tinha como objetivo o aumento da produtividade com economia de tempo, através da eliminação de ações e comportamentos julgados como desnecessários e supérfluos no interior do processo produtivo. Assim, o modelo buscou simplificar o trabalho e, sobretudo organizar o parcelamento do mesmo por meio de racionalização que, conduzia cada operário à uma única e específica tarefa ou função que lhes possibilitasse produzir mais, através de um trabalho estritamente mecânico.

Tendo visto o contexto sócio-econômico no qual se desenvolveu o taylorismo, bem como seu objetivo maior, cabe então apontar os ideários deste modelo de produção.

1º) Cooperação entre trabalho e capital

Para Taylor (1989), o estudo das melhores condições de economia de tempo permitiria benefícios mútuos para ambas as partes. Segundo suas próprias palavras:

“ O principal objetivo (...) deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, e ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A expressão máximo de prosperidade é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregados, como também desenvolvimento, no mais

alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho”. (p. 31)

Implicitamente, Taylor (1989) afirma que, por trás de interesses diferentes, localizam-se dois sujeitos próprios definidos. Através dessa imagem sutil, o autor introduz um espaço de ruptura e ambigüidade. Ruptura, à medida que segmenta a acumulação de capital da exploração do trabalho. Ambigüidade, pois isenta o capital de sua exigência de dominação política sobre o corpo no espaço da produção. Desse modo, edifica uma arquitetura que limitava a visão do espaço de dominação político.

2º) Administração Científica

Significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Todavia, faltam-lhes as características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições de produção. Apontada como científica, na visão de Taylor (op. cit.), será através desta administração que as idéias deste autor fundamentarão todo método em si. Como constata-se em sua própria expressão. “(...) *está plenamente convencido de que esses princípios tornar-se-ão de uso*

geral, no mundo civilizado, mais cedo ou mais tarde, e, quanto mais cedo, tanto melhor para todos.” (p. 46)

3º) Transformação da atividade mental dos trabalhadores

Taylor (1989), localiza na mudança das “atitudes mentais” o ponto de inflexão da administração empírica para a administração científica. Para isso, fazia-se necessário ...

“completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões. (...) mas a mudança na atitude mental e nos hábitos (...) somente pode ser conseguida devagar e após séries de demonstrações concretas, que, finalmente, esclareceram cada homem a respeito de grande vantagem que a eles adviria, cooperando espontaneamente com a administração.” (p.97)

No entanto, observamos que a verdadeira intenção nesta transformação é a eliminação da “cera”, ou da indolência sistemática no trabalho, permitindo o acesso ao saber operário, segundo Taylor (op. cit.). *“A indolência sistemática mais séria, contudo, é a praticada pelos operários com o propósito deliberado de deixar o patrão na ignorância de como pode o trabalho ser feito mais depressa.” (p.38)*

4º) Conceito de tarefas

Expressa a fração de racionalidade administrativa, que se decompõe no conjunto dos movimentos que cada trabalhador deve executar em tempo padrão. A divisão de tarefas é estudada, experimentada e proposta pela direção da empresa.

5º) Respeito a fisiologia do trabalhador

É o reconhecimento mútuo, e se traduz pelo estudo de tempos e movimentos capaz de permitir o maior rendimento sem comprometer a saúde do trabalhador. O capital reconhece a fisiologia do trabalho - sua saúde - se o trabalhador reconhecer a fisiologia do capital - continuidade e eficiência na produção.

Na distribuição de tarefas está implícita, para Taylor, (1989), a maximização de tempos e movimentos; através de estudo e experimentos constantes, o capital estabelece com detalhes o limite que a fisiologia do trabalhador pode superar, conforme suas próprias palavras.

“ Na tarefa, é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução. E, quando o trabalhador consegue realizar a tarefa determinada, dentro do tempo-limite especificado, recebe aumento de 30 a 100% do seu salário habitual. Estas tarefas são cuidadosamente planejadas, de modo que sua execução seja boa e correta, mas que não obrigue o trabalhador a esforço algum que prejudique a saúde. A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga. A administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas”.
(p.22 e 23)

6º) Oposição ao trabalho em grupo

Onde com base em pesquisas, Taylor (op. cit.) reafirma que:

“ (...) Análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que, quando os homens trabalham em grupo, sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo, e que todos pioram em vez de melhorarem o rendimento com a colaboração”.
(p. 77)

Cabe ressaltar, que dentre os ideários deste modelo de produção, observa-se desde então uma preocupação com a capacitação do profissional, para que este, de acordo com as exigências impostas pela produção, pudesse ser rentável.

Ratificando o que foi abordado anteriormente, destacamos algumas citações de Taylor (1989), a fim de entender melhor qual era o seu conceito sobre o processo de treinamento.

Ao falar sobre a individualização das tarefas como pré-requisito para o aprimoramento dos mecanismos de controle sobre o exercício de aptidões. Taylor (op. cit.) utiliza um discurso de poder para justificar a individualização como função pedagógica de aprimoramento das capacidades físicas e mentais. Assim,

“Deixando de lidar com homens, e grandes equipes ou grupos, e passando a considerar cada trabalhador individualmente, entregamos o trabalhador que falha em sua tarefa ao instrutor competente, para lhe indicar o melhor modo de executar o serviço e para guiá-lo, ajudá-lo e encorajá-lo, bem como estudar suas possibilidades como trabalhador. Assim, esse sistema que procura conhecer a personalidade do trabalhador, invés de despedi-lo logo, brutalmente, ou baixar-lhe o salário por produção deficiente, concede a ele tempo e auxílio necessários para se tornar eficiente no trabalho atual ou se transferir para outro, no qual seja capaz física e mentalmente.

Tudo isso requer amistosa cooperação da gerência e de sistema ou organização muito mais complicada que o anacrônico agrupamento de homens em grande equipes. Tal organização consiste, no caso, em encarregar:

- 1) um grupo de homens de desenvolver a ciência do trabalho, mediante o estudo dos tempos, como foi descrito;*
- 2) outro grupo mais hábil de auxiliar e orientar, como instrutores, os operários no serviço;*
- 3) outro grupo de armazenar as ferramentas e guardar todo o material em perfeita ordem;*
- 4) outro, enfim, de planejar o trabalho, com antecedência, a fim de mobilizar os homens sem perda de tempo e de determinar a sua remuneração diária, etc.” (p.75)*

Neste momento, Taylor (1989) não reforça apenas a individualização dos corpos, mas também justifica a abertura do corpo a mecanismos de comparação, avaliação e controle.

