

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

FATIMA DENISE PEIXOTO FERNANDES

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

Formação Para o Trabalho e Limites da Educação Profissional

Rio de Janeiro  
2005

Fátima Denise Peixoto Fernandes

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA**  
Formação Para o Trabalho e Limites da Educação Profissional

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia do Centro de Ciências Humanas da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como requisito para obtenção de Licenciatura Plena em Pedagogia. Orientado pelo Professor Doutor Diógenes Pinheiro.

Rio de Janeiro  
2005

## DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia aos dois educadores que me iluminaram pelos caminhos, quase sempre femininos, da pedagogia: Boaventura de Souza Santos e Diógenes Pinheiro.

## AGRADECIMENTO

Bem perto daqui existe um padeiro, que não é como os outros. Ele lê Saramago, fala sobre Sartre e conhece poesias como ninguém. Veio de Portugal há muitos e um dia perguntei o que ele havia estudado no Brasil. Ele respondeu:

- Nada. Não há escola que ensine a embrulhar o pão.  
Os meus agradecimentos a Antonio de Almeida Santos, pela inspiração para essa monografia.

*"Deus quer, o homem sonha, a obra nasce".  
Fernando Pessoa*

## RESUMO

Esta monografia estuda a educação corporativa de forma contextualizada, tomando como base os movimentos da economia, notadamente a partir do início do século XX com o avanço do capitalismo, quando novas relações de educação e trabalho vêm se apresentando. No momento atual, a educação, e a educação profissional em particular, buscam se adaptar aos novos parâmetros impostos pelos países que detêm a hegemonia no campo econômico. Entretanto, existe uma margem, particularmente lucrativa, para a atuação de outras instituições que se propõem a formação profissional. As empresas, que sempre fizeram uso de treinamentos para formar mão de obra adequada as suas próprias necessidades, a partir da implantação do conceito de educação corporativa passaram a direcionar a aprendizagem a seus objetivos estratégicos. O conhecimento passou a ser reconhecido como um ativo e a ser tratado como tal. A educação exige reflexão, criticidade e não pode dar respostas imediatas ao mercado. Uma espécie de hiato se impõe. É preciso olhar para ele sem fantasias, reconhecer os limites da educação profissional e saber que o pedagogo atual precisa estar preparado para atuar em todos os ambientes onde a educação acontece.

**PALAVRAS-CHAVE:** educação corporativa, trabalho e educação, educação profissional.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO 1 - CENÁRIO ECONÔMICO .....	09
CAPÍTULO 2 - O TRABALHO NO MUNDO / O MUNDO DO TRABALHO .....	14
2.1 - NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	15
PROJETOS .....	15
TERCEIRIZAÇÃO / OUTSOURCING .....	16
JUST-IN-TIME .....	17
EMPREGO EM TEMPO PARCIAL .....	17
ESTÁGIOS .....	18
SUBPROLETARIZAÇÃO.....	19
2.2 - DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO A COMPETITIVIDADE .....	19
2.3 - O TRABALHADOR ATUAL - PROFISSIONAL OU SOBREVIVENTE? .....	20
CAPÍTULO 3 - A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL DE HOJE.....	23
3.1 - EDUCAÇÃO PROFISSIONAL .....	23
3.2 - DE SEGUNDO GRAU A ENSINO MÉDIO .....	24
3.3 - CURSOS TÉCNICOS .....	25
3.4 - CURSOS SUPERIORES .....	27
3.5 - CURSOS SEQUENCIAIS .....	29
3.6 - CURSOS LIVRES.....	30
3.7 - SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO .....	32
3.8 - LIMITES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	34
CAPÍTULO 4 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	35
4.1 - NO INÍCIO ERA O TREINAMENTO.....	35
4.2 - SURGE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	36
4.3 - UNIVERSIDADE CORPORATIVA .....	39
OBJETIVOS .....	39
NOVAS FORMAS DE APRENDIZADO .....	41
APRENDIZAGEM VIA SATÉLITE.....	42
APRENDIZAGEM VIA MULTIMÍDIA.....	42
APRENDIZAGEM COOPERATIVA .....	43
BANCO DE DADOS DE CONHECIMENTO NA INTRANET .....	43
APRENDIZAGEM VIA WEB (INTERNET) .....	43
RELAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E EDUCAÇÃO FORMAL ....	44
CAPÍTULO 5 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL .....	45
5.1 - CASO PELLO MENOS .....	45
5.2 - CASO COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA - FILIAL RIO DE JANEIRO.....	48
5.3 - CASO SADIA S.A. ....	51
CONCLUSÃO .....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58

## INTRODUÇÃO

Durante os mais de quinze anos que atuo em instituições voltadas à formação profissional, observo que existe um espaço indefinido entre a formação escolar e o desenvolvimento das competências consideradas necessárias para o trabalho em uma empresa.

Todas as instituições em que atuei, cursos livres, escola técnica de ensino médio e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), se preocupavam em simular situações próximas às que acontecem num ambiente de trabalho. Essas simulações podem ser percebidas nos materiais didáticos, nos exercícios propostos ou no desenvolvimento de projetos como forma de avaliação.

Notadamente na última década, surgem no Brasil diversas propostas para uma formação mais objetiva para o trabalho. Cursos superiores de curta duração, multiplicação de cursos livres em diversas áreas de conhecimento, centros de treinamento, propostas de certificação, etc. Apesar de toda essa preocupação com a formação profissional várias empresas passam a tentar formar a sua mão-de-obra. O termo "Educação Corporativa" generaliza muitas experiências, algumas bem sucedidas e outras indignas de receber o nome de "Educação".

Algumas questões podem ser colocadas:

1. Pode ser chamado de "Educação" um processo que se preocupe apenas em fornecer ferramentas e métodos utilitários para o desenvolvimento de tarefas específicas?
2. É função da escola preparar os alunos, prioritariamente, para o trabalho?
3. Existem áreas de atuação que, por seu caráter muito específico, exigem que a formação seja feita pela própria empresa?
4. Quais são os principais motivos que podem levar uma empresa a investir em um programa de educação corporativa?

Esse trabalho tenta responder algumas dessas questões, trazer uma reflexão sobre a relação entre a educação e o trabalho e apresentar alguns casos sobre o tema.

## CAPÍTULO 1 - CENÁRIO ECONÔMICO

Para chegarmos ao cenário econômico atual é preciso percorrer os passos do capitalismo através da história. O sistema econômico que se baseia na regulamentação da economia pelas forças do mercado foi dividido por Antônio Cattani (2003) em três modelos distintos:

- Do final do século XIX até o final da primeira guerra mundial – Caracterizado pelas grandes indústrias e por um mercado consumidor elitista;
- Do final da segunda guerra até 1970 – Se caracteriza pelo crescimento da presença do Estado e pelo desenvolvimento de políticas sociais nas áreas de transporte, habitação, educação e saúde. Os direitos dos trabalhadores são ampliados, os sindicatos se fortalecem e, paralelamente, cresce a ciência da administração visando otimização do trabalho e da produção. Os mercados consumidores se ampliam gerando enorme desenvolvimento econômico;
- A partir de 1970 – identificado pelo autor como “acumulação flexível”, “sociedade pós-moderna” ou “globalização neoliberal”.

A principal característica econômica da globalização, chamada por Nicolau Sevcenko de “era das grandes corporações” (2002: 79), é a queda do mercado de produção e o crescimento exponencial do mercado financeiro.

O avanço da tecnologia permite que operações financeiras sejam efetuadas durante as vinte e quatro horas do dia, acompanhando bolsas de valores de Tóquio, da Europa e dos Estados Unidos ininterruptamente.

Também na década de setenta o mercado deixou de ser regulado pelo padrão-ouro, passando a valer a livre flutuação e o mundo foi surpreendido por uma enorme crise no petróleo.

As indústrias de produção, que até então formam a base da economia e do trabalho perdem sua importância diante do mercado da especulação e das finanças. A produção foi substituída pela especulação e os grandes beneficiados passam a ser os bancos e as grandes corporações.

As conquistas do Estado do Bem-Estar Social (Welfare States) que protegiam os trabalhadores – previdência, sistemas de saúde, direitos trabalhistas, passam a serem atacadas impiedosamente pelos chamados “neoliberais”.

O mundo passa a se orientar pelos interesses dos países que compõem o G-8: Alemanha, Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Canadá, França, Japão e Rússia. Cabe a eles, sob a proteção das grandes empresas e dos organismos internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Fundo Monetário Internacional (FMI), entre outras, decidir sobre os destinos dos países e dos povos do mundo inteiro.

Tirando pleno proveito desse novo quadro, as grandes corporações fragmentaram sua estrutura funcional, espalhando seus negócios pelos diferentes quadrantes do mundo. Os setores produtivos seriam alocados nos países onde os salários fossem mais baixos, os sindicatos mais fracos e a legislação trabalhista a mais precária; os departamentos financeiros operariam em locais onde os juros fossem mais altos e a inflação a mais baixa; assim como as diretorias seriam estabelecidas nas sociedades com os mais altos padrões de qualidade de vida. (Sevcenko, In: Pacheco, 2002: 79)

O Brasil é considerado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) um país de desenvolvimento humano médio. O Relatório do Desenvolvimento Humano 2004, documento emitido pelo programa, coloca o Brasil na septuagésima segunda posição entre os cento e setenta e sete países do mundo que são analisados. O indicador usado é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), criado pelo paquistanês Mahbud ul Hag com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, que considera a renda, a educação (escolarização) e esperança de vida da população.

O autor Boaventura de Souza Santos (2002: 15) usa, em relação a posição do Brasil no mundo, as expressões “país semiperiférico” ou “país de desenvolvimento intermediário”. Isso significa dizer que, apesar de não ocupar uma posição econômica de destaque no mundo globalizado, o Brasil ainda tem alguma autonomia em relação ao poder hegemônico.

Este embate, que metaforicamente pode ser caracterizado como um embate entre o norte e o sul, tende a ser particularmente intenso nos países de desenvolvimento intermediário ou países semiperiféricos e, portanto, é também neles que o potencial e os limites da reinvenção da emancipação social mais claramente se revelam. (Santos, 2002: 15)

Gaudêncio Frigotto (1998: 16) nos chama a atenção para o fato de que, nas atuais relações de poder entre os países é ilusório pensar que seja possível atingir “com o tempo, o grau de desenvolvimento dos países centrais”.

O Brasil repetiu as fases do capitalismo com alguns anos de atraso em relação aos países centrais. Até a década de quarenta, a base da economia brasileira era a agricultura, notadamente a agricultura cafeeira. O Brasil era um país agrícola, mas começou buscar o processo de industrialização a partir de 1930. O apogeu da industrialização nacional pode ser considerado a década de 50.

Na primeira metade do século XX esse quadro vai sofrer uma mudança radical, pois a indústria de transformação vai roubar da agricultura o papel de base, de motor da economia. (Assis, 2001: 16)

O então Presidente da República, Juscelino Kubitschek, tinha a audaciosa proposta de fazer “cinquenta anos de progresso em cinco anos de governo”. O Brasil experimentava um crescimento acelerado e uma baixa taxa de desemprego.

O período de 1962 a 1967 “corresponde a primeira grande crise econômica do Brasil em sua fase industrial” (Assis, 2001: 29). Entretanto, do final desse período até 1973 o Brasil conheceu um período de expressivo desenvolvimento econômico. Houve um crescimento tão acelerado na produção e no Produto Interno Bruto (PIB) que essa fase da economia ficou conhecida como “O Milagre Brasileiro”.

Após 1974, a economia brasileira desacelera vertiginosamente e década após década vem acumulando problemas como inflação e dívida externa.

