



Pontifícia Universidade Católica do Paraná

JUREMA IARA REIS BELLI

**CURSO DE PEDAGOGIA E PEDAGOGIA DO TRABALHO:
UMA RELAÇÃO QUE A UNIVERSIDADE NÃO VÊ**

**MESTRADO EM EDUCAÇÃO
PUC-PR**

**CURITIBA
1997**

JUREMA IARA REIS BELLI

CURSO DE PEDAGOGIA E PEDAGOGIA DO TRABALHO:
UMA RELAÇÃO QUE A UNIVERSIDADE NÃO VÊ

MESTRADO EM EDUCAÇÃO
PUC-PR

CURITIBA
1997

JUREMA IARA REIS BELLI

CURSO DE PEDAGOGIA E PEDAGOGIA DO TRABALHO:
UMA RELAÇÃO QUE A UNIVERSIDADE NÃO VÊ

Dissertação apresentada à
Pontifícia Universidade Católica
do Paraná, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre
em Educação, sob a orientação da
Prof.^a Dr.^a Rejane de Medeiros
Cervi

CURITIBA
1997



ATA DO EXAME DA DISSERTAÇÃO

Exame de Dissertação n.º 85

No dia **17 de novembro de 1997**, às **9 horas**, reuniu-se a Banca Examinadora, composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. ^a Dr. ^a Rejane de Medeiros Cervi	
Prof. Dr. Ivo José Both	
Prof. ^a Dr. ^a Onilza Borges Martins	

designada para a Banca de Dissertação da mestranda **Jurema Iara Reis Belli**, ano de ingresso 1994, do Programa de Pós-Graduação em Educação, Nível de Mestrado, intitulada **CURSO DE PEDAGOGIA E PEDAGOGIA DO TRABALHO: UMA RELAÇÃO QUE A UNIVERSIDADE NÃO VÊ.**

Prof. ^a Dr. ^a Rejane de Medeiros Cervi	Conceito <u>A</u>
Prof. Dr. Ivo José Both	Conceito <u>A</u>
Prof. ^a Dr. ^a Onilza Borges Martins	Conceito <u>A</u>
	Conceito Final <u>A</u>

Observações: Merece destaque a qualidade da dissertação, devido à contemporaneidade do objeto de estudo e consistência da investigação. A banca ^{sugere} a divulgação do trabalho.

Prof. Dr. Peri Mesquita
Coord. do Curso de Mestrado em Educação

DEDICATÓRIA

A DEUS por sua presença permanente em minha vida; ao meu amado Esposo Olandir que tanto me compreendeu e ajudou para que mais esta etapa de minha vida fosse concluída, e ao pequeno Manoel Henrique, a quem peço perdão ter deixado alguns momentos de minha vida.

"Ainda que eu tenha o Dom de profetizar e conheça todos os mistérios e toda a ciência; ainda que eu tenha tamanha fé ao ponto de transportar montes, se não tiver amor nada serei.

(cor1 13:2)

AGRADECIMENTO ESPECIAL

À Orientadora,
Dra. Rejane de Medeiros Cervi
pelo seu entusiasmo, dedicação,
paciência, incentivo, e
sobretudo, sabedoria que me
proporcionou suporte para poder
chegar até aqui.

"Contudo prefiro falar na
Igreja cinco palavras com o meu
entendimento para instruir
outros, a falar dez mil
palavras em outra língua.

(Cor1 14:19)

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho deveu-se a muitos fatores. Primeiramente, à minha própria busca por cumprir mais uma das etapas de meu desejo de aperfeiçoamento profissional. Em segundo lugar, ao apoio pessoal e institucional que sustentaram o meu ânimo, a cada dia. É tarefa delicada agradecer a tantos que me ajudaram direta ou indiretamente. Passo abaixo a relacioná-los sem no entanto, me deter a algum tipo de ordem ou grau de importância, mas sim, com o intuito de lembrá-los neste momento de muita alegria. E é com muito carinho que o faço:

- à Associação Catarinense de Ensino - ACE, pela grande contribuição de incentivo a minha carreira;
- à Empresa Brasileira de Compressores - EMBRACO, que permitiu o relato das experiências mencionadas neste trabalho;
- à pessoa do Sr. Renato Brützke, que colaborou no papel de aluno e também Gerente de Recursos Humanos da Empresa acima citada, que fez dar vãos a este discurso;
- aos Professores, Dr^a Zélia Milléo Pavão, Dr Ivo José Both e Dr^a Onilza Borges Martins, pela presença e importante contribuição enquanto Banca Examinadora.
- os amigos, Eloi e Tatiana Menestrina, que com muito carinho contribuíram e incitaram em mim a busca da contínua aprendizagem;
- todos os meus alunos, motivo pelo qual e para quem cheguei até aqui;

Dedico em especial á minha
família, na pessoa de minha mãe, de
meu pai (em memória) e de meus
irmãos, cunhados(as) e
sobrinhos(as).