Daí, surge o trabalho do instrutor, que é escolhido por seus conhecimentos e habilidades, orientando as tarefas e executando-as a fim de exemplificar o melhor método de trabalho. Este, mediante análise da personalidade do trabalhador, identifica as suas potencialidades, corrige seus erros, reorientando-o para as tarefas em que possa desempenhar melhor suas aptidões. Para tanto, recupera o espaço pedagógico e faz sua apresentação como um estímulo à aprendizagem mútua. De acordo com Taylor (op. cit.):

“(...) quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso. E cada homem será instruído diariamente e receberá auxílio cordial de seus superiores, em lugar de ser, de um lado, coagido por

seu capataz, ou, em situação oposta, entregue à sua própria inspiração”. (p.43)

Por fim, cabe uma análise sobre o papel do departamento de planejamento de organização de tarefas ou trabalho, que é o de acumular o saber sobre o desempenho dos trabalhadores e buscar o modo mais adequado de organizar os insumos para a produção. Para isso, realiza estudos sobre como determinar “cientificamente” o ritmo e as tarefas que cada indivíduo pode suportar. Elabora ainda instruções escritas e minuciosas de como executar cada tarefa. E permite também elevar a produtividade e com ela salários que mantêm o discurso de administração científica.

A inovação mais significativa introduzida pelo departamento de planejamento foram as práticas de seleção e treinamento. Sendo que estas reafirmam explicitamente o espaço pedagógico de adestramento dos corpos no interior da empresa.

É importante ressaltar, que por trás das metáforas como: “capacidade” e da “opção do trabalhador” aos novos métodos de gestão, ocultam-se vários enunciados de poder.

Cabe uma citação de Taylor (1989), com relação a seleção e capacitação de pessoal.

“A idéia de tomar um homem, depois outro, e exercitá-los por meio de instrutor competente em novos métodos, até que o trabalho prossiga regularmente, de acordo com as leis científicas, desenvolvidas por outrem, é completamente oposta a concepção antiga de que cada

trabalhador pode determinar o melhor método de realizar o seu próprio trabalho". (p.71)

Com base no que foi abordado, cabe um a importante ressalva a respeito do emprego da administração tida como científica por Taylor (1989), onde esta gestão não pode ser simplificada ao nível do controle de tempos e movimentos para intensificar o ritmo de trabalho, devendo estar pautada dentro do espaço e da cooperação mútua.

MODELO FORDISTA

Este modelo, embora seja visto como evolução de práticas e concepções tayloristas, apresenta diferenças substanciais com relação a forma de apropriação, interpretação e atuação junto ao meio circundante.

Os princípios fordistas foram gerados logo após a Primeira Guerra Mundial, o que demandou uma expansão da produção industrial pesada em torno da indústria bélica, forçando a criação de novas racionalizações dos processos produtivos que propiciassem a produção em série.

Pelo lado social, o panorama vigente aponta para uma sociedade fragmentada pela guerra, com valores e normas de conduta enfraquecidos e questionados.

Nesse sentido, o modelo fordista procura de forma mais enérgica alterar e construir um contexto social que seja favorável a inserção de um projeto econômico, que viabilize a melhoria de vida da sociedade. Não se limitando ao espaço de

produção, mas buscando edificar novas relações sociais e de consumo que dêem sustentação a um modo determinado de produção no interior da fábrica.

Sob este aspecto, o modelo em questão evidencia a conjunção de diferentes racionalidades - econômica, social e política - que atuam simultaneamente em espaços distintos, numa espécie de coordenação em busca de fins que, embora visem aspectos econômicos, não se restringem a eles.

Podemos constatar assim, que a racionalização do modelo fordista baseava-se tanto na promoção de mudanças no interior da fábrica com inovações de base técnica e organizacionais, quanto na promoção de mudanças nas relações sociais. O que significa, que para o sucesso do consumo de massa, tornava-se mister que os trabalhadores não dispusessem de outros meios que não o mercado para garantir a sua reprodução.

Tais mudanças podem ser observadas no interior das empresas, que com o fordismo, passam a reformular o projeto de administrar individualmente as particularidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos. Para tal fim, preconizará limitar o deslocamento do trabalhador no interior da empresa. O trabalho será dividido de tal forma que o trabalhador possa ser abastecido das peças decorrentes da decomposição de seus vários elementos constitutivos, através de esteiras, sem precisar locomover-se. A administração dos tempos se dará de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira, acabando com a ociosidade. Este novo modelo de gestão da produção desenvolvido por Henry Ford, é conhecido como linha de montagem.

Essa perspectiva da administração produtiva tem como resultado, segundo o próprio Ford (1964) citado por Heloani (1996): “(...) *a economia de pensamento e a redução ao mínimo dos movimentos do operário, que, sendo possível, deve fazer sempre uma só coisa com um só pensamento.*” (p.65)

Em síntese, a racionalidade fordista pode ser sumariamente descrita como:

- ◆ tempo de trabalho imposto pela máquina, através da linha de montagem;
- ◆ é baseado no desenvolvimento de inovações de base técnica, ampliando-se o uso das máquinas e equipamentos;
- ◆ especialização da maior parte dos trabalhadores em uma única e repetida tarefa, devido à total fragmentação do produto, ocorrendo assim;
- ◆ a diminuição do tempo de treinamento necessário;
- ◆ redução do contato entre os trabalhadores, visto que estes estão lidando diretamente com as máquinas;
- ◆ salário “diária”, posto que a remuneração sofre aumento e passa a ser ao fim de cada dia de trabalho;
- ◆ produção em grandes volumes, padronizadas e necessitando de altos investimentos;
- ◆ completa racionalização arquitetônica do espaço produtivo, torna-se marca própria deste modelo. Sendo que o espaço dedicado à supervisão tem ampla visão da produção, existindo sinais coloridos que informam o estado do processo produtivo em cada posto de trabalho, bem como locais específicos para ferramentas, equipamentos e materiais implicando o mínimo deslocamento.

Observa-se no modelo fordista um aprofundamento e um relativo avanço à lógica taylorista de organização da produção, ocorrendo uma completa fragmentação do conteúdo do trabalho, que de “qualificado” (embora um pouco empobrecido pelos estudos de tempo e movimento) torna-se “especializado” em uma única tarefa.

Daí decorre o fato que as inovações na base técnica, tais como: o desenvolvimento de máquinas e equipamentos delicados, ocupam posição privilegiada no seu projeto.

Desta forma, verifica-se uma diferenciação na maneira de produção, onde constata-se que a formação e a capacitação de profissionais deverá ser desenvolvida através de um novo perfil, a fim de atender a empresa fordista.

Assim, vemos que o projeto fordista ao preocupar-se com o desenvolvimento de maquinarias, ferramentas e também com a produção em grandes volumes e padronizada, não requer um treinamento mais elaborado, posto que dentro da concepção fordista, com base na linha de montagem, o profissional deveria deter o conhecimento suficiente para manusear determinado equipamento, obedecendo sempre o tempo imposto pela máquina. Ocorrendo ainda, o mínimo contato entre os trabalhadores, evidenciando-se então o descaso relacionado ao social.