Partindo do ano de 1970, o Brasil conviveu com sucessivos planos econômicos: Cruzado, Cruzado II, Bresser, Verão, Color I, Collor II, Real e Plano de estabilização Econômica além de aprender a conviver com seis diferentes moedas emitidas pelo Banco Central.

Quadro 1

MOEDA	SÍMBOLO	VIGÊNCIA
Cruzeiro	Cr\$	15/05/1970 a 27/02/1986
Cruzado	Cz\$	28/02/1986 a 15/01/1989
Cruzado Novo	NCz\$	16/01/1989 a 15/03/1990
Cruzeiro	Cr\$	16/03/1990 a 31/07/1993
Cruzeiro Real	CR\$	01/08/1993 a 30/06/1994
Real	R\$	A partir de 01/07/1994

Fonte: Banco Central do Brasil

Para Boron (In: Sader, 1999: 9) “a vitória do neoliberalismo foi mais ideológica do que econômica”. Com a mudança de foco do Estado para o mercado as organizações estatais passaram a ser associadas a ineficiência em oposição as chamadas empresas “de mercado” e os direitos da população como saúde, educação e seguridade social foram transformados em serviços passíveis de serem adquiridos nesse mesmo mercado. Sua maior conquista, entretanto, foi tornar-se senso comum e “convencer amplísimos setores das sociedades capitalistas – e a quase totalidade de suas elites políticas – de que não existe outra alternativa”. (Boron, In: Sader, 1999: 11)

No Brasil assistimos a todas essas mudanças. Empresas estatais foram privatizadas, sob o pretexto de se tornarem mais eficientes. A Educação passou a ser tratada como um “meganegócio”. Planos de saúde se espalham e se amoldam para conquistar todas as fatias de mercado e, mais recentemente, estamos assistindo a criação e a divulgação de planos de aposentadoria privados.

O Meganegócio da Educação : A educação já movimentava 90 milhões de reais por ano no Brasil e deve se transformar numa das maiores fronteiras de oportunidades das próximas décadas.  
(Exame, ano 36, nº 7, Capa)

Apesar da situação econômica ser considerada mundial, mais uma vez podem ser observadas diferenças perversas entre o comportamento dos países centrais e dos demais.

Apesar da propaganda em favor da proposta neoliberal, os capitalismos desenvolvidos continuam tendo como estados grandes e ricos, muitíssimas regulações que "organizam" o funcionamento dos mercados, arrecadando muitos impostos, promovendo formas encobertas e sutis de protecionismo e subsídios e convivendo com déficits fiscais extremamente elevados.  
(Boron, In: Sader, 1999: 9)

Os movimentos da economia são responsáveis pelas mais expressivas mudanças na educação, no trabalho e nas relações que se impõem entre esses elementos.

## CAPÍTULO 2 - O TRABALHO NO MUNDO / O MUNDO DO TRABALHO

No início do século XX o trabalho artesanal já havia cedido espaço para o trabalho nas fábricas. Começam a se definir as diferenças entre a propriedade, a administração e a execução de tarefas específicas dentro da estrutura das empresas. Configura-se, então, a ciência da administração. Cabe principalmente a Frederick Taylor a sistematização do trabalho na fábrica, embora registros anteriores possam ser encontrados.

Podemos partir de Adam Smith. Esse criador da escola clássica da economia já em 1776 mencionava o princípio de especialização dos operários numa manufatura de agulhas para salientar a necessidade de racionalização da produção. (Lodi, 1978: 13)

O método conhecido como Taylorismo tem como principal característica a fragmentação máxima do trabalho. As atividades são transformadas em tarefas específicas e simplificadas. Dessa maneira, acreditava-se ser possível obter um alto grau de rendimento do trabalhador através da especialização e da repetição. Amplamente difundido e mais tarde aperfeiçoados, os princípios de administração científica de Frederick Taylor marcaram profundamente a vida nas fábricas. As conseqüências mais ressaltadas por seus críticos são: a desqualificação do trabalho e a separação entre os trabalhadores que devem pensar e os que devem apenas executar.

É fundamental no pensamento de Taylor o conceito de especialização e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial. (Lodi, 1978: 31)

A divisão excessiva do trabalho e a visão fragmentada das empresas e seus processos acompanhou o capitalismo em toda a sua fase áurea. Várias críticas foram feitas, mas o Taylorismo, aperfeiçoado e cada vez mais automatizado, só

encontrou sua crise por volta da década de 70. Não por acaso, quando a própria economia com base na industrialização é colocada em xeque.

A partir dos anos 70 transformações econômicas e institucionais foram promovidas principalmente pela aliança de Margareth Thatcher, na Inglaterra, e Ronald Reagan, nos Estados Unidos. O trabalho passou a viver um processo de desvalorização nunca visto. Somado ao desemprego estrutural – gerado pela extinção de postos de trabalho principalmente pelo uso da automação, somam-se privatizações de empresas estatais, diminuição dos mecanismos de bem estar social, estrangulamento de sindicatos e adoção de formas administrativas que permitem a máxima exploração do trabalho.

O paradigma do século XX – trabalho assalariado, formal, regido por meio de legislação e da proteção social, fixo, vinculado a uma empresa, em regime de tempo integral – está sendo implodido? Eu responderia sim. (Assis, 2001: 124)

## **2.1- NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

O tão anunciado fim do emprego não significa o fim do trabalho nem o fim da necessidade de produção de bens e serviços pela sociedade. No momento, o mundo está presenciando a implantação de novas formas de organização das relações de trabalho. Todas têm em comum o fato de buscar diminuir os custos de mão de obra e como consequência a desvalorização do trabalho.

### **PROJETOS**

Um projeto se caracteriza por ser um empreendimento finito. Segundo Maximiano (1997: 23) "Natureza intrínseca do projeto: a atividade tem começo, meio e fim previsíveis ou programados". Pressupõe singularidade e se aplica a necessidades específicas. Pode acontecer nas mais variadas áreas como criação de uma peça na indústria, organização de um evento, desenvolvimento de um software ou implantação de um banco de dados. O ciclo de vida de um projeto envolve

quatro fases: preparação, estruturação, desenvolvimento e encerramento. Após o encerramento ele poderá se desdobrar em novos projetos para implantação ou até mesmo manutenção da solução.

Em alguns tipos de empresa, a utilização de projetos é bastante comum. Maximiano (1997: 22) cita como exemplos: “empresas de construção, estaleiros, a divisão de engenharia que fabricou seu carro, o laboratório de pesquisa que desenvolveu seu creme dental e a Nasa”.

Todo projeto envolve uma administração específica: a administração de projetos. Para cada fase de um projeto existe a necessidade de alocação de recursos, e entre esses recursos encontramos a necessidade de contratação de mão de obra de natureza tão transitória quanto o próprio projeto.

A essa incerteza “natural” do trabalho destinado a atender um projeto, soma-se a utilização errada desse conceito. Um projeto, em princípio, não pode acontecer nas chamadas atividades funcionais da empresa, ou seja, aquelas que se realizam rotineiramente. Entretanto, algumas instituições no Brasil definem como “projetos” suas atividades rotineiras para desfrutar das regalias da contratação dos recursos humanos. É possível, por exemplo, encontrar escolas que consideram cada um de seus cursos como “projetos”.

### TERCEIRIZAÇÃO / OUTSOURCING

A terceirização consiste no processo de contratar empresas para alocar mão de obra em determinados postos de trabalho não especializados. É bastante comum nas áreas de segurança, limpeza, transporte, e manutenção de equipamentos. Outsourcing é um processo de terceirização que acontece em atividades diretamente ligadas a produção, como explica Bresciane:

No que diz respeito a relação entre empresas, grandes destaque deve ser conferido ao acelerado processo de terceirização movido pelas empresas. Inicialmente restrito aos serviços de apoio à produção, como alimentação, transporte, vigilância, assistência médica, pouco a pouco a terceirização passa a ser realizada nas próprias atividades diretamente ligadas a produção (outsourcing). (In: Leite, 1997: 61)

Numa grande capital como o Rio de Janeiro, é possível encontrar empresas que, na verdade, são pessoas físicas que, coagidas pelo mercado, abrem empresas praticamente fictícias. Eles são contratados, tratados como “consultores” por outras empresas que assim, evitam a contratação de funcionários.

#### JUST-IN-TIME

O caráter “just-in-time” do trabalho se caracteriza pelo fato da empresa ter a sua disposição uma espécie de “mão de obra de reserva”, sempre disponível para entrar, e sair, de seus quadros de acordo com a suas necessidades. Essa mão de obra não faz parte do quadro fixo da empresa, a empresa a utiliza nos momentos em que precisa e depois a dispensa até que haja uma nova necessidade. O quadro fixo de funcionários da empresa passa a conviver com esses, que nos estados Unidos recebem o nome de “trabalhadores contingenciais”.

Nas instalações de distribuição da Nike, em Memphis, 120 funcionários permanentes trabalham lado a lado com 60 a 255 trabalhadores temporários. Os temporários são fornecidos pela Norrel Services, uma das maiores empresas de serviços temporários do país. (Rifkin, In: Assis, 2001: 124)

O chamado “núcleo fixo” da empresa é diminuído ao máximo. No Brasil, esse procedimento é facilitado pela regulamentação pela Lei 9.601/98 que regulamenta o Contrato por Prazo Determinado.

#### EMPREGO EM TEMPO PARCIAL

A Prática do emprego em tempo parcial também é uma forma de oposição ao regime de trabalho fixo de horário integral. Nos Estados Unidos já é uma realidade, conforme afirma Rifkin:

Em fevereiro de 1993, o BankAmerica Corporation – o segundo maior banco do país – anunciou que estava passando 1.200 cargos de horário integral para cargos de meio período. O banco estima que menos de 19% de seus funcionários serão trabalhadores de período integral num futuro próximo. Aproximadamente seis de cada dez funcionários do BankAmerica trabalharão menos de 20 horas semanais. (In: Assis, 2001: 128)

## ESTÁGIOS

As empresas podem receber estudantes de ensino médio e de nível superior como estagiários. O estágio é uma vivência bastante útil para qualquer estudante, e tem como objetivo servir como ligação entre a escola e o mundo do trabalho.

Regulamentada pela Lei 8.859/94, a oferta de estágio não cria vínculo empregatício, nem exige encargos trabalhistas. A carga horária recomendada é de quatro horas, podendo chegar a seis horas. O pagamento é feito através de bolsa-auxílio, e outros acréscimos como ajuda para transporte e alimentação são opcionais por parte do contratante, mas não podem ser descontados do estudante.

O que acontece por parte de algumas empresas inescrupulosas é que o estágio passa a ser usado como uma forma de obter mão de obra sem direitos trabalhistas.

No caderno de empregos de um jornal de grande circulação no Estado do Rio de Janeiro, no domingo, 22 de maio de 2005, foram encontradas dezessete ofertas de estágios. Esse número pode ser considerado grande se comparado ao número de ofertas para uma função básica dentro de qualquer empresa – auxiliar de escritório – que dispõe de apenas oito ofertas. Em alguns anúncios há exigência de conhecimentos técnicos específicos e horário integral, o que não se encaixa dentro do perfil de um estagiário.

## SUBPROLETARIZAÇÃO

O subproletariado é formado por toda a massa trabalhadora que se encontra em atividades precárias (terceirizações, subcontratações, etc), somada a parcela dessa mesma massa que foi deixada na economia informal.