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
RESUMO.....	xi

INTRODUÇÃO.....13

1.1 Retomando a origem do questionamento.....	14
1.2 Oportunidades (justificativa) e objetivos do presente estudo.....	26
1.3 Procedimento metodológico, campo de observação e limitações de estudo.....	27

II DESENVOLVIMENTO.....30

2.1 Contorno da realidade 1: EMBRACO, vocação e discurso.....	30
2.2 Contorno da realidade 2: EMBRACO, a prática em texto.....	34
2.2.1 Relato de observação.....	35
2.2.2 Diálogo com os agentes de treinamento.....	48
2.2.3 Diálogo com os trabalhadores.....	55
2.3. Confronto teórico.....	65
2.3.1 Homem e trabalho.....	67
2.3.1.1 A Qualificação humana e o trabalho.....	69
2.3.1.2 Os desafios contemporâneos da transformação estrutural das organizações do trabalho.....	71
2.3.1.2.1 Qualidade e inovação.....	75
2.3.1.2.2 Gestão participativa.....	81
2.3.1.2.3 As medidas gerenciais de fomento à educação no contexto das empresas.....	86
2.3.2 Educação, Trabalho e Universidade.....	95
2.3.2.1 A universidade e a formação de profissionais da educação.....	103

2.3.2.2 Os desafios contemporâneos da transformação estrutural dos programas formativos.....	105
2.3.2.2.1 Princípio de democratização e permanência da educação na vida humana.....	105
2.3.2.2.2.Princípio de modernização e significação da educação para o trabalho.....	106
III REFLEXÃO FINAL.....	110
IV RECOMENDAÇÕES	118
V REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	120

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	1.TEXTO: ESCOLARIDADE	58
FIGURA	2.TEXTO: CONHECIMENTOS DO DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO..	59
FIGURA	3.TEXTO: UTILIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO.....	60
FIGURA	4.TEXTO: SELEÇÃO DOS CANDIDATOS.....	62
FIGURA	5.TEXTO: APLICAÇÕES DO CONHECIMENTO.....	63
FIGURA	6.TEXTO: MODELO DE MACIAN.....	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO I - questionários respondidos por setores...53

RESUMO

O argumento central deste estudo se volta à projeção das tarefas do profissional da educação, hoje o pedagogo, no âmbito das organizações de trabalho, no sentido e a partir de uma condição de superação da dicotomia estabelecida entre duas racionalidades: a empresarial e a educacional-pedagógica. A dissertação confronta discursos e prática, arrolados por pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo (estudo de caso) e subsidia a possibilidade e a necessidade de reorganização da qualificação do profissional da educação no contexto universitário frente ao cenário social contemporâneo.

I - INTRODUÇÃO

...á medida em que eu entrava em sala para falar sobre educação escolar, meus alunos vinham com temas sobre trabalhos em setores industriais, propostas de ensino para a formação de adultos e outros conceitos que se distanciavam de outros temas que vinham sendo apresentados. Após um longo período de observação, despertei para a realidade. Não estava lidando com alunos comuns, mas sim com alunos que apresentavam expectativas distintas. Os objetivos do Curso não correspondiam aos objetivos dos alunos. E por quê? Porque nossos alunos eram operários. Sim, operários que fazem troca de turnos, que se alimentam em bandejas e não usam guarda-pó, mas sim botinas de borracha e macacão "bege ou azul". De onde vinha a maioria de meus quase 500 alunos? De empresas, com características diversas. Como poderia me aproximar da realidade que eles estavam vivendo e ao mesmo tempo cumprir meus programas de trabalho. Estes alunos lidam com ISO, máquinas automotivas tecnologia, qualidade, produtividade e suas maiores preocupações são atingir a cota de produção do dia. A realidade é essa, alunos que não saíram de um segundo grau normal e foram direto para a graduação, mas sim pessoas que há muito se afastaram da sala de aula ou que passaram por um curso supletivo; hoje, freqüentam o ensino superior e estão ocupando um espaço profissional bem maior do que se pode imaginar.

Dediquei-me a estudar a situação de forma a atender as essas necessidades que emergiam cada vez mais dentro da sala de aula. Gerentes

de departamento pessoal, treinamento, área de produção, engenheiros, contadores, administradores eram a presença marcante e constituíam forte liderança em classe. Melhorar o curso adaptando-o à realidade destas disciplinas, tornou-se um imperativo que requeria tempo e concordância da direção da Faculdade. Foi quando resolvi "abraçar a causa" e aprofundar uma reflexão sobre o tema, fazendo justiça a uma vocação mais ambiciosa para o Curso de Pedagogia.