No entanto, na década de 60, os primeiros sinais de base sócio-econômica que permitiram o aparecimento do fordismo, começam a entrar em crise.

Um dos fatores básicos do fordismo, que é o crescimento da produtividade, emitia sinais de que sua manutenção seria mais difícil a cada dia. Ocorre assim, o seu decréscimo, comprometendo a lucratividade e os novos investimentos, gerando portanto o rompimento da cadeia fordista.

Nesse contexto, a pressão do capital sobre o nível de emprego e salários é maior. A competitividade internacional justifica o projeto de uma nova racionalização da produção, a incorporação de novas tecnologias e a redução de custos e salários, que poderá ser observado no modelo seguinte, o toyotismo. Como pode ser visto na opinião de Gounet (1991), citado por Antunes (1995).

“ O toyotismo é uma resposta à crise do fordismo dos anos 70. Ao invés do trabalho desqualificado, o operário torna-se polivalente. Ao invés de produzir veículos em massa para pessoas que não conhece, ele fabrica um elemento para a “satisfação” da equipe que está na seqüência da sua linha.” (p.43)

Veremos a diante com mais detalhes o como isso ocorre.

MODELO TOYOTISTA

Da mesma forma que nos modelos anteriores, o sistema toyota nasce da necessidade de resposta aos desafios impostos pelo meio social frente ao projeto econômico de expansão dos lucros e manutenção das empresas capitalistas.

As novas tecnologias informatizadas e as novas formas de organização do trabalho vem sendo relacionadas a um conjunto de modificações sociais e

econômicas e com isso um novo modelo está sendo construído em substituição ao paradigma fordista.

Este sistema, específico do local onde originou-se (Japão), é conhecido como “sistema toyota” ou ainda “Ohnismo”. É, o resultado de um lento processo de maturação, feito de inovações sucessivas e de importações de métodos e conceitos de campos que, no começo, pareciam distantes deste sistema.

Neste espírito, em que se consiste retrair as condições de aparição e de formação do novo sistema, é preciso primeiramente introduzir alguns pontos de referência cronológicos e históricos. Sobre esta base, considerações mais analíticas poderão ser formuladas.

Conforme Coriat (1994), podemos assinalar quatro fases que levaram ao advento do toyotismo:

- ◆ Fase 1 - (1947 - 1950) Introdução na indústria automobilística japonesa, da experiência do ramo têxtil, dada especialmente pela necessidade do trabalhador operar simultaneamente com várias máquinas;
- ◆ Fase 2 - (1949 e 1950) Necessidade da empresa em responder à crise financeira, aumentando a produção sem aumentar o número de trabalhadores;
- ◆ Fase 3 - (1950) Importação das técnicas de gestão dos supermercados dos EUA, que deram origem ao Kanban, que visa otimizar os fluxos de

produção, dispensando os estoques intermediários, tornando o sistema ágil e eficiente na circulação de informações;

- ◆ Fase 4 - (1962 - 1973) Expansão do método Kanban para as empresas subcontratadas e fornecedoras.

É importante ressaltar que a partir da segunda fase de implementação do toyotismo, tanto a sociedade japonesa, como também a dos países centrais do ocidente, passam a exigir, devido ao elevado nível de renda atingido pela grande maioria de suas populações, produtos e serviços cada vez mais específicos e diferenciados.

Ainda no contexto de consolidação do sistema toyota, torna-se necessário enfrentar o combativo sindicalismo japonês, responsável por uma atuação marcada por muitos confrontos grevistas, constituindo um entrave à expansão do toyotismo.

Após algumas derrotas ao sindicalismo japonês, abateu-se uma forte repressão sobre os principais líderes sindicais, assim as empresas se aproveitam da desestruturação do sindicalismo combativo e criam o sindicalismo de empresa.

Esse mesmo sindicato em 1954, foi considerado pouco cooperativo e dissolveu-se, sendo substituído por um sindicato no “espírito toyota”, que tinha como lema: “*Proteger nossa empresa para defender a vida!*” (Coriat, 1994. p.37). Esta condição era essencial para o sucesso capitalista da empresa japonesa em especial, da toyota.

Combinando repressão e cooptação, que significa o modo de admissão numa sociedade, o qual consiste na escolha pelos próprios sócios, o sindicalismo da empresa teve como contrapartida à sua subordinação patronal, a obtenção do emprego vitalício para uma parcela dos trabalhadores e ainda ganhos salariais decorrentes da produtividade.

Então fica claro, que estas práticas subordinam os trabalhadores ao universo empresarial, sendo a partir destes condicionantes históricos que se gestou o modelo japonês, que chamamos toyotismo.

Este modelo apresenta como traço constitutivo básico, uma produção voltada e conduzida diretamente pela demanda. Sendo esta curta, variada, diversificada e pronta para suprir o consumo. É este quem determina o que será produzido. Desse modo, a produção sustenta-se na existência do estoque mínimo, onde o melhor aproveitamento possível do tempo de produção é garantido pelo *just in time*, com relação ao transporte, o controle de qualidade e o estoque. O Kanban que representou uma revolução nas técnicas de controle do processo de fabricação de encomendas e de otimização do lançamento das fabricações. Em relação à lógica fordista, há uma inversão das regras tradicionais: o processo de fabricação, em lugar de ser feito em cadeia, de montante à jusante de cadeia de produção, é feito de jusante à montante. O ponto de partida é o das encomendas já endereçadas à fábrica e dos produtos já vendidos.

Para entender as exigências mais individualizadas de mercado é necessário que a produção seja pautada num processo produtivo flexível, que permita que o

operário opere com várias máquinas. É a chamada “polivalência” do trabalhador japonês.

Desta forma, o trabalho passa a ser executado em equipe, onde além da flexibilidade do aparato torna-se essencial a flexibilidade na organização do trabalho. Com base no exposto, e com a ampliação das áreas de atuação, tem-se uma horizontalização, reduzindo-se o âmbito de produção da empresa-protetora e estendendo-se às subcontratadas. Essa horizontalização no toyotismo, acarreta a expansão desses métodos e procedimentos para toda a rede de fornecedores. Assim, Kanban, *just in time*, flexibilização, terceirização, subcontratação, C.C.Q. (círculos de controle de qualidade), sindicalismo de empresa entre outros, propagam-se intensivamente.

Outro ponto importante, observado no toyotismo, é que para a flexibilização do aparato produtivo torna-se necessário a flexibilização dos trabalhadores. Com isso, o toyotismo estrutura-se a partir de um número mínimo de trabalhadores efetivos e de trabalhadores temporários ou subcontratados, dependendo das condições de mercado.