Inicialmente devemos lembrar que não existem grandes impedimentos legais ou contratuais ao uso altamente flexível dos trabalhadores. Os empregadores têm grandes facilidades para demitir, para interromper a produção com férias compulsórias ou obter jornadas extraordinárias dos trabalhadores. (Bresciani, In: Leite, 1997: 66)

Em sua homepage, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) deixa uma mensagem que, dolorosamente, resume as novas relações de trabalho:

A nova estrutura do mercado de trabalho num quadro de acumulação flexível começa a ser formada então por três grandes categorias de trabalhadores, um núcleo de trabalhadores no mercado formal articulado a um grupo de trabalhadores autônomos e a um grande grupo periférico de sub-contratados. A terceira categoria de trabalhadores é na verdade um oceano de excluídos que participam eventualmente do mercado de trabalho de maneira informal e sob precárias condições de trabalho. Nesta categoria se incluem aqueles organizados pelas cooperativas de serviço organizadas pelo patronato, as "coopergatos", os camelôs e os trabalhadores informais de todo tipo.

(<http://www.cut.org.br>. Acesso em: 22 mai 2005)

## 2.2- DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO A COMPETITIVIDADE

Na década de <sup>1960</sup> sessenta, partiu da Universidade de Chicago a chamada "Teoria do Capital Humano". Ela afirmava que todo investimento em educação traria retornos, tanto no campo pessoal, quanto no desenvolvimento de nações inteiras.

Segundo Cattani, a idéia não era absolutamente nova:

Referências à idéia de que o aperfeiçoamento da força de trabalho eleva a eficiência do trabalho e do capital encontram-se nas obras de Adam Smith e de Marx. Entretanto essa idéia foi, durante muito tempo, negada pelo pensamento dominante, seja ele na sua versão neoclássica ou keynesiana. Os aumentos de produtividade eram explicados pela capacidade gerencial, pela intensificação do trabalho, pela eficiência da política econômica, ou, mais freqüentemente, pela incorporação do progresso técnico. (2005)

Passou, então, a haver uma valorização do conhecimento como componente fundamental para o aprimoramento do trabalho. Esse conhecimento poderia vir da escolarização ou de treinamentos específicos. Os resultados não se limitariam ao plano individual, mas os efeitos seriam percebidos pelas nações, e isso era particularmente importante para os países semiperiféricos e periféricos, que até então eram identificados como o "Terceiro Mundo". Nesse período, segundo Frigotto:

Difundia-se a ideologia que o investimento no capital humano permitiria aos países subdesenvolvidos desenvolverem-se, e aos indivíduos a garantia de melhores empregos, maior produtividade e, por essa via, mobilidade e ascensão social. (1998: 15)

Apesar de receber críticas, principalmente por conceber “o homem como capital humano” e “educação como investimento” (Almeida, 2000), a Teoria do capital humano incentivava investimentos em educação e treinamento tanto por parte dos setores públicos como por parte dos empregadores, trazendo valorização aos trabalhadores.

Para Gentili, a base de toda a preocupação com a formação educacional se pautava na perspectiva de que o pleno emprego fosse alcançado:

Morta definitivamente a promessa do pleno emprego, restará ao indivíduo (e não ao Estado, as instâncias de planejamento ou às empresas) definir suas próprias opções, suas próprias escolhas que permitam (ou não) conquistar uma posição mais competitiva no mercado de trabalho. (In: Frigotto, 1998: 81)

O problema passa, então, a ter um caráter privado. Para Frigotto (1998: 15) “Hoje a educação formal e qualificação são situadas como elementos da competitividade, reestruturação produtiva e da empregabilidade”.

### **2.3- O TRABALHADOR ATUAL - PROFISSIONAL OU SOBREVIVENTE?**

O trabalhador recebeu, junto com a empregabilidade – que seria a capacidade de se manter interessante ao mercado de trabalho – várias outras palavras para incorporar ao seu dia a dia: desafios, habilidades, competência, competitividade e criatividade são apenas alguns exemplos do que é veiculado como sendo necessário ao trabalhador dos novos tempos. Esses conceitos, carregados de subjetividade, deixam a impressão de que aos desprovidos de certos atributos só restará a exclusão do mundo do trabalho.

Basta uma rápida leitura por publicações voltadas para o trabalhador para constatar que a crise do trabalho passou a ser vista como um problema individual de quem não consegue desenvolver as tais “competências imprescindíveis”.

Toda habilidade tem duração plena de um, dois, talvez três anos. Depois ela rapidamente vai perdendo o valor até tomar-se inútil. (Oliveira, 2000: 35)

Nos profissionais, os desafios têm o poder de despertar a criatividade. (Frainer 1995: 10)

Você deve conhecer todos os detalhes e características de toda linha de produtos ou serviços que sua empresa comercializa. (Frainer, 1995: 35)

Jogo bruto : Aperte os cintos porque estamos na era da hipercompetição. (Você S/A, nº 71: 44)

As empresas buscam mais que habilidades técnicas: estão atentas ao seu comportamento. Por isso todo esforço para conhecer seus pontos fortes e fracos vale a pena. (Você S/A, nº 45: 36)

Num mercado altamente competitivo, ter um nome forte pode facilitar muito o seu caminho. Para isso tratá-lo como uma marca é fundamental. (Você S/A, nº 58: 70)

Você já pensou em fazer um MBA na Índia? Acredite: os mestres indianos podem ajudá-lo tanto ou até mais do que os acadêmicos de Harvard. (Você S/A, nº 58: 64)

Todo o poder do terno - A dupla calça e paletó, acompanhada de camisa e gravata, é símbolo de poder e elegância no mundo do trabalho. (Você S/A, nº 69: 58)

O sedentarismo não chega a desqualificar um executivo. Mas as empresas já dão mostras de que preferem quem cuida do próprio corpo. (Você S/A, nº 71: 68)

Mais do que funcionários criativos, as empresas estão de olho naqueles que tem idéias capazes de gerar resultados. (Você S/A, nº 80: 38)

O profissional idealizado por esse tipo de publicação, embora saiba que todo seu conhecimento atual não valerá nada dentro de alguns anos, deve ser “criativo”, gostar de “aceitar desafios”, precisa manter-se informado sobre tudo que se passa em sua empresa e no seu segmento de mercado para poder “gerar resultados”. Além das habilidades técnicas, é preciso estar constantemente atento ao seu comportamento, ao seu peso e ao seu guarda-roupa. Deve seguir as tendências acadêmicas de Harvard com a serenidade de um monge. Todas as receitas prontas para enfrentar o mercado, se pautam no princípio de que o indivíduo é o único responsável por seu sucesso ou por seu fracasso profissional.

Todo esse discurso é determinado pelo poder hegemônico. Observando a chamada “nova ordem mundial”, em nada surpreende o discurso do então

coordenador do Programa Regional para América Latina e Caribe do Centro Internacional de Formação da OIT, Ivo Steffen:

O perfil requerido pelo mundo do trabalho de hoje precisa de pessoas que tomem iniciativa, assumam responsabilidades, tenham capacidade para utilizar instrumentos e equipamentos sofisticados e inteligentes além de estarem familiarizados com eles; estejam preparados para o trabalho em equipe, possam liderar esta equipe quando necessário e que tenham capacidade de planejar e executar projetos complexos. Finalmente que tenham a capacidade de aprender novos conhecimentos e adquirir atitudes de maneira rápida e efetiva; que estejam abertos a contínuas transformações e diferentes formas de organização do trabalho e que sejam capazes de identificar problemas e encontrar soluções para estes problemas. (In: Freitas, 2000: 76)

Araújo (1997) mostra que alguns dos conceitos fundamentais para as empresas na atualidade são veiculados como importantes para o trabalhador. “A empresa busca mobilizar todas as capacidades humanas para gerar contínuos ganhos de produtividade”. **Espírito de equipe** enfatiza a responsabilidade do grupo, gerando “cobrança e controle mútuo”. **Responsabilidade** traz a aceitação do acúmulo de trabalho e de uma possível “agregação de tarefas”. **Autonomia**, paradoxalmente, deve obedecer a limites impostos pela própria organização. **Iniciativa** pode ser resumida a “não ficar de braços cruzados”. **Flexibilidade** e a **resistência à pressão** pretendem levar o trabalhador a aceitar passivamente a convivência com situações desfavoráveis, em outras palavras, “a conformação com a exploração”.

Independentemente de quem se beneficie com está lógica, ela conquistou a hegemonia no discurso de quem oferece, de quem busca e, de quem forma a mão-de-obra.

## **CAPÍTULO 3 - A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL DE HOJE**

São inúmeras as possibilidades para formação profissional no Brasil, notadamente a partir da implantação da Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9394 de 1996. A configuração dos cursos técnicos, a disseminação de cursos superiores de curta duração, o crescimento contínuo de cursos livres e sistemas de certificação em todas as áreas de conhecimento são algumas das formas objetivas que vem, teoricamente, atender as demandas do chamado “mercado de trabalho”.

### **3.1- EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

A Educação Profissional é uma das modalidades de educação reconhecidas pela LDB. A Presidência da República, através do Decreto Nº 5.154 de 23 de Julho de 2004, estabelece que:

Art. 1º A educação profissional, prevista no art. 39 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), observadas as diretrizes curriculares nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação, será desenvolvida por meio de cursos e programas de:

- I - formação inicial e continuada de trabalhadores;
- II - educação profissional técnica de nível médio; e
- III - educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação.

Art. 2º A educação profissional observará as seguintes premissas:

- I - organização, por áreas profissionais, em função da estrutura sócio-ocupacional e tecnológica;
- II - articulação de esforços das áreas da educação, do trabalho e emprego, e da ciência e tecnologia.

(BRASIL, 2004)

Podemos então considerar, de maneira bem simplificada, que a Educação Profissional se encarrega da preparação de um trabalhador para o mercado de trabalho e da sua atualização para que ele permaneça dentro desse mesmo mercado.

A educação profissional, na LDB, não substitui a educação básica e nem com ela concorre. A valorização de uma não representa a negação da importância da outra. A melhoria da qualidade da educação profissional pressupõe uma educação básica de qualidade e constitui condição indispensável para o êxito num mundo pautado pela competição, inovação tecnológica e crescentes exigências de qualidade, produtividade e conhecimento. (BRASIL, Parecer CEB 16/99)

Segundo o recente documento *Políticas Públicas Para a Educação Profissional e Tecnológica*, a educação profissional não pode dispensar as competências desenvolvidas pelo ensino regular. Deve manter com ele uma “articulação perene” (2004: 45). Esse mesmo documento sistematiza onde acontece essa forma de educação:

- Ensino médio e técnico, incluindo redes federal, estadual, municipal e privada;
  - Sistema S, que inclui os Serviços Nacionais de Aprendizagem e de Serviço Social, mantidos por contribuições parafiscais das empresas privadas: Senai/Sesi (indústria), Senac/Sesc (comércio e serviços, exceto bancos); Senar (agricultura); Senat/Sest (transporte sobre pneus); Sebrae (todos os setores para atendimento a micro e pequenas empresas), SESCOOP (recém-criado, abrangendo cooperativas de prestação de serviços);
  - Universidades públicas e privadas, que oferecem, além da graduação e pós-graduação, serviços de extensão e atendimento comunitário;
  - Escolas e centros mantidos por sindicatos de trabalhadores;
  - Escolas e fundações mantidas por grupos empresariais (além das contribuições que fazem ao Sistema S ou utilizando isenção de parte da contribuição devida ao Sistema);
  - Organizações não-governamentais de cunho religioso, comunitário e educacional; e
  - Ensino profissional regular ou livre, concentrado em centros urbanos e pioneiro na formação a distância (via correio, internet ou satélite).
- (2004: 15)

Dentro desta vasta rede podemos encontrar muitos formatos de cursos, e é nesses formatos que nos deteremos, sem preocupação maior sobre as instituições.

### **3.2- DE SEGUNDO GRAU A ENSINO MÉDIO**

A Lei 5.692 de 1971 veio regular sobre o ensino de “primeiro grau” e “segundo grau”. Seu ponto mais controverso foi estabelecer a obrigatoriedade de que o segundo grau agregasse uma profissionalização. Essa determinação, segundo Padilha (2001: 60) “não agradou nem aos gregos nem aos troianos”.