De acordo com Gounet (1991), citado por Antunes (1995): ***“Com o toyotismo, parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra-simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente, estamos na fase do enriquecimento das tarefas, da satisfação do consumidor, do controle de qualidade.” (p.43)***

Tendo em vista, a necessidade de um profissional polivalente e ágil para atender a demanda da produção, torna-se fundamental a organização do trabalho e a gestão de recursos humanos sob a perspectiva de uma produção flexível.

Neste modelo toyota, é preciso partir de um outro ponto, na busca de mecanismos e inéditos métodos para preparação de seus profissionais.

Por este motivo, a empresa investe muito em treinamento, participação e sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade. O controle de qualidade é apenas um procedimento para se alcançar o proposto.

Pelo que pudemos expor e indicar anteriormente, julgamos pertinente afirmar que a “substituição” do fordismo pelo toyotismo não deve ser entendida, o que nos parece óbvio, como um novo modo de organização societária, livre das mazelas do sistema produtor de mercadorias e, o que é menos evidente e mais polêmico, mas também nos parece claro, não deve nem mesmo ser aceito como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista.

Neste universo, a questão que nos parece concernente é aquela que indaga em que medida a produção capitalista realizada pelo modelo toyotista se diferencia essencialmente ou não das várias formas existentes de fordismo. Queremos desta forma, enfatizar que a referida diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que normalmente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se efetua no universo restrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital.

Finalmente, é válido ressaltar e não devemos nos esquecer, que em cada modelo de produção faz-se necessário uma razão própria, onde a prática e a difusão internacional se farão impreterivelmente em condições sociais sempre particulares e distintas uma das outras.

A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO MUNDO ATUAL

Na nova realidade mundial na qual nos encontramos, com a constante transformação e a ocorrência de um forte crescimento do mercado global, as empresas atuantes no mercado, precisam estar atentas, ajustando-se também incessantemente as novas demandas e as novas exigências dos consumidores, onde a continuidade do negócio irá depender da capacidade criadora e inovadora.

A evolução tecnológica, apresenta-se como fator fundamental e de extrema importância para renovação das associações. A concorrência, portanto, se acirra, e a todo momento lançam-se novos produtos no mercado, obrigando a empresa, para sobreviver, a praticar não somente preços competitivos, mas também a vender com qualidade e permanentes inovações. Logo, observa-se um efeito dinâmico nessa nova realidade mundial, onde com o uso crescente da tecnologia ocorrem mudanças não só no processo produtivo, mas também na organização do trabalho, nas relações sociais e ainda no emprego e qualificação profissional.

Diante destas exigências, as organizações são obrigadas a rever suas formas de produção, utilizando-se de métodos radicais de transformações que são necessários para o acompanhamento do processo de globalização, o qual vem envolvendo todo o mundo. Assim, as empresas caminham em busca de um nível de qualidade total, que lhes possibilite conquistar as maiores fatias possíveis do mercado para o qual estão direcionadas.

Atualmente, a globalização constitui uma chave essencial para explicar os fenômenos e processos mundiais característicos deste final de século. A alteração do sistema de poder internacional criou um espaço político para que o mercado se mundialize e o sistema produtivo se transforme. A transição contemporânea é total, porque abrange, ao mesmo tempo, não apenas o domínio econômico, mas também muitos outros, como o estratégico, o político e o tecnológico.

A globalização da produção, do comércio e das finanças acelerou a expansão de uma nova divisão internacional do trabalho e a reestruturação da economia mundial e se faz presente nos mais variados contextos.

Algumas necessidades vêm sendo exigidas tanto pelo Estado como pelo empresariado em relação a formação e capacitação do trabalhador, a partir das mutações no campo da tecnologia e nos processos de trabalho, processos esses agora baseados na informatização e orientados por *“novos conceitos de engenharia produtiva – flexibilidade, integração das tarefas, descentralização.”* (Deluiz, 1993, p.03)

Como podemos observar nas palavras de Lucília Machado (1994),

“Com a flexibilização funcional um novo perfil de qualificação da força de trabalho parece emergir, em linhas gerais, pode-se dizer que estão sendo postas exigências como: posse de escolaridade básica, de capacidade de adaptação a novas situações, de compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas o que demanda capacidade de abstração e de seleção, trato e interpretação de informações (...) são requeridas também a atenção e a responsabilidade [e] ainda a capacidade de comunicação grupal.” (p.15)

Sendo assim, o objetivo maior é a busca de um profissional que possa ter uma participação mais ativa, criativa, adequada e integrada ao processo produtivo, ampliando os seus resultados qualitativos e quantitativos.

Surge portanto, um avanço relativo face às formas tayloristas e fordistas com relação a qualificação profissional, já que esta passa a ser orientada para uma perspectiva de polivalência. Todavia, esta ***“significa simplesmente um trabalho mais variado com uma certa abertura quanto a possibilidade de administração do tempo pelo trabalhador, não implicando necessariamente uma mudança qualitativa das tarefas.”*** (Machado, 1994, p.19). Ou seja, não possibilita a plena expansão do indivíduo, como pressupõe a visão da politecnia, restringindo-se ao imediatismo do mercado.

CAPÍTULO II

- ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL -

E AS NOVAS EXIGÊNCIAS DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

A década de 80 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho e nas suas formas de inserção na estrutura produtiva. Foram tão intensas as modificações, que a classe trabalhadora vivenciou a mais aguda crise deste século, apresentando profundas repercussões na sua subjetividade, atingindo também sua materialidade, bem como, afetando sua forma de ser.

Diante de uma década de grande salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica são consideradas como as principais forças produtivas, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital.

Com a reorganização do processo de trabalho e com a adoção de novas tecnologias, verifica-se uma mudança radical em relação as práticas fordistas e tayloristas já citadas anteriormente. Assim, as novas formas de trabalho se fundamentam na produção flexível e exigem um nível mais alto de conhecimento técnico e científico por parte dos trabalhadores.

Isso porque, com a difusão do paradigma da acumulação flexível, que apoia-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos

produtos e dos padrões de consumo, nos países de capitalismo desenvolvido, requer-se urgência no processo de requalificação da força de trabalho, a fim de garantir a manutenção do emprego de um grande contingente de trabalhadores ameaçado pela introdução, cada vez mais acelerada, de inovações tecnológicas eliminadoras de postos de trabalho, ou mesmo, criadoras de ocupação de novo tipo. (Neves, 1997)

Com isso, no que tange a uma proposta de formação e qualificação, verificamos que esta volta-se para a perspectiva empresarial, a qual propõe, em face ao aumento da produtividade e da competitividade no contexto da globalização econômica e da difusão acelerada do paradigma da acumulação flexível, uma força de trabalho previamente escolarizada e qualificada, sendo fundamentais habilidades técnicas ao domínio do novo conteúdo do trabalho e conhecimentos teóricos que favoreçam a compreensão do processo produtivo em seu conjunto.

Por outro lado, podemos observar que os avanços tecnológicos, estimulam novas formas de abordagem sobre a relação trabalho e capital, uma vez que fazem com que o processo produtivo se modifique trazendo também consequências marcantes para a definição de uma política, que seja capaz de atender as necessidades sócio, econômicas e culturais da sociedade.

COMO A ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL VINCULA-SE A “NOVA” PROPOSTA POLÍTICO-IDEOLÓGICA.

Primeiramente, devemos esclarecer que a “nova” proposta político ideológica - o neoliberalismo –, de acordo com Gentili (1996), constitui-se como um complexo processo de construção hegemônica. Isto é, como uma estratégia de poder que se implementa em dois sentidos articulados: por um lado econômico, político, jurídico, educacional, etc., e por outro, através de uma série de estratégias culturais orientadas a impor novos diagnósticos acerca da crise e construir novos significados sociais a partir dos quais legitimam as reformas neoliberais como sendo as únicas que podem e devem ser aplicadas no atual contexto histórico de nossas sociedades.

Sob a visão de Neves (1997), o neoliberalismo implementado, desde os anos 70, nos países de capitalismo desenvolvido, tem como pressuposto básico a redefinição dos papéis econômicos e políticos do Estado capitalista em sua fase monopolista. Tentando resolver a atual crise de acumulação capitalista, o neoliberalismo preconiza a seletividade no emprego de subsídios estatais à economia, dando prioridade ao desenvolvimento de políticas que venham a consolidar o paradigma da acumulação flexível e deixando à iniciativa privada a resolução de problemas sócio-econômicos de qualquer outra natureza. Nessa perspectiva, o neoliberalismo utiliza como estratégia governamental a redução dos gastos do Estado com a reprodução da força de trabalho, diminuindo o nível de proteção social alcançado historicamente pela classe trabalhadora.

O nível de organização política da classe trabalhadora e de seus aliados no mundo desenvolvido, no entanto, tem impedido, a implementação de políticas que impliquem na supressão de suas conquistas. Além de vir conseguindo a redução da jornada de trabalho, como estratégia de manutenção do emprego, a classe trabalhadora vem, sistematicamente, recusando a adoção de políticas privatistas na área educacional, por considerar o espaço governamental, de natureza plural, o mais apropriado, à conformação mais democrática da força de trabalho às mudanças qualitativas na organização do trabalho e do cotidiano social.

Os trabalhadores, em nível mundial, exigem a implementação de medidas que favoreçam a requalificação do conjunto da força de trabalho em face das novas exigências de aumento da produtividade do trabalho, nos espaços escolares criados e mantidos pela aparelhagem governamental.

Desta forma, podemos dizer que o capital e o trabalho, vem exigindo dos governantes o desenvolvimento de ações educacionais, nos limites mesmos da nossa industrialização associada e dependente e do autoritarismo anacrônico das nossas relações de poder.

CAPÍTULO III

OBJETO DE ESTUDO

- GRUPO BRADESCO -

Nosso objeto de estudo está direcionado para a questão do treinamento dos empregados que compõem o Departamento de Atendimento Administrativo Saúde (D.A.A.S.) da empresa Bradesco Seguros, integrante da maior organização brasileira em número de empregados e do maior banco privado nacional - BANCO BRASILEIRO DE DESCONTOS S/A - BRADESCO.

O interesse nesta abordagem surgiu devido a minha vivência e proximidade com a referida empresa, visto que faço parte do quadro funcional desta ampla instituição, ligada ao ramo de seguro saúde.

Minha preocupação na elaboração deste trabalho não está voltada somente para a parte teórica, pois penso que a minha prática profissional em muito me auxiliará, de forma que assim seja possível apontar alguns caminhos adequados a seguir.

O assunto proposto - formação e treinamento profissional - tem sido objeto de análises teóricas numerosas e relevantes para o aprofundamento da reflexão sobre o mesmo. Trata-se de um tema atual, que encontra-se no centro da preocupação de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais.

No entanto, poucas são as análises fundadas em pesquisas realizadas no interior das organizações. É sabido que, apesar da importância que assume o tema, as empresas, de um modo geral, dificultam o ingresso de pesquisadores para estudar os instrumentos de formação e qualificação desenvolvidos e implementados pelas mesmas.

É necessário inicialmente, apresentar, um histórico das Organizações Bradesco, bem como da formação de seu grupo.

HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES BRADESCO ①

Em 1935, Antônio Almeida Braga, Ricardo Xavier da Silveira e Themistocles Marcondes Ferreira fundaram a Atlântica Companhia Nacional de Seguros, que iniciou suas atividades operando em seguros de ramo elementares.

Estes mesmos acionistas criaram a Atlântica Companhia de Seguros de Acidentes de Trabalho, visando, com isso, ampliar sua atuação no mercado de seguros e ingressar no ramo de acidentes de trabalho. Mais tarde essa empresa teve seu nome alterado para Transatlântica Companhia Nacional de Seguros.

① Dados levantados da home page Bradesco Seguros in www.bradescoseguros.com.br, 1998.

Em 1943, durante a 2ª Guerra, é fundado na Cidade de Marília, em São Paulo, o Banco Brasileiro de Descontos. Voltado para as comunidades do interior, seu estilo de operação foi considerado revolucionário, pois, ao contrário dos padrões estabelecidos na época, diretores e gerentes foram para os balcões e deram atendimento individualizado aos clientes.

A partir de 1947, a Atlântica Companhia de Seguros deu início a um grande processo de expansão, adquirindo o controle acionário de outras empresas seguradoras.

Em 1970, o Grupo que já possuía o controle acionário de oito empresas de seguros, incorpora mais seis novas empresas, passando então a denominar-se Grupo Atlântica Boavista.

Em 1971, o novo Grupo adquire mais três empresas.

Os anos de 1972 e 1973, foram marcados por dois grandes acontecimentos:

- ◆ O Grupo Atlântica Boavista, de acordo com novas regras de retenção do governo reduz de dezessete para seis o número de empresas que compunham, e;
- ◆ O Grupo Atlântica Boavista associa-se ao Banco Bradesco S/A, através de uma mútua tomada de posição acionária.

A conjugação das forças Bradesco Atlântica favoreceu a ampliação da identificação de uma filosofia empresarial que facilitou ainda mais o crescimento do Grupo Atlântica Boavista, tanto no mercado interno, quanto no internacional, trazendo como consequência a aquisição, pelo Banco Bradesco, da Atlântica Companhia Nacional de Seguros (empresa *holding* do grupo), que passou a chamar-se Bradesco Seguros S/A, em 1983.