Uma parte dos estudantes que chegam a esse estágio da educação busca a preparação para entrar na Universidade; uma outra parte busca profissionalização mais imediata. A imposição da profissionalização, incluída na carga horária do curso acabou com essa possibilidade de escolha. Também as Escolas não tiveram opção

e foram obrigadas a implantar a profissionalização, mesmo sem dispor de recursos necessários. Muitas escolas, para Padilha (2001: 61) “não conseguiram desempenhar funções propedêuticas nem profissionalizantes”. Por conta do descontentamento generalizado, em 1982 a Lei nº 7.704 liberou as escolas para decidir se implantariam a profissionalização ou não.

A partir da implantação da LDB, em 1996, o segundo grau, agora denominado “Ensino Médio”, desobrigou-se de formar profissionais e passou a ser parte integrante da “Educação Básica”. Em seu Artigo 21 fica estabelecido que a educação básica é formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio.

Continuam existindo escolas onde o aluno pode fazer o ensino médio e um curso profissionalizante, mas é fundamental que seja mantida total independência entre os dois ensinamentos.

### 3.3- CURSOS TÉCNICOS

O objetivo atual de um curso técnico não é apenas um aprendizado instrumental, mas que o profissional desenvolva “competência” dentro de sua área de atuação.

O conceito de “competência” tem sido amplamente discutido. Um dos autores mais lidos na área de educação, o sociólogo suíço Philippe Perrenoud dá algumas pistas para a construção desse conceito:

1. As competências não são elas mesmas saberes, *savoir-faire* ou atitudes, mas mobilizam, integram e orquestram tais recursos.
2. essa mobilização só é pertinente em situação, sendo cada situação singular, mesmo que possa tratá-la em analogia com outras, já encontradas.
3. O exercício de competências passa por operações mentais complexas, subentendidas por esquemas de pensamento, que permitem determinar (mais ou menos consciente e rapidamente) e realizar (de modo mais ou menos eficaz) uma ação relativamente adaptada a situação. (2000: 15)

Para a Organização Internacional do Trabalho, competência está definida como:

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessários para o desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo que se define e mede em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho e que resulta não apenas da instrução, mas em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional.  
(2002: 23)

Uma definição bem mais simplificada, mas que repete o mesmo discurso, é encontrada no documento referente às Políticas Públicas Para a Educação Profissional e Tecnológica:

O termo competência designa qualidade de quem é capaz de aprender, julgar ou resolver certo problema, ter capacidade para fazer algo, ter habilidade, aptidão, idoneidade. (Brasil: 2004)

Basicamente, devido ao rápido avanço da tecnologia em todas as áreas, já não é válido formar um profissional que tenha apenas conhecimento instrumental. Outros conhecimentos têm que ser agregados para que esse profissional possa atuar diante de situações novas que surgirão naturalmente em sua área.

Os cursos técnicos se encontram divididos em vinte áreas, e para cada uma é designada uma carga horária mínima para formação de um técnico.

Quadro 2

	ÁREA PROFISSIONAL:	CARGA HORÁRIA:
1	Agropecuária	1.200 horas
2	Artes	800 horas
3	Comércio	800 horas
4	Comunicação	800 horas
5	Construção civil	1.200 horas
6	Design	800 horas
7	Geomática	1.000 horas
8	Gestão	800 horas
9	Imagem Pessoal	800 horas
10	Indústria	1.200 horas
11	Informática	1.000 horas
12	Lazer e Desenvolvimento Social	800 horas

13	Meio ambiente	800 horas
14	Mineração	1.200 horas
15	Química	1.200 horas
16	Recursos Pesqueiros	1.000 horas
17	Saúde	1.200 horas
18	Telecomunicações	1.200 horas
19	Transportes	800 horas
20	Turismo e hospitalidade	800 horas

Fonte: Referenciais Curriculares Nacionais da Educação de Nível Técnico : Introdução

Essa carga horária mínima não é rígida. Os Referenciais Curriculares Nacionais da Educação de Nível Técnico afirmam em sua introdução:

A duração da educação profissional de nível técnico, para o aluno, dependerá: a) do perfil profissional de conclusão que se pretende e das competências exigidas, segundo projeto pedagógico da escola; b) das competências constituídas no ensino médio; c) das competências adquiridas por outras formas, inclusive no trabalho. Assim, a duração do curso poderá variar para diferentes indivíduos, ainda que o plano de curso tenha uma carga horária mínima definida para cada qualificação ou habilitação, por área profissional. (2000: 79)

### 3.4- CURSOS SUPERIORES

O ensino superior abrange os cursos de Graduação ou Seqüenciais, e todos os cursos de pós-graduação (*Stricto Sensu* ou *Lato Sensu*). Esse ensino se apóia em três bases: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Esses cursos, a partir do Decreto Nº 3.860/2001, acontecem em:

- Universidades;
- Centros Federais de Educação Tecnológica e Centros Universitários; e
- Faculdades integradas, Faculdades de Tecnologia, Faculdades, Institutos e Escolas Superiores.

Embora todos os cursos tenham que seguir as determinações do Ministério da Educação, há uma enorme variação entre as formações recebidas pelos alunos de acordo com o tipo de instituição.

O profissional formado pelo ensino superior pode receber, tradicionalmente, o título referente a profissão – Exemplo: médico, ou:

- Bacharel – habilitado para exercer uma profissão de nível superior;
- Licenciado – habilitado para o magistério;
- Tecnólogo – profissional habilitado por curso tecnológico.

Atualmente, a Secretaria de Educação Superior – SESu, agrupa as carreiras de nível superior em blocos, levando em consideração o critério da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES:

- Ciências Biológicas e Saúde - Biomedicina, Ciências Biológicas, Economia Doméstica, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Terapia Ocupacional.
- Ciências Exatas e da Terra - Ciências Agrárias, Estatística, Física, Geologia, Matemática, Medicina Veterinária, Oceanografia e Química.
- Ciências Humanas e Sociais - Artes Cênicas, Artes Visuais, Ciências Sociais, Direito, Filosofia, Geografia, História, Letras, Música, Pedagogia e Psicologia.
- Ciências Sociais Aplicadas - Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências da Informação, Comunicação Social, Hotelaria, Serviço Social, Secretariado Executivo e Turismo.
- Engenharias e Tecnologias - Arquitetura e Urbanismo, Computação e Informática, Design, Engenharias e Meteorologia.
- Licenciaturas.

Dentro do universo do ensino superior, uma das áreas menos divulgada é a pesquisa. Para o jovem aluno do ensino médio, de forma geral as informações se voltam para a formação mais imediata. Mesmo quando se recomenda que ele faça um curso superior, sempre há uma associação com o fato de que, depois de

“formado” ele irá exercer a profissão escolhida dentro de uma outra instituição. As possibilidades de trabalho e pesquisa dentro da própria Academia são pouco divulgadas e incentivadas.

### **3.5- CURSOS SEQUENCIAIS**

Embora esteja dentro da categoria de curso superior, os cursos seqüenciais merecem algumas observações. Esses cursos duram em média dois anos e visam formar um profissional que atenda campos específicos do mercado de trabalho. Têm como principal objetivo aquisição ou atualização de alguma qualificação técnica ou profissional. Ocorrem por “campo do saber” e se dividem em dois tipos:

- Formação Específica – cursos sujeitos a processos de autorização, reconhecimento e acompanhamento por parte do MEC; e
- Complementação de Estudos - esses cursos não estão sujeitos à autorização e nem a reconhecimento pelo MEC.

Esses cursos se espalham pelas universidades privadas com imensa velocidade. Oferecem a possibilidade de um diploma de curso superior em pouco tempo e ocorrem principalmente nas áreas de gestão e tecnologia.

Podem funcionar como uma boa opção para pessoas que não conseguiram concluir um curso superior, mas que já se colocaram no mercado e desejam titulação e para profissionais formados que usam esses cursos para sua atualização. Entretanto, o jovem que sai do ensino médio e faz uma opção por um curso de curta duração perde uma parte importante da sua formação. Uma graduação em uma universidade pode oferecer bem mais do que o imediatismo de uma formação tecnológica que o jogará, munido de algumas ferramentas instrumentais, que logo perderão o valor, num mercado reconhecidamente complexo e competitivo.

Em relação ao prosseguimento dos estudos, os egressos dos cursos seqüenciais podem ter acesso a pós-graduação Lato Sensu, mas não têm acesso aos programas de pós-graduação Stricto Sensu. Em relação a sua aceitação para concursos públicos, segundo o MEC, estará diretamente ligado aos critérios especificados no edital de cada concurso.

### 3.6- CURSOS LIVRES

Os chamados “cursos livres” são uma realidade no mercado de trabalho. É difícil defini-los, pois acontecem nas mais diversas áreas e instituições. Podem ser cursos caríssimos, voltados para executivos; podem ser cursinhos rápidos e baratos que oferecem a possibilidade de formação imediata em áreas que não exigem grande conhecimento. Esses cursos, embora não sigam rigorosamente os padrões estabelecidos pela Educação Profissional, costumam seguir dentro das mesmas áreas de conhecimento.

Um Jornal de grande circulação no Estado do Rio de Janeiro mantém, junto com seu caderno de classificados uma área para divulgação de cursos. O quadro 3 foi construído a partir da leitura da seção “Educação” do caderno “Empregos” do jornal “O Dia”, de domingo, 05 de junho de 2005. Propositadamente foram omitidos os cursos que se intitulavam “Cursos Técnicos” e os cursos, mesmo livres, oferecidos por Universidades e por órgãos do Sistema S.

Quadro 3

	CURSO OFERECIDO:	INSTITUIÇÃO
1	Agente de atendimento em aeroporto	Cia do Ar
2	Agente de carga aérea	Cia do Ar
3	Alpinista industrial	Tiro de combate
4	Assistente administrativo	Avance
5	Assistente administrativo/financeiro	Edson
6	Assistente contábil	Avance
7	Atendimento ao cliente	Edson
8	Automotivos - Eletrônica	Abelaerj
9	Automotivos - Injeção eletrônica	Abelaerj
10	Automotivos - Instalação de som	Abelaerj
11	Automotivos - Mecânica	Abelaerj

12	Auxiliar de consultório dentário	Grufen
13	Auxiliar de radiologia	Destake
14	Barbeiro	Abelaerj
15	Bombeiro profissional civil	Mova
16	Bombeiro voluntário civil	Mova
17	Cabeleleiro	Abelaerj
18	Cabeleleiro - Implante	Abelaerj
19	Cabeleleiro - Mijo	Abelaerj
20	Chaveiro/cuteleiro	Poliarte
21	Comandos elétricos	Poliarte
22	Combate ao fogo	Patrulha civil
23	Comissário de voo	Cia do Ar
24	Cuidador de idosos	APAZ e outras
25	Departamento pessoal	Edson
26	Desenho	Oberg
27	Eletricista industrial	Poliarte
28	Eletricista predial	Poliarte
29	Eletricista residencial	Poliarte
30	Eletrônica	Electra
31	Gestão RH	Edson
32	Imobilização ortopédica	Destake
33	Informática - Diversos cursos	JFW e outras
34	Instalação de PABX e KS	Edson
35	IRLA (Telefonia)	Edson
36	Mamografia	Destake
37	Manicure	Abelaerj
38	Mecânico de máquina de lavar	Poliarte
39	Mecânico de refrigeração	Poliarte
40	Memorização	Avance
41	Montagem e manutenção	Edson
42	Operador de Telemarketing	JFW e outras
43	Piloto de avião/helicóptero	Cia do Ar
44	Pistola de combate	Tiro de combate
45	Plataformista	Edson
46	Proteção VIP	Tiro de combate
47	Radio Operador	Edson
48	Recepcionista	Edson
49	Resgate	Patrulhacivil
50	Secretária	Edson
51	Solda Elétrica	Edson
52	Taifeiro	Edson
53	Técnicas Administrativas	JFW
54	Técnicas de rapel	Tiro de combate
55	Técnicas de venda	JFW
56	Telefonista	Edson
57	Telemarketing Informatizado	Edson
58	Tomografia Computadorizada	Destake
59	Mecânico de Moto	Abelaerj

Fonte: Jornal "O Dia"

Os curso das áreas de informática foram generalizados em "diversos" por apresentarem muita variedade e por estarem dentro de uma área do conhecimento

já reconhecida. Nessa área são comuns franquias com enorme quantidade de cursos espalhados pelas capitais e pelos municípios menores.

Em relação aos títulos dos cursos oferecidos é possível observar que:

- Uma pequena parte fala em técnicas de uma forma geral. Exemplos: técnicas administrativas, técnicas de venda;
- Uma parte mais expressiva remete ao uso de um tipo de técnica ou aparelho instrumental. Exemplos: tomografia computadorizada, injeção eletrônica, implante de cabelo;
- A maior parte dos títulos remetem a um posto de trabalho específico: cuidador de idosos, plataformista, taifeiro, mecânico de máquina de lavar, auxiliar de consultório dentário, etc.

A maior parte desses cursos requer um mínimo de investimento em dinheiro e tempo. Em apenas um deles – taifeiro - havia especificado a escolaridade necessária – “basta 1º grau”. Completamente na contramão do que a Educação Profissional busca nos dias de hoje, esses cursos vendem a idéia de que, aprendendo uma especificidade, tendo domínio sobre uma técnica instrumental, é possível trabalhar imediatamente.

### **3.7- SISTEMAS DE CERTIFICAÇÃO**

O sistema de certificação é reconhecido internacionalmente. A certificação, em princípio, é um reconhecimento, mediante avaliação, de um conhecimento que foi adquirido de forma “não-escolar”.

A Organização internacional do trabalho define Certificação como:

Reconhecimento formal dos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências do trabalhador, requeridos pelo sistema produtivo e definidos em termos de padrões ou normas acordadas, independentemente da forma como tenham sido adquiridos.

Processo conduzido para o testemunho escrito da qualificação de uma pessoa para desempenhar determinada ocupação, de acordo com os requisitos da norma de certificação.

A certificação deve ter como objetivo principal reconhecer as competências práticas individuais e sociais obtidas pelo trabalhador ao longo da vida profissional e documentar e sinalizar as competências exigidas na realidade prática do trabalho de modo a permitir a orientação dos programas de formação, preparação para o emprego, as estratégias de negociação, a definição de normas de segurança e desempenho no trabalho e o exercício da cidadania.

O conceito de certificação possui algumas variantes que necessitam ser distinguida para que não haja interpretações equivocadas. Atualmente podem constatar certificações de diversas naturezas que não podem ser confundidas com o diploma acadêmico ou escolar. (2002: 20)

Um exemplo, bastante corriqueiro no mercado de trabalho são as certificações na área de informática. Alguns fabricantes de produtos ou serviços criam seus próprios critérios para definir o que é um profissional de qualidade dentro de sua área. Esse critério é mundial e deverá ser avaliado por empresas especializadas que funcionam no mundo inteiro. Um exemplo de empresa de certificação é a Pearson VUE que dispõe de mais de três mil centros de prova autorizados em cento e quarenta e cinco países.

Independentemente da forma como o profissional adquiriu esses conhecimentos, ele pode se submeter a avaliação em um centro autorizado de provas, em qualquer parte do mundo, e, uma vez aprovado, receber a sua certificação. Essa certificação tem validade em todos os países onde esse produto ou serviço estiver presente.

Talvez a mais óbvia das “interpretações equivocadas” que o sistema de certificação permite, seja a total inversão de seu próprio conceito. A certificação se tornou objeto de desejo de muitos profissionais porque em determinadas empresas ela passou a ter mais valor do que o diploma de nível superior. Isso deu origem a uma rede de cursos, materiais didáticos e outros serviços voltados para a preparação para a avaliação que certificará o profissional. Isso significa dizer que, ao invés de certificar um profissional que construiu um conhecimento dentro de uma

área, a certificação pode estar apenas atestando um “aluno aplicado” que estudou o material técnico e se preparou adequadamente para uma ou mais “provas”.

### **3.8- LIMITES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

O fato de existirem tantas opções para formação profissional pode nos levar a acreditar que as empresas não têm nenhuma dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada para atuar em seus postos de trabalho, e nem para requalificar os profissionais que já estão em seus quadros. No entanto, paralelamente aos esforços da educação profissional para se renovar constantemente, existe um terreno fértil onde cresce a chamada Educação Corporativa – criada e gerida pelas próprias empresas.

## **CAPÍTULO 4 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

### **4.1- NO INÍCIO ERA O TREINAMENTO**

Desde que o trabalho deixou de ser artesanal e passou a ser realizado em fábricas, começou a existir a necessidade de sistematizar o treinamento de funcionários.

Para Harazim (In: Boog, 2001: 31) os períodos de treinamento nas empresas se caracterizam por “espasmos” e ocorrem em três grandes áreas:

- Conhecimentos – o que é preciso saber;
- Habilidades – o que é preciso saber fazer;
- Comportamentos – maneiras das pessoas se portarem.

De uma maneira geral o treinamento é uma reação a alguma mudança que está ocorrendo na empresa. Pode ser uma mudança na tecnologia, na legislação ou em qualquer outro processo. Os treinamentos com base comportamental são mais comuns para cargos executivos.

Para Meister (1999: 23) um “Departamento de Treinamento” tem como características:

- Reativo;
- Fragmentado e descentralizado;
- Tático;
- Visa o aumento das qualificações profissionais.

As empresas, como todas as demais instituições, não passaram impunemente pelas transformações econômicas e sociais da atualidade. “A corporação de hoje é mais enxuta, mais plana e menos hierárquica”, segundo Meister (1999: 2). Esse modelo de treinamento deixou de atender as suas necessidades. As mudanças têm que passar a ser recebidas de maneira proativa,

sob pena de não sobreviver no chamado “mercado global”. O conhecimento dos funcionários passa a ser considerado um “ativo” importante para as empresas.

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimentos sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc. (Teixeira Filho, 2000: 17)

#### **4.2- SURGE A EDUCAÇÃO CORPORATIVA**

É difícil precisar o surgimento da expressão “Educação Corporativa”, mas sua origem é norte-americana. Já em 1955 a General Electric criou a Crotonville, considerada a primeira “Universidade Corporativa”, em 1961 surge a McDonald’s (Hamburguer University) e em 1963 é a vez da Disney Corporation.

O livro *Corporate Classrooms*, de autoria de Nell Erich, lançado em 1985, estimou que mais de quatrocentas empresas possuíam “faculdade, universidade, instituto, ou centro de educação” (Meister, 1999: 20).

Mas é a década de noventa que é considerada um marco na Educação Corporativa:

Na verdade, depois de 1990, a questão passou a ser não apenas treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificações, mas também apresentá-los a uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que eles possam desempenhar papéis mais amplos no seu trabalho. (Meister, 1999: 19)

Para Najjar (In: Boog, 2001), nessa área, é imprescindível a colaboração das idéias de Edgar Morin e Jacques Delors.

Em Morin (2000 apud Boog, 2001: 172), a pontuação de sete questões fundamentais em educação:

1. Combate a cegueira do conhecimento, armando cada mente rumo a lucidez;
2. Princípios do conhecimento pertinente: a relação entre a parte e o todo;

3. Ensino da condição humana: buscar ensinar o homem integral, em todas as dimensões física, psicológica, psíquica, cultural, social e histórica;
4. Ensino da identidade terrena: o destino planetário do homem;
5. Enfrentamento das incertezas;
6. Ensino da compreensão;
7. Ética do gênero humano.

Em Delors (1998 apud Gadotti, 2000), encontram-se os chamados “quatro pilares da educação”:

1. Aprender a conhecer (aprender a aprender) – estar apto a adquirir novos conhecimentos a partir dos instrumentos disponíveis;
2. Aprender a fazer – colocar conhecimentos em prática, transformar conhecimento em inovações;
3. Aprender a viver juntos (aprender a viver com os outros) - desenvolver a compreensão do outro e a percepção da interdependência;
4. Aprender a ser – desenvolver pensamento autônomo e crítico.

Embora também busque fundamentação teórica em pensadores da educação, a educação corporativa é mais um recurso usado pela empresa para obter lucro e garantir sua sobrevivência a longo prazo. Não cabe uma visão ingênua, que leve a pensar que a preocupação fundamental é o ser humano, no caso o funcionário.

A educação e qualificação da força de trabalho será a principal vantagem competitiva do século vinte e um. Motivo: está surgindo um conjunto totalmente novo de tecnologias que exigirão que o trabalhador médio, seja no setor administrativo ou de produção, adquira qualificações que não eram obrigatórias no passado. Essas qualificações vão além das responsabilidades limitadas de determinado cargo e alcançam um amplo conjunto de habilidades necessárias para que o trabalhador se adapte as novas tecnologias e mudanças no mercado de trabalho. (Thurow. In: Meister, 1999: 7)

As chamadas “novas competências exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios” (Meister, 1999: 13) serão os principais alvos nos processos de desenvolvimento do funcionários:

1. Aprendendo a aprender – saber fazer uso de conhecimentos anteriormente adquiridos para aplicá-los diante de situações novas. Incorporar a busca do conhecimento ao seu comportamento;
2. Comunicação e colaboração – Desenvolvimento de habilidades interpessoais;
3. Raciocínio criativo e resolução de problemas – capacidade de analisar situações e resolver problemas de forma autônoma;
4. Conhecimento tecnológico – O uso de tecnologia não só para o trabalho, mas para contatos e aprendizagem;
5. Conhecimento de negócios globais – visão global do mundo e dos possíveis negócios que podem ser gerados dentro desse ambiente;
6. Desenvolvimento de liderança – ser agente ativo de mudança e não um “receptor de instruções”;
7. Autogerenciamento da carreira – na atualidade cabe ao próprio indivíduo a administração de sua carreira. Uma vez que não existe mais nenhuma forma de segurança no emprego, a educação corporativa se torna uma espécie de “moeda de troca” entre empregador e empregado. O empregador oferece aprendizagem em troca de comprometimento e produtividade; o empregado pode, com essa aprendizagem, desenvolver uma maior capacidade de emprego dentro, ou fora, dessa organização.

Todo investimento em educação por parte de uma empresa estará, necessariamente, alinhado com seu planejamento estratégico. Através da renovação dos conhecimentos a empresa estará buscando a sua própria sobrevivência.

#### **4.3- UNIVERSIDADE CORPORATIVA**

Os mais recentes trabalhos em educação corporativa fazem uso de uma metáfora: Universidade Corporativa. Usando essa expressão a empresa dá destaque ao seu processo de aprendizagem e cria uma marca, uma espécie de grife. Algumas, como as três primeiras universidades corporativas – Crotonville, McDonald's e Disney Corporation – já dispõem de catálogos de curso, ou seja, transformaram-se em empresas de educação, vendendo seus cursos e treinamentos.