Como vimos, a Bradesco Seguros é uma empresa jovem, mas poderosa. São pouquíssimas as organizações em nosso país, que podem exibir um capital do porte que ela possui (R\$ 2,915 bilhões em 1996), o que lhe confere grande estabilidade e uma estrutura que lhe possibilita prestar aos seus segurados e aos seus dependentes, serviços confiáveis em todos os ramos de seguro.

O Grupo Bradesco Seguros, é sediado no Rio de Janeiro e opera em todo o território nacional, com seus 5.000 funcionários, 4.650.000 segurados, 25 sucursais, 63 filiais e 61 escritórios, e é integrado por seis empresas:

- ◆ Bradesco Seguros S/A
- ◆ Allianz Bradesco Seguros S/A
- ◆ Bâloise - Atlântica Companhia Brasileira de Seguros
- ◆ Prudential - Atlântica Companhia Brasileira de Seguros
- ◆ Bradesco Previdência e Seguros S/A
- ◆ Bradesco Capitalização S/A

A matriz das Organizações Bradesco e principais departamentos estão instalados na Cidade de Deus, ampla área localizada em Osasco, Estado de São Paulo.

É da Cidade de Deus, através de um sistema de administração, que os serviços Bradesco são coordenados. Através de rede própria de teleprocessamento e telefonia, sua vasta rede de agências está em contato direto com a matriz.

Além de atuar nas áreas bancária e securitária, a Organização direciona-se também para a área educacional, através da Fundação Bradesco que, criada em 1956, desenvolve *“programas educacionais variados que procuram estar em sintonia com as demandas do mercado de trabalho”* (Fundação Bradesco, In: *www.bradesco.com.br,1998*) através de escolas instaladas em 23 Estados Brasileiros e no Distrito Federal, com mais de 97 mil alunos matriculados em seus cursos regulares voltados para a educação infantil, ensino fundamental e ensino profissionalizante, nas áreas de Administração de Empresas, Contabilidade, Magistério, Eletrônica, Processamento de Dados, Técnico Agropecuário, Artes Gráfica, Manutenção de Máquinas de Escritório, Economia Doméstica, Corte e Costura, Culinária, Horticultura, Datilografia, Tapeçaria, além de outros.

A Fundação Bradesco oferece ainda aos seus estudantes, gratuitamente, além do ensino, material didático, alimentação, uniforme e assistência médico-odontológica.

Porém, cabe ressaltar a outra face da Fundação Bradesco, apontada por Liliana Segnini (1988), que afirma:

“ a moralização da criança carente envolve, além da preparação para o trabalho, a assimilação de valores de classes dominante (...) a obediência a todos os princípios é condição necessária para a permanência do aluno na Fundação ou do funcionário em qualquer uma das organizações Bradesco.” (p.42)

A mesma autora acrescenta ainda, que *“(...) a escola é utilizada como instrumento de transmissão de valores e princípios morais que atendem aos interesses da empresa (...)” (p. 43)*, desta forma *“o objetivo da organização a médio prazo é admitir somente funcionários que tenham sido alunos da Fundação.” (p.47)*

Assim sendo, observamos uma contradição ao se falar da função social exercida por esta instituição, visto que sua preocupação com a formação integral do indivíduo passa pela preparação deste para o mundo do trabalho, numa perspectiva, ao que tudo indica, de subserviência aos interesses empresariais.

O RECRUTAMENTO E TREINAMENTO NA VISÃO DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (1997), o processo de recrutamento e treinamento varia conforme a organização. Vejamos cada um deles separadamente.

O recrutamento é um processo que compreende um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de determinada empresa. É um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego.

Este processo irá depender de decisão da linha, ou seja, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

Nas diversas organizações, prioriza-se o recrutamento interno, onde verifica-se a existência de algum candidato adequado disponível nos arquivos, caso contrário, deverá haver um recrutamento através de técnicas indicadas.

Como a seleção de recursos humanos é um sistema de comparação e de tomada de decisão, apoia-se em critérios ou padrões que por sua vez são, em geral, extraídos das características do próprio cargo a ser preenchido.

As informações sobre o cargo, possibilitarão optar pelas técnicas de seleção mais adequadas para escolha dos candidatos, técnicas estas, que podem ser: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicotécnicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Ressaltamos, que dentre estas técnicas, a entrevista pessoal é a mais utilizada, seja nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Além disso, possui outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc.

Já o treinamento, por outro lado, tem muitos significados. Segundo Chiavenato (1997), para alguns especialistas em administração, esse é um processo de desenvolvimento da força de trabalho dentro de cargos particulares, enquanto, para outros é uma adequação ao desempenho no cargo.

De acordo com o mesmo autor, o treinamento é o processo educacional aplicado à curto prazo de maneira sistemática e organizada, que visa preparar os indivíduos através de atitudes, conhecimentos e habilidades, em função de objetivos definidos. Assim, na perspectiva da administração, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Em sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido por uma equipe, tendo

como fim, atingir, o mais economicamente possível, os objetivos da empresa. Sob este aspecto, o treinamento, como todo e qualquer processo educacional, não é despesa mas investimento, cujo retorno é altamente compensador para a organização.

O RECRUTAMENTO E TREINAMENTO NA BRADESCO SEGUROS

O Departamento de Recursos Humanos (R.H.), faz algumas exigências para o ingresso na Companhia, onde é importante que o candidato já tenha o 3º grau completo ou em curso, e a partir daí todos passarão por vários tipos de avaliação. Primeiramente, será preenchida uma ficha constando: dados pessoais, pretensão salarial, nível de escolaridade, experiências profissionais, etc. A seguir é feita uma entrevista com a psicóloga, caracterizando assim a segunda etapa do processo seletivo.

Passadas estas fases, será aplicado um teste psicotécnico, onde somente a chefia de departamento solicitante da vaga e a psicóloga terão acesso a avaliação e ao resultado, de forma que o candidato não terá maiores esclarecimentos sobre seu processo seletivo, nem tão pouco, aos métodos e critérios adotados.

A quarta etapa e decisiva, é uma entrevista com o chefe de departamento da área em que o candidato irá trabalhar. Se aprovado neste etapa, ele é encaminhado à uma entrevista com o chefe de recursos humanos, que apenas formalizará o recrutamento. Em geral, nesta última entrevista, são feitas várias recomendações

sobre a forma mais adequada de atuação na empresa, em determinadas áreas, ficando claro a intencionalidade ideológica de tais recomendações.