A definição mais usual nos diz que:

Universidade Corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais de uma organização. (Meister, 1999: 263)

#### **OBJETIVOS**

Todas as universidades corporativas têm como principal objetivo criar um ambiente de permanente aprendizado. Meister (1999: 30) define as dez principais metas dessas instituições:

1. Oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais – “O ponto de partida para a criação de um novo programa de aprendizagem é sempre uma questão ou oportunidade empresarial” (Rush. Apud Meister, 1999: 31). Fundamental na educação corporativa é a empresa, seus objetivos e metas;

2. Considerar o modelo de universidade corporativa um processo e não necessariamente um espaço físico destinado a aprendizagem – algumas empresas dispõem de um espaço físico para o desenvolvimento das atividades educativas, outras procuram desenvolver uma filosofia de aprendizagem fazendo uso de ferramentas tecnológicas. O aprendizado pode se dar em qualquer lugar;
3. Elaborar um curriculum com base nos três Cs:
  - a. Cidadania Corporativa – desenvolver valores, tradições e visão da empresa;
  - b. Contexto – a estrutura contextual na qual a empresa se insere. Sua área de atuação, seu mercado, seus concorrentes, suas perspectivas;
  - c. Competências básicas no ambiente de negócios – já citadas: aprendendo a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança, autogerenciamento da carreira;
4. Treinar a cadeia de valor – o treinamento não se restringe aos funcionários. A chamada “cadeia de valor” engloba clientes, fornecedores de produtos, escolas, comunidade e todos os elementos que, de uma forma ou de outra, possam interagir com a empresa;
5. Passar de treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de desenvolvimento da aprendizagem – embora não dispense um

aprendizado tradicional com o modelo de instrutor/aluno, a educação nas empresas também busca novos formatos de aprendizagem;

6. Encorajar o envolvimento dos líderes com o aprendizado, inclusive como facilitadores – além de instrutores que vem do meio externo, as empresas consideram importante preparar seus executivos para atuar como multiplicadores de conhecimento;
7. Passar da alocação corporativa para fonte de recursos próprios – a evolução de uma Universidade Corporativa, depois de um período de amadurecimento, é se tornar uma fonte de recursos para a empresa;
8. Assumir um foco global no desenvolvimento de programas de aprendizagem – em organizações transnacionais, a educação corporativa dissemina a cultura organizacional;
9. Criar um sistema de avaliação dos resultados e dos investimentos – a medida de avaliação de um processo de aprendizagem deixa de ter como base o cálculo de números de horas ou dias de aula. Passa a valer o Retorno sobre investimentos, conhecido como ROI;
10. Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados - novamente, no caso das empresas transnacionais, a educação corporativa pode servir como instrumento para prospectar novos mercados.

#### **NOVAS FORMAS DE APRENDIZADO**

Muito mais do que um espaço físico, a educação corporativa procura desenvolver novos ambientes de aprendizagem. É possível desconstruir o modelo da sala de aula, do professor e do aluno, do espaço fixo destinado ao aprender. Exemplificando: em diversos cursos é comum o uso de “Estudo de caso” – uma situação-problema, real ou não, que fornecerá informações para que o grupo

desenvolva uma proposta de solução. Na educação corporativa, é possível propor um estudo de caso, com base em um problema real. As propostas de soluções poderão ser usadas para resolução efetiva do problema. As universidades corporativas estão sempre comprometidas em desenvolver novas formas de aprendizagem.

Muito embora a palavra universidade nos leve a pensar em um campus físico, um corpo docente estável, a versão corporativa é diferente e inovadora. Na verdade, muitas das universidades corporativas descritas aqui não dispõem de uma sede física que as distingua das outras. Elas representam um processo no qual funcionários de todos os níveis estão envolvidos em um aprendizado contínuo e permanente para melhorar seu desempenho no trabalho. [...] As universidades corporativas apresentadas aqui são mais do que "departamentos de treinamento revestidos de um novo nome"; elas representam um esforço notável para desenvolver, em funcionários de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias ao sucesso no trabalho atual e futuro. (Meister, 1999: XXVIII)

#### APRENDIZAGEM VIA SATÉLITE

Usando recursos de satélite, é possível realizar treinamentos que atendam a diversos funcionários que não estejam reunidos em um mesmo espaço físico. O grande ganho para a empresa está na economia de tempo, na redução das despesas de viagem e acomodação para atender aos alunos e os especialistas que ministrarão os treinamentos.

Um exemplo é a rede via satélite implantada pela Ford para treinar seus revendedores. Já em 1996, a programação de treinamento dessa rede atendeu a cento e vinte e cinco mil participantes localizados em mais de mil locais diferentes.

#### APRENDIZAGEM VIA MULTIMÍDIA

O uso do computador pessoal se estende para além do trabalho. Dentro da empresa seus recursos podem ser aproveitados como "Estação de aprendizagem". CD e DVD, que atualmente tem preços bastante reduzidos, podem ser usados para treinamento individualizado. A grande vantagem é a autonomia do aluno que pode

estudar no momento mais adequado e que pode ignorar os módulos onde, eventualmente, já se considere apto.

#### APRENDIZAGEM COOPERATIVA

A tecnologia de aprendizagem cooperativa reconhece a importância da construção do conhecimento em grupo, sem deixar de considerar a importância da tecnologia. Através de softwares específicos, informações sobre a organização podem ser compartilhadas. Dados, pesquisas, reuniões, enfim, criação de um centro de convergência das informações sobre a organização. O conhecimento é hoje um ativo passível de gerência por todas as grandes organizações.

#### BANCO DE DADOS DE CONHECIMENTO NA INTRANET

A intranet é uma rede de computadores que atende as necessidades específicas de uma organização. Já é uma realidade até mesmo em empresas de médio porte. Ela possibilita aos funcionários trocar correspondência, informações e experiências, transformando-se em uma comunidade virtual. Para a empresa é um instrumento poderoso de disseminação da cultura da organização.

A criação de um banco de dados que reúna conhecimentos dispersos pela organização cria uma espécie de “saber coletivo” que pode ser bastante útil.

#### APRENDIZAGEM VIA WEB (INTERNET)

Não há dúvida de que a Internet é uma poderosa ferramenta de informação. Na educação corporativa sua importância é tão grande que algumas empresas já trabalham com o conceito do “campus virtual”.

As empresas que desenvolvem softwares, como, por exemplo, a Oracle, distribuem seus produtos em “versões”. Essas versões são distribuídas pelo mundo inteiro e têm um ciclo de vida relativamente curto. Por esse motivo é tão importante que a empresa tenha recursos de divulgação e treinamento bastante velozes.

Os elementos de um campus virtual podem ser variados, no caso específico da Oracle, são disponibilizados cursos, informações de referência, informações históricas sobre a empresa, tendências de mercado e de tecnologia.

#### RELAÇÕES ENTRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E EDUCAÇÃO FORMAL

Alguns fatores estão contribuindo para uma transformação na educação. Guiados pela necessidade de aprendizagem permanente, o adulto profissional se apresenta como um novo, e expressivo tipo de aluno; o rápido avanço da tecnologia permite a criação de novas formas de ensino-aprendizagem que dispensam até mesmo a presença física do aluno ou do instrutor. A educação corporativa por seu pragmatismo, consegue atender algumas demandas, mas busca alianças sempre que julga necessário.

Nos Estados Unidos, onde a educação corporativa tem maior penetração, quase metade das universidades corporativas tem algum tipo de parceria com instituições educacionais de renome (Meister, 1999: 25) e há uma tendência de que as empresas venham a conceder diplomas reconhecidos, em conjunto com instituições de ensino. Esse movimento se manifesta, particularmente, nas áreas de varejo e de tecnologia.

## **CAPÍTULO 5 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL**

Marisa Éboli, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), em recente entrevista afirmou que a quantidade de experiências em educação corporativa no Brasil chega a cento e cinquenta. É um número que ela considera “modesto”, principalmente se for comparado a mais de duas mil empresas americanas que fazem uso desse recurso. Mas em relação a qualidade, Marisa é enfática “nossos projetos não deixam nada a desejar”. (<http://www.davoutrh.com.br/educacaocorporativa.htm> acesso em 17 jun 2005)

Para ilustração, apresentarei três pequenos casos brasileiros onde a educação dentro da empresa toma formas diferenciadas: Pello Menos, Sadia e Brahma.

### **5.1- CASO PELLO MENOS**

O caso foi levantado em visita realizada em 18/05/2005. Através de contato por telefone, marquei uma visita ao centro de Treinamento da Franquia Pello Menos. Desde o primeiro contato as responsáveis pelo treinamento demonstraram boa vontade e atenção.

#### **A EMPRESA:**

Pello Menos é uma franquia que disponibiliza dois tipos de unidades: Pello Menos – instituto de depilação exclusivamente feminina e Poko Pello – instituto de depilação exclusivamente masculino.

Atualmente existem 28 unidades no Rio de Janeiro e uma unidade em Natal, no Rio Grande do Norte.

**OBJETO DA OBSERVAÇÃO:**

O chamado “Centro de Orientação Profissional” prepara todas as depiladoras que irão trabalhar nas unidades franqueadas.

O centro está localizado em Copacabana. Especificamente para aulas, o centro dispõe de sala de aula teórica para curso de recepcionista, sala de aula teórica para curso de depiladora, sala de aula prática para depiladoras que simula as cabines que existem nas unidades, “cozinha” – local onde é aquecida a cera depilatória. Existem, também os espaços comuns a qualquer empresa: recepção, administração, copa, banheiros, etc. O ambiente mantém as cores básicas da franquia: lilás e amarelo, e é bastante limpo e organizado.

As candidatas que desejam fazer o curso de depilação se dirigem a empresa para preencher uma ficha e algumas serão convocadas quando um nova turma começar. As turmas são montadas de acordo com a demanda das unidades que já existem e das unidades que serão inauguradas.

A divulgação é feita boca a boca e as candidatas, normalmente vêm de comunidades carentes. Não há exigência de escolaridade mínima.

A seleção de quem fará o curso já obedece a uma distribuição por unidades, ou seja, elas já sabem onde irão trabalhar se concluírem o curso. Não há custo para as candidatas, durante o curso elas são contratadas recebendo uma bolsa-auxílio de R\$ 300,00 (Trezentos Reais).

A empresa tem preferência por quem não tem nenhuma experiência anterior na área. Assim eles se sentem mais seguros de que suas orientações serão seguidas. São bem aceitas candidatas de origem nordestina.

## A FORMAÇÃO DA DEPILADORA

A responsável pelo treinamento, assim como a instrutora que me acompanhou durante a visita, cursaram ensino médio e não tem nenhuma formação pedagógica.

Não há programa de curso, conteúdo programático ou qualquer outro material pedagógico. O esquema abaixo foi feito com base em entrevista:

- Duração do curso: Aproximadamente 360 horas, divididas em três meses;
- Carga horária diária: horário integral (de terça a sábado);
- Primeira quinzena: Apresentação da empresa e de suas normas, noções de comportamento no trabalho;
- Segunda quinzena: Matérias teóricas e observação de outras depiladoras trabalhando;
- Durante o restante do tempo, haverá uma divisão entre teoria e prática, até a conclusão do curso;
- O centro atende gratuitamente mulheres que se inscrevem para servir de “modelo” para as aulas;
- Depois da conclusão do curso as alunas irão para suas respectivas unidades e voltarão anualmente para uma reciclagem.

## CONCLUSÃO:

Perguntei a responsável pelo treinamento, uma questão que considero bastante importante: Já que existem tantos cursos para formação de depiladores, por que a empresa preferiu investir em um treinamento?

Segundo ela, ao final do curso, existe um funcionário “moldado” para a empresa. Pelo fato de não ter formação anterior, elas não trazem “vícios” e, quando

estiverem sozinhas em suas cabines, farão exatamente o que aprenderam, pois é o que a franquia determina.

No caso da Pello Menos a formação profissional igualitária é uma forma de manter as diretrizes da franquia. A proposta de criar uma empresa que tem sempre a mesma forma, mesmo que esteja em bairro, estado, ou no caso de uma transnacional, país diferente, é uma das grandes possibilidades da educação corporativa.