Já o processo de treinamento na organização enfocada, baseia-se no sistema de carreira fechada, ou seja, não se trata apenas de formar profissionais capazes para seus cargos mas, mais do que isto, despertar-lhes todo seu potencial de submissão à ideologia da empresa, submissão esta entendida como degrau para ingresso em cargos intermediários e promoção na carreira. Por esta razão, pressupõem-se que o treinamento assume relevância maior, pois é através deste que se inculca nos indivíduos a constante obediência e respeito às normas e valores elaborados pela organização.

O Centrefor foi o órgão criado pela Bradesco, em 1976, para responsabilizar-se pelo processo de treinamento dos inúmeros funcionários da corporação.

Os cursos de treinamento são realizados na matriz e possuem uma estrutura própria com equipes de instrutores fixas. Sendo que, de acordo com a programação a ser cumprida, recebem equipes volantes para realização de cursos específicos.

Durante o treinamento, além de palestras e recursos audiovisuais, os funcionários realizam dramatização dos problemas que poderão ser vivenciados no cotidiano, recebendo instruções de como deverão se comportar face a cada um deles.

O treinamento pessoal, tendo por base a carreira fechada, significa um instrumento de disciplinação do funcionário. Neste sentido, o treinamento adquire um papel fundamental para a formação do “*comportamento moral desejável*” (Segnini, 1988, p.74), através da minimização das diferenças individuais, uniformizando-as de acordo com os padrões de conduta caracterizados pela obediência ao ideário organizacional. A carreira fechada permite fazer nascer uma multiplicidade ordenada no interior da organização.

Diante da demonstração sobre o papel da empresa com relação aos processos de seleção e treinamento, cabe portanto, uma análise sobre a visão do profissional acerca destes assuntos e se estes consideram como adequados e eficientes os métodos empregados pela instituição na realização de suas atividades diárias, para isso iremos nos valer de um estudo de caso, através de um enfoque qualitativo, como veremos a seguir.

METODOLOGIA

Utilizamos de forma parcimoniosa uma abordagem qualitativa, tendo em vista, principalmente nossa participação ativa no contexto onde está situado nosso objeto e, também, porque fundamentamos nossas conclusões “*nas descrições do real cultural*” (Triviños, 1992, p.121), e dos significados que este mesmo real possui para as pessoas a ele submetidas.

O processo qualitativo de pesquisa não admite visões isoladas e estanques, nem tão pouco, segue uma seqüência rígida, pois este desenvolve-se por uma interação dinâmica entre pesquisador e o assunto abordado.

Ao considerar a participação do sujeito como um elemento fundamental de seu fazer científico, o pesquisador deve apoiar-se em um processo de levantamento de dados que possibilite unificar as características que ressaltem sua implicação e da(s) pessoa(s) que fornece(m) as informações.

Nossa proposta caracteriza-se ainda, como um estudo de caso, do tipo observacional, (Bogdan apud Triviños, op. cit.) cujos dados foram coletados por meio de observações propriamente dita, de entrevistas diretas e questionário aberto (vide anexo), aplicados a uma amostra de 10 funcionários do Departamento de Atendimento Administrativo Saúde da Bradesco Seguros, que corresponde a 30% do universo total dos empregados do referido departamento.

A escolha dos participantes para este trabalho foi aleatória, sendo que, procuramos buscar opiniões de profissionais atuantes em diferentes cargos, desde auxiliar de escritório à chefe de setor.

Tivemos a preocupação de que, já na entrega do questionário, os participantes tivessem conhecimento do objetivo da pesquisa, do destino e do sigilo de suas respostas, bem como, da importância para o desvelamento das questões inerentes ao processo de treinamento.

CONCLUSÃO

Deste grupo entrevistado, observamos que todos já trabalham na Companhia Bradesco Seguros há mais de 3 (três) anos, o que denota que não existe um alto grau de rotatividade. Em muitos casos, é possível que se construa uma carreira profissional, visto que atualmente, temos tido um bom nível de promoções, caracterizadas em sua maioria por funcionários jovens e capazes.

Porém, cabe uma ressalva que consideramos de suma importância, no que diz respeito as promoções, uma vez que estas não ocorrem de fato no ato em que o trabalhador começa a atuar, ou seja, este passa a assumir novas responsabilidades e executar mais tarefas, mas o enquadramento salarial ao cargo e sua promoção efetiva só ocorre num período que pode variar de 3 (três) a 10 (dez) meses.

Sob este ponto de vista, entendemos que este trabalhador é polivalente, pois deve estar apto a exercer funções diversas sem que haja um conhecimento mais abrangente sobre estas. Com base em estudos elaborados pela equipe técnica do Departamento Nacional (1995), percebemos que a polivalência a ser adotada nas instituições deve preparar os indivíduos para o desempenho de diversas tarefas, e não apenas propiciar o domínio de técnicas que fundamentem sua prática.

O conceito de polivalência, no entanto, deve ser visto de forma mais ampla, permitindo a capacitação dos profissionais,

“para compreender as bases gerais, científico-técnicas e sócio-econômicas da produção em seu conjunto, para a aquisição de

habilidades e destrezas genéricas e específicas com o desenvolvimento de capacidades intelectuais e estéticas: que unifiquem, em definitivo, formação teórica e prática.” (SENAC / Departamento Nacional, 1995, p. 16)

Sob esta reflexão, verificamos o objetivo de nosso trabalho, que é a preocupação da empresa com a capacitação do profissional. Observamos, pela visão dos próprios funcionários, que menos da metade recebeu um treinamento específico para realização de suas tarefas, e que os que receberam não o consideraram suficiente para cumprimento de suas funções, visto que os cursos oferecidos abordam mais a parte teórica, não conciliando-a com a prática vivenciada no dia-a-dia.

No tocante aos cursos de desenvolvimento profissional, que deveriam envolver mais que habilidades para realização de tarefas, vemos que poucos foram os funcionários que tiveram oportunidade de realizá-los. E estes, ainda assim, não foram completamente adequados a prática cotidiana e pessoal.

Contrariando tudo o que foi dito sobre a importância dos cursos de formação e capacitação profissional, desde o modelo taylorista, através do departamento de planejamento de organização de tarefas ou trabalho para produção de trabalhadores rentáveis, até a visão atual abordada nos conceitos de administração, verificamos que a empresa a qual estamos enfocando não prioriza os cursos de aprimoramento profissional, e ainda assim, os que ocorrem, objetivam a *“formação de valores, idéias, comportamentos em conformidade com a lógica organizacional.”* (Segnini, 1988, p. 74)

Esta análise pode ser comprovada através das palavras dos próprios atuantes envolvidos neste estudo, principalmente, se tratando de uma instituição do porte da Bradesco Seguros. Porém, alguns destes entrevistados apontam para uma melhoria neste sentido, posto que atualmente já existe uma disponibilidade de cursos por parte da área de Recursos Humanos, mesmo considerando-se que esta disponibilidade não esteja com seus critérios adequadamente definidos.