## **5.2- CASO COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA - FILIAL RIO DE JANEIRO.**

O caso foi construído a partir da leitura do trabalho de Herbert Gomes Martins "A Qualidade Total Como Conformação do Campo Pedagógico Através da Aprendizagem Organizacional" - pesquisa de campo realizada durante o último trimestre de 1996.

### **A EMPRESA:**

As características da empresa, na época da pesquisa eram:

A Brahma é uma empresa de grande porte, de capital nacional, tendo seu controle acionário exercido pelo Grupo Garantia (Banco garantia) desde 1989. Atua no mercado de cervejas e *soft drinks* (refrigerantes) tendo sua produção total alcançado a marca de 5 bilhões de litros e, segundo dados com base em março de 1995, a Companhia ocupa a liderança de mercado no: "segmento cerveja" com 45%, participando com duas marcas: Brahma e Skol. (Martins, 1996)

Dentro da estratégia corporativa da Brahma, a unidade Campo Grande, no Rio de Janeiro, representava um pólo difusor da qualidade e produtividade da Companhia. Isso representava, sobretudo, investimento sistemático em recursos humanos, ou em "gente" como a empresa enfatizava.

### **OBJETO DA OBSERVAÇÃO:**

A atuação da educação corporativa na busca pela "qualidade total".

O observador começa com um dado instigante: durante a pesquisa ficou claro que a certificação (Série ISO) para a companhia não era reconhecida como uma

garantia de qualidade total, ao contrário do que acontece na maior parte das empresas brasileiras.

A implantação cumpriria as etapas de um roteiro estabelecido pelo chamado "modelo japonês" que esteve bastante em voga na década de 90.

O **Programa 5S** é um programa de gerenciamento participativo que se propõe a promover a adaptação do homem às condições de trabalho e vice-versa. Tomando como referência as cinco palavras japonesas que compõem a sigla "5S", é possível entender a importância desse programa, enquanto recurso de mudança comportamental/cultural na organização:

SEIRI (senso de utilização);

SEITON (senso de ordenação);

SEISON (senso de limpeza);

SEIKETSU (senso de saúde);

SHITSUKE (senso de auto-disciplina).

O **Desdobramento pelas Diretrizes** corresponde à subdivisão das diretrizes tidas como principais, e a alocação de subdiretrizes aos menores níveis hierárquicos executivos da organização. O desdobramento compreende levar as diretrizes da alta cúpula até a última unidade gerencial básica, no sentido de englobar a empresa como um todo nos mesmos objetivos. Essa foi a resultante esperada pela Brahma.

Fonte: Martins, 1996.

O marco inicial do processo de implantação da qualidade total na Companhia foi uma palestra para a alta cúpula, realizada em 1991.

No primeiro ano houve forte ação de treinamento.

O foco de atenção dos coordenadores do programa, na etapa de implantação era a exigência de uma alteração decisiva na escala de valores dos quadros funcionais da Companhia que, tinha, até então, uma formação declaradamente americana.

O modelo adotado – japonês - deveria ser assimilado pela alta cúpula e promovida em "efeito cascata" para os níveis imediatamente inferiores da estrutura.

Nesse sentido, a ação de treinamento teve ação fundamental.

Em 1992 foi constituído o Escritório de Gerenciamento Pela Qualidade Total, e, nesse mesmo ano, dez gestores, considerados "pessoas-chave" foram enviadas ao Japão.

No primeiro ano de implantação, de um total de vinte e oito unidades de negócio somente seis unidades-piloto foram trabalhadas.

Foram articuladas ações de integração, motivação, envolvimento. Foram utilizados recursos que apelavam para a subjetividade do trabalhador, independentemente do seu nível hierárquico.

Durante os anos que se sucederam, a pesquisa afirma que a qualidade total na companhia transcendeu o papel de programa para se tornar um processo permanente.

O texto reconhece que houve desníveis na adesão das unidades, o feedback positivo do mercado auxiliou no sucesso do movimento interno pela qualidade.

Na época da pesquisa, 1996, ainda havia unidades que se encontravam “em fase de aprimoramento”. Outras, como a unidade Campo Grande, já se encontravam em plena fase da implantação.

#### CONCLUSÃO:

- O trabalho destaca a importância que o processo de treinamento teve na superação das barreiras de Implantação do programa de qualidade total;
- O trabalho destacou que a implantação da qualidade total foi um momento privilegiado do exercício de recursos educacionais na empresa. O treinamento foi fator decisivo para superar resistências e disseminar a cultura organizacional;
- Segundo o trabalho, a atenção foi dada ao “investimento no indivíduo na forma de um *upgrade* de conhecimento para benefício do grupo (empresa) e da sociedade”;
- Atualmente a U.B. - Universidade Brahma é uma realidade na companhia.

### **5.3- CASO SADIA S.A.**

O caso foi construído a partir da leitura do trabalho de Dulcinéia Cruz e Lucídio Bianchetti "A Formação do 'Total Trabalhador Sadia' – Estratégias De Qualificação de Trabalhadores em uma Empresa Agroindustrial".

#### **A EMPRESA:**

Sadia S.A. - empresa agroindustrial, localizada em Santa Catarina.

#### **OBJETO DA OBSERVAÇÃO:**

A pesquisa tinha como objetivo discutir as estratégias de qualificação da força de trabalho implantadas pela empresa, na busca de "manter-se competitiva num mercado crescentemente globalizado".

A própria empresa forneceu a base empírica a fim de que os observadores pudessem verificar as transformações tecnológicas e de gerenciamento mais gerais e as estratégias de qualificação requeridas aos trabalhadores.

A grande competitividade dos mercados leva as empresas a investirem cada vez mais em máquinas e equipamentos. Essa modernização traz a necessidade de alteração do perfil profissional, ou seja, aumenta as exigências de qualificação profissional e formação de uma base educacional.

A partir de meados da década de 1990, a escolaridade básica passou a compor o novo perfil do "Trabalhador Sadia". O trabalho desvela a implementação e gestão do processo educativo na empresa.

A empresa tinha objetivos definidos: produzir mais, com qualidade, em menor tempo e com menos custos. Para alcançar seus objetivos desencadeou uma mobilização entre os operários. Os trabalhadores precisariam ter um maior grau de escolaridade para acompanhar os treinamentos e a implementação de uma nova

dinâmica na produção. De acordo com a nova política os operários deveriam retomar os estudos.

Uma das estratégias utilizadas para a qualificação dos trabalhadores foi a criação da “Escola da Sadia” em Chapecó, em 1993.

A escolarização dos trabalhadores na própria empresa teve como objetivo principal “estimular” os trabalhadores a retomar a educação formal de modo a facilitar o acompanhamento das mudanças produtivas, organizacionais e gerenciais em processo de implementação. Entretanto, esse “estímulo” transformou-se em obrigatoriedade, já que a empresa instituiu a meta de ter todos os trabalhadores com o ensino fundamental completo até o ano de 2001.

Esta escola, destinada ao ensino fundamental e ao ensino médio, nasceu vinculada administrativamente ao setor de recursos humanos. Não possuía “autonomia”, sendo até mesmo coordenada por uma funcionária da Sadia.

O ensino fundamental e o ensino médio funcionavam através de convênios com a Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Estadual de Educação, através do Centro de Educação de Adultos e Fundação Bradesco. Cada uma dessas instituições tem uma proposta pedagógica diferenciada que, segundo os autores, são muitas vezes conflitantes entre si.

Os professores estão vinculados às instituições conveniadas (SME/Chapecó e, SEE/SC) seguindo as orientações pedagógicas (conteúdos programáticos, metodologia de ensino, avaliação), porém estão ligados intrinsecamente à organização da empresa (horário de trabalho conforme as trocas de turno na empresa, normas da escola, observação das metas de escolarização, controle rígido da frequência e, especialmente, adesão e concordância às diretrizes de formação do “Total Trabalhador Sadia”). Os trabalhadores, por sua vez, estudam fora do período da jornada de trabalho, que na maioria dos casos ultrapassa as oito horas diárias, representando uma extensão da jornada de trabalho.

Esse processo de escolarização, contudo, acontece em meio e num misto de conflitos, resistências e adesões por parte dos trabalhadores (e da parte de alguns professores também!). A grande maioria dos operadores de produção entrevistados percebem a escolarização como obrigatoriedade; porém, concomitantemente, compreendem e a expressam como necessidade para manterem-se no emprego. (Cruz, 2001)

A escolarização dos trabalhadores é condição fundamental para a implementação de mudanças estruturais da empresa. O trabalhador precisa desenvolver as habilidades de leitura, escrita e interpretação para acompanhar a formação requerida pela empresa. Para os autores, entretanto, este processo educativo “fragiliza-se na medida em que condiciona a participação dos trabalhadores à manutenção do emprego”.

A mobilização dos trabalhadores se dá em função da necessidade de continuar produzindo. O trabalho faz duas grandes críticas:

1. A formação do “Total Trabalhador Sadia” é a formação de um trabalhador completamente “devotado” aos interesses da empresa;
2. Apropriação de espaços e recursos públicos para proveito privado.

Através de uma escola que atenda interesses de uma empresa de capital, é difícil enfatizar aspirações como cidadania, participação, integração e senso crítico.

Na análise das práticas pedagógicas os autores perceberam a diversidade ideológica das propostas de cada instituição:

1. A cidadania defendida pela proposta da prefeitura - cidadania plena, de conquista de direitos;
2. A cidadania pretendida pela da proposta da Fundação Bradesco - cidadania voltada para a competitividade.

Os trabalhadores-estudantes sofrem enorme pressão (por parte das chefias, por professores, coordenação). “O ato de estudar” transforma-se numa condição para permanecer no emprego e não uma busca pessoal.

Um dos aspectos mais graves percebidos pelos pesquisadores foi a “subserviência” da maioria das professoras às determinações da empresa, condição fundamental também para que elas se mantenham na “Escola da Sadia”.

Pelo fato da escola estar sob a “égide” da empresa, tudo vai sendo adaptado conforme a sua lógica e as suas metas. O essencial é a manutenção dos interesses empresariais. Não há como formar um cidadão crítico e participativo nesse contexto.

#### CONCLUSÃO:

Esse caso enfoca a educação corporativa de um ângulo diferente. Fala sobre a utilização da educação formal por parte de uma empresa para manter seus próprios interesses.

Esse caso guarda em si um paradoxo que me acompanhou durante toda a pesquisa sobre educação corporativa:

Apesar de todo esse processo conturbado, a escolarização, mesmo capenga, ainda é uma forma de o trabalhador diminuir as chances de ser excluído do mercado de trabalho e também continua sendo, com todas as suas limitações, um espaço de acesso ao conhecimento. (Cruz, 2001)

Os investimentos na instrução formal dos trabalhadores (criando até mesmo uma escola) acontecem porque, com as mudanças tecnológicas, as pessoas precisam ter conhecimento. Isso aumenta a produtividade da empresa, mas também é vital para o indivíduo.

No ano de 1993, segundo a pesquisa, cerca de 60% dos trabalhadores da produção não haviam completado o ensino fundamental e uma parcela significativa era analfabeta. A empresa traçou como objetivo “ter todos os trabalhadores com o ensino fundamental concluído até o ano de 2001”.

A Sadia afirma que chegou ao final de 2001 com 2.176 membros da equipe estudando, resultando num índice de alfabetização no quadro funcional de 97,3%. Desde 1997, a Sadia é uma das participantes do Programa Alfabetização Solidária, tendo adotado o município de Caracol, no Piauí, colaborando, nesse período, para a educação básica de 2.250 jovens e adultos.

Como não encontro solução para o paradoxo, termino com uma afirmação, carregada de esperança dos autores da pesquisa:

Contudo, acreditamos que todo o avanço científico-tecnológico melhorará a qualidade de vida de todos os homens quando essas conquistas, que são coletivas, forem plenamente socializadas. Enquanto qualificação significar instrumentalização, adequação, os trabalhadores continuarão reduzidos a relações meramente mercadológicas, e longe estaremos da conquista da cidadania plena, da igualdade de direitos e da construção de novas relações sociais e produtivas que extrapolem os estreitos e seletivos horizontes da lógica do capital. (Cruz, 2001)

## CONCLUSÃO

Paulo Freire nos diz que “ensinar exige reflexão crítica sobre a prática” (1996). Esse é apenas um dos motivos pelo qual todas as mudanças na área de educação acontecem em um tempo próprio. O ato de ensinar envolve muitos fatores, e alguns são particularmente importantes no nosso tempo: pesquisa, respeito, criticidade, ética, autonomia, bom senso, tolerância, curiosidade, comprometimento, liberdade (Freire, 1996). É por esses motivos que a Educação não pode se deixar levar apenas pelos movimentos dessa entidade chamada “mercado”. A educação profissional também não pode se deixar levar ao sabor de modificações que muitas vezes se demonstrarão modismos rapidamente substituíveis.

Uma empresa, ao contrário, vive para responder as demandas dessa mesma entidade: o mercado. Suas respostas têm que ser rápidas, imediatas, disso depende a sua própria sobrevivência. Nenhuma empresa pode exigir que a educação prepare profissionais cem por cento adequados as suas especificidades. A educação também não pode esperar que as empresas aguardem o tempo necessário, e justo, para as suas mudanças.

A LDB, em seu artigo 40, reconhece que a educação profissional pode ser desenvolvida “no ambiente de trabalho”. Assim sendo, existe um espaço legítimo para educação corporativa.

Não podemos ter fantasias. A finalidade da educação corporativa estará sempre ligada às necessidades da empresa, mas o crescimento individual do empregado ou, minimamente, sua conscientização para a necessidade de educação continuada pode ser uma consequência, uma espécie de subproduto dessa educação.

A empresa e a escola precisam estabelecer parcerias reais, onde haja benefícios para ambas as partes, e o principal elo dessa ligação pode ser o educador.

O espaço do educador extrapola os muros da escola. O educador precisa estar presente em todos os lugares onde o aprendizado acontece. Por isso, sua formação precisa contemplar, também, a educação que acontece nas empresas. Lá, existe um espaço para a criação, articulação e acompanhamento das atividades de aprendizagem.

A escola também pode se beneficiar, pois a empresa é um laboratório privilegiado das chamadas “novas formas de ensinar”. É sempre útil ao educador conhecer novos recursos, novas possibilidades.

Ensinar, também exige “apreensão da realidade” (Freire, 1996), e devemos buscar essa realidade, onde quer que ela se apresente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Edson Pacheco de; PEREIRA, Rosângela Saldanha. *Críticas à teoria do capital humano : uma contribuição à análise de políticas públicas em educação*. Revista de Educação Pública On Line. Cuiabá, MT, n. 15, 2000. Disponível em: <<http://www.ufmt.br/revista/arquivo/rev15>>. Acesso em: 26 maio 2005.

ARAÚJO, Ronaldo M. de Lima. *As Novas "Qualidades Pessoais" Requeridas Pelo Capital*. Santa Catarina, 1997. Disponível em: <<http://ced.ufsc.br/gttanped/20ra/trabalho/>>. Acesso em 01 maio 2005.

ASSIS, Marisa de. *O Mundo do trabalho*. Brasília : Senai DN, 2001. (Série SENAI Formação de Formadores)

BOOG, Gustavo (Org.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento : Um Guia de Operações*. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2001.

BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de Julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Brasília. 2001.

BRASIL. Decreto nº 5154, de 23 de Julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília. 2004.

BRASIL. Lei nº 6.494 de 7 de Dezembro de 1997. Dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º Grau e Supletivo e dá outras providências. Brasília. 1997

BRASIL. Lei nº 8.859 de 23 de março de 1994. Modifica dispositivo da Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977, estendendo aos alunos de ensino especial o direito à participação em atividades de estágio. Brasília. 1994.

BRASIL. Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases. Brasília. 1996.

BRASIL. Lei 9601 de 21 de Janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. Brasília. 1998.

BRASIL. Parecer CEB 16/99. Diretrizes curriculares nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília. 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. *Educação Profissional : Legislação Básica*. Brasília. 2001

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. *Políticas Públicas Para a Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília. 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. *Referenciais Curriculares Nacionais da Educação de Nível Técnico : Introdução*. Brasília. 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. *Referenciais Curriculares Nacionais da Educação de Nível Técnico : Textos Legais e Normativos*. Brasília. 2000.

CATTANI, Antônio David. *As Desigualdades Ampliadas e a Construção de Alternativas*. Porto Alegre, 2003. Disponível em <<http://www.anped.org.br/26/outrostextos/>>. Acesso em 01 maio 2005

CATTANI, Antônio David. *Teoria do Capital Humano. Século XX1 : Multirio*, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <<http://www.multirio.rj.gov.br/seculo21/>>. Acesso em 26 maio 2005

CRUZ, Dulcinéia; BIANCHETTI, Lucídio. *A Formação do 'Total Trabalhador Sadio' : Estratégias de Qualificação de Trabalhadores em uma Empresa Agroindustrial*. Santa Catarina, 2001. Disponível em: <[www.ced.ufsc.br/gtteamped/trabalhosposteriores.htm](http://www.ced.ufsc.br/gtteamped/trabalhosposteriores.htm)>. Acesso em 18 mai 2005.

EXAME. São Paulo : Editora Abril, Ano 36 Nº 7, Abril. 2002.

FRAINER, Julio César. *Como Vender Mais : com crise ou sem ela*. São Paulo : Editora Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia : saberes necessários à prática educativa*. 15.ed. São Paulo. Paz e Terra, 1996. (Coleção Leitura)

FREITAS, Wilma Bulhões Almeida de; KULLER, José Antônio (Org.). *A Construção da Proposta Pedagógica do Senac Rio*. Rio de Janeiro : Editora Senac Rio, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). *Educação e Crise do Trabalho: Perspectivas de Final de Século*. 6.ed. Petrópolis, RJ : Editora Vozes, 1998.

GADOTTI, Moacir. *Algumas categorias para pensar a educação do futuro*. São Paulo, 2000. Disponível em <<http://www.ensinofernandomota.hpg.ig.com.br>>. Acesso em 29 jun 2005.

<<http://www.anped.org.br>>. Acesso em: 01 mai 2005

<<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 01 jun 2005.

<<http://www.cut.org.br>>. Acesso em: 22 mai 2005

<<http://www.davoutrh.com.br/educacaocorporativa.htm>>. Acesso em: 17 jun 2005.

<<http://www.pearsonvue.com>>. Acesso em: 16 jun 2005.

LEITE, Márcia de Paula (Org.). *O Trabalho em Movimento : Reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas, SP : Papyrus, 1997.

LODI, João Bosco. *História da Administração*. 6.ed. São Paulo : Pioneira, 1978. (Biblioteca Pioneira de Administração)

MANACORDA, Mario Alighiero. *História da Educação : da Antiguidade aos Nossos Dias*. 7.ed. São Paulo : Cortez Editora, 1999.

MARTINS, Herbert Gomes. *A Qualidade Total Como Conformação do Campo Pedagógico Através da Aprendizagem Organizacional: O Caso da Companhia Cervejaria Brahma - Filial Rio de Janeiro*. Núcleo de Estudos Sobre Trabalho e Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997. Disponível em <[www.campus-oei.org/na1741.htm](http://www.campus-oei.org/na1741.htm) >. Acesso em 18 jun 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Administração de Projetos : Como transformar idéias em resultados*. São Paulo : Atlas, 1997.

MEISTER, Jeanne. *Educação Corporativa : A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas*. São Paulo : Pearson Makron Books, 1999.

O DIA. Empregos. Rio de Janeiro, 05 jun. 2005.

O GLOBO. Boa Chance. Rio de Janeiro, 22 mai. 2005.

OLIVEIRA, Marco Antonio G. *O Novo mercado de Trabalho : guia para iniciantes e sobreviventes*. Rio de Janeiro : Editora Senac, 2000.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Certificação de Competências Profissionais : Glossário de Termos Técnicos*. Brasília : OIT, 2002.

PADILHA, Heloísa. *O Mundo da Educação*. 3.ed. Brasília : Senai DN, 2001. (Série SENAI Formação de Formadores)

PERRENOUD, Philippe. *10 Novas Competências para Ensinar*. Porto Alegre : Artes Médicas Sul, 2000.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório do Desenvolvimento Humano 2004 : Liberdade Cultural num Mundo Diversificado*. Lisboa : Mensagem, 2004.

SADER, Emir & GENTILI, Pablo (Org.). *Pós-Neoliberalismo II : Que estado para que democracia*. Petrópolis, RJ : Vozes, 1999.

SANTOS, Boaventura de Souza (Org.). *Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista*. Rio de Janeiro : Civilização brasileira, 2002. (Coleção Reinventar a emancipação social: para novos manifestos; v 2)

SANTOS, Boaventura de Souza. *A Universidade no século XXI : Para Uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade*. São Paulo : Cortez Editora, 2004. (Coleção Questões da nossa época; v 120)

SENAC DEPARTAMENTO NACIONAL. *Formação e Trabalho*. Rio de Janeiro : Ed. Senac Nacional, 1997.

SEVCENKO, Nicolau. "*Transformações urbana, transformações Humanas*". In: PACHECO, Anelise e VAZ, Paulo [organizadores]. *Vozes do Milênio: para Pensar a Globalização*. Rio de Janeiro. Gryphus/Museu da República, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. *Como Fazer Monografia na Prática*. 3.ed. Rio de Janeiro : Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando Conhecimento : como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro. Editora Senac, 2000.

VOCÊ S/A. São Paulo : Editora Abril, Nº 45, Março. 2002.

VOCÊ S/A. São Paulo : Editora Abril, Nº 58, Abril. 2003.

VOCÊ S/A. São Paulo : Editora Abril, Nº 69, Março. 2004.

VOCÊ S/A. São Paulo : Editora Abril, Nº 71, Maio. 2004.

VOCÊ S/A. São Paulo : Editora Abril, Nº 80, Fevereiro. 2005.



UNIRIO

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA

DISCIPLINA : MONOGRAFIA II

ALUNO(A) : FATIMA DENISE PEIXOTO FERNANDES

TÍTULO DO TRABALHO MONOGRÁFICO : EDUCAÇÃO CORPORATIVA:

FORMAÇÃO PARA O TRABALHO E LIMITES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

ORIENTADOR : DIÓGENES PINHEIRO

FICHA DE AVALIAÇÃO FINAL

Primeiro avaliador :

Professor convidado: GILDA GRUMBACH

Nota : 10 (dez)

Considerações:

Excelente trabalho, escrito com clareza e correção de linguagem e apresentando consistência teórica. Parabéns!

Segundo avaliador :

Professor orientador : DIÓGENES PINHEIRO

Nota: 10 (DEZ)

Considerações:

Excelente trabalho, que conseguiu aliar rigor teórico e reflexões críticas para a análise de um tema novo e pouco estudado.

Cotejou as diferentes posições sobre o tema e produziu uma reflexão própria e de

extrema relevância para a  
compreensão do tema

Foi um privilégio orientar  
um trabalho de tão boa  
qualidade, que reflete a  
trajetória da aluna na  
universidade

Terceiro avaliador :

Professor da disciplina Monografia II: Ligia Matta Coelho

Nota : 10,0

Considerações:

Trabalho com todas as características de uma monogra-  
fia. Parabéns!

RESULTADO FINAL

Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Pontos	Nota final
10,0	10,0	10,0	30,0	10,0

Rio de Janeiro, 17/08/2005

L. Coelho