Assim, podemos contextualizar essa discussão com a necessidade de desenvolvimento de um profissional com novos requisitos de qualificação que atendam aos seus interesses e as suas necessidades, e não apenas a demanda do mercado, conforme Neise Deluiz (1994).

O que evidenciamos, de maneira geral, através da opinião dos entrevistados, é que os profissionais os quais a empresa em questão procura desenvolver são aqueles que dêem lucro para a Organização e que ajam de forma robotizada e mecânica.

Neste momento, é válido traçar um paralelo com a questão do trabalhador no modelo fordista, uma vez que este subordinava-se a chamada linha de montagem, obedecendo, portanto, os critérios estabelecidos pela máquina, tendo seu tempo cronometrado e sua potencialidade limitada.

Ainda abordando a questão da capacitação, os funcionários envolvidos neste estudo, acrescentam que a preocupação maior da empresa, não é o desenvolvimento de profissionais novos, mas sim a contratação de trabalhadores que já estejam prontos para atender a demanda.

Esse perfil contradiz a opinião da autora Sônia Mendes (1995), visto que estas não são mais as exigências do novo paradigma do mundo do trabalho, de acordo com suas próprias palavras: ***“O raciocínio que leva as empresas a promoverem programas de treinamento e educação para trabalhadores é o fato de não mais esperarem por mão-de-obra qualificada num País com um sistema educacional falido” (p.30)***

Por isso, como dito anteriormente faz-se necessário uma preocupação maior das empresas com os processos de seleção e treinamento, para a formação de profissionais conscientes e criativos, que sejam capazes de promover o lucro para a mesma, atendendo concomitantemente seus interesses pessoais. É a partir deste momento, que vemos que estes processos são um investimento e não uma despesa inútil, e que seu retorno é eficaz e inquestionável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que o que se prioriza nas instituições privadas, de um modo geral, é a estrutura, tecnologia, recursos financeiros e materiais, ou seja, aspectos físicos e inertes que a Bradesco Seguros tenta aperfeiçoar a cada dia, propiciando a seus funcionários equipamentos modernos que permitam um bom rendimento no tipo específico de trabalho desenvolvido.

No entanto, o fator que realmente constitui a dinâmica das organizações sejam elas, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, lucrativas ou não, são as pessoas. A qualidade dos funcionários de uma instituição, seus conhecimentos e habilidades, seu entusiasmo e satisfação com seus cargos, seu senso de iniciativa para gerar riquezas, tudo isso tem um forte impacto na produtividade da organização, no nível de serviços prestados aos clientes, na reputação e competitividade, sendo que estas devem ser ampliadas e valorizadas sempre, através de incentivos constantes, sejam salariais, pessoais e profissionais.

Porém o que ocorre de fato, na instituição analisada é a sujeição do trabalhador ao ideário da “utópica harmonia social”, que canaliza suas energias para um processo produtivo a serviço dos interesses do capital.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.* São Paulo: Cortez, Campinas: Editora da UNICAMP, 1995.

BRADESCO – [ON LINE] Disponível na Internet via WWW.URL: [http:// www.bradescoseguros.com.br/hist/hist.htm](http://www.bradescoseguros.com.br/hist/hist.htm). Arquivo capturado em 20 de Julho de 1998.

BRADESCO – [ON LINE] Disponível na Internet via WWW.URL: [http:// www.bradesco.com.br/corpor/fundac/fundac.htm](http://www.bradesco.com.br/corpor/fundac/fundac.htm). Arquivo capturado em 09 de Outubro de 1998.

BRAVERMANN, Henry. *Trabalho e capital monopolista, a degradação do trabalho no século XX.* Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos.* Ed. Compacta, 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso.* Rio de Janeiro: Editora da UFRJ / Revan, 1994.

DELUIZ, N. "Formação do trabalhador em contexto de mudanças tecnológicas." *Boletim Técnico do SENAC*, 20(1), p.14-25, 1994.

DELUIZ, N. “ *Mudanças no conteúdo do trabalho no setor terciário: implicações para a educação.*” Boletim Técnico do SENAC, 19(2), p.2-13, 1993.

ENGUITA, Mariano F. *A face oculta da escola – educação e trabalho no capitalismo.* Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

GENTILI, Pablo. *Neoliberalismo e educação: manual do usuário.* In: GENTILI, Pablo & SILVA, Tomaz Tadeu da (orgs.). *ESCOLA S/A : quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo.* Brasília, CNTE, 1996.

HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar.* São Paulo: Cortez, 1996.

MACHADO, L.R.S. “*Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora.*” In: Kuenzer, A. et. alli. *Trabalho e educação.* Campinas: Papirus, 1994.

MENDES, Sônia Regina. “*Mudança tecnológica, formação para o mundo do trabalho e planejamento da educação.*” Boletim Técnico do SENAC, 21(1), p. 26-35, 1995.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. *Brasil ano 2000: uma nova divisão de trabalho na educação.* Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

PONCE, Aníbal. *Educação e luta de classes*. 12ª ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1992.

SEGNINI, Liliana. *Liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: Educ., 1988.

SENAC / Departamento Nacional. "*A nova concepção de formação profissional do SENAC*". Vol. 21(2), p. 11-25, 1995.

TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração científica*. São Paulo: Atlas, 1989.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

Cargo: _____
Formação: _____
Atividades Exercidas: _____
Permanência no Cargo: _____
Tempo de Empresa: _____

QUESTIONÁRIO

* Você considera que o Bradesco tem preocupação com a formação e capacitação de seus funcionários?

* Você recebeu algum treinamento específico para execução de suas tarefas?

* Se recebeu, você considera que este tenha sido suficiente e eficaz? Por que?

* Você já teve oportunidade de realizar qualquer curso de desenvolvimento profissional patrocinado pela Empresa? Caso afirmativo, considerou-o(s) válido(s) para o seu cotidiano funcional? Justifique.

* Os cursos que lhe foram oferecidos atenderam suas expectativas funcionais? Justifique.

* Qual o tipo de profissional, sob o seu ponto de vista, que o Bradesco procura desenvolver? Justifique.

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, que a aluna **Anna Paula Fernandes Dias**, matrícula 942351019, cursando a disciplina Monografia, esteve sob minha orientação desenvolvendo a monografia intitulada: **O desenvolvimento profissional na Bradesco Seguros/Saúde na visão de seus empregados – um breve estudo de caso**, na qual obteve grau 10,0 (Dez)

Rio de Janeiro, 29 de Outubro de 1998.



Luiz Eduardo Marques da Silva