(Observações realizadas no exercício docente na Faculdade de Educação de Joinville, 1989/1994)

1.1 Retomando a origem do problema

Há aproximadamente sete anos em exercício docente no ensino superior, vimos encontrando alunos do Curso de Pedagogia com expectativas e com engajamento em trabalho fora do sistema escolar. As primeiras sondagens, neste sentido, acusaram um segmento de 90% de clientela oriunda de distintas empresas econômicas, cuja escolha e ingresso no citado Curso, no período noturno, se relacionavam a uma pretendida capacitação para a atuação na área de recursos humanos. Aliás, não seria exagero estender estas características, guardando as proporções, a outros Cursos de Pedagogia,

ofertados no período noturno, em outras Faculdades do Município de Joinville, para o mesmo período e, talvez, com anterioridade.

E por que Curso de Pedagogia? As respostas individuais apresentavam justificativas com nuances variadas: consideração da importância da gestão das relações sociais e relações humanas no ambiente da empresa, necessidades de reunir referências para aceder a chefias ou mesmo, exigências de aprimoramento para o exercício de chefias já assumidas.

E daí, na seqüência da indagações, perguntávamo-nos se realmente estávamos ajudando a essas pessoas. Afinal sabe-se que, nos Cursos de Pedagogia, as abordagens estão restritas ao tema de educação escolar, especificamente centradas, ademais, sobre o ensino regular de I e II Graus níveis, hoje reunidos sob a nomenclatura "Educação Básica". Deste modo, podíamos observar que a referida clientela não era favorecida, em nenhum momento, em seus anseios formativos.

Na tentativa de corresponder, ainda que em pequena medida e em caráter limitado, às expectativas discentes, remanejamos os conteúdos de algumas Disciplinas sob nossa responsabilidade Currículos e Programas, Estrutura e

Funcionamento de Ensino, Didática, Metodologia de ensino, buscando articular elementos de descrição e análise da função educacional no contexto do trabalho organizado.

Assim é que, ao ingressarmos no Programa de Mestrado em Educação da PUC-Pr, em 1994, já trazíamos a idéia do tema para proposta de estudo e dissertação. E, sobretudo, uma preocupação pela criação de uma outra situação, necessariamente mais consistente do que as panacéias até agora ensaiadas, que atendessem às expectativas da clientela que pensa em trabalhar a educação fora do contexto escolar, ou apenas articulação com ele, mas outro espaço, sem prejudicar, sem sacrificar, a clientela original do Curso de Pedagogia.

A problemática ensaiada começou a parecer mais complicada quando consideramos, por um lado, o estado de esvaziamento dos Cursos de Pedagogia no Brasil, antes voltado para a formação de professores, depois, para a qualificação de especialistas, e, hoje, ainda em discussão, quase em situação de perda de identidade.

Por outro lado, o tema tornou-se complexo face às discussões introduzidas pela expansão capitalista, pelos

discursos a ela inerentes e outros de teor democratizante e humanizador no âmbito da empresa, necessariamente opostos à normatização generalista do fenômeno expansionista. Reconhecemos, a partir daí, que era preciso distinguir as lógicas que se opõem e estabelecer um diálogo possível entre Universidade e empresa...

Nosso estudo começou exatamente por aqui, na conversa informal com alunos ligados à empresa, por onde iniciamos as observações relativas a carência e exigências de conhecimento da condição humana. Algo, já supúnhamos, mais amplo e mais complexo do que o que se desenvolvia nos cursos aplicados às relações humanas, programas que as empresas costumam realizar.

Problema

Nosso interesse e alvo se materializaram em função da convicção de que é necessário trabalhar o potencial humano no contexto das empresas e de que cabe tarefas, neste sentido, ao profissional da educação.

Considerando que educação e empresa apresentam racionalidades distintas e opostas, perguntamo-nos: **a partir de que discussão se há de projetar o papel do profissional**

da educação (atual pedagogo) no contexto do trabalho organizado?

No encaminhamento de uma resposta é imprescindível imaginar uma evolução possível na gestão de pessoas dentro das organizações. Desto desta visão, reconhecemos que, até certo ponto, as empresas buscaram e puderam resolver problemas de seleção de pessoal e de relações humanas, criando suas seções de treinamento. Porém, é de se observar que, frequentemente, estas seções não diferenciaram os grupos, não utilizaram o seu conhecimento e nem a sua percepção..., e ficaram muito longe de um desejado processo de humanização do trabalhador. Mesmo quando se ampliaram o envolvimento das questões humanas, as razões empresariais não extrapolaram os motivos econômicos.

Por outro lado, a preocupação com a melhoria do padrão de gestão dos recursos humanos na empresa está levando algumas organizações a terceirizarem os seus departamentos de recursos humanos. Mas é importante que se considere que a melhor gestão dos recursos humanos, na ótica empresarial, visa corresponder a outras ordens de exigências, como a eficiência e eficácia da sua produção, a adaptação constante

ao mercado consumidor de seus produtos, a satisfação das pessoas no que se refere às condições de trabalho impostas.

No confronto das óticas, pudemos reconhecer duas racionalidades originais: a econômica, da empresa, e a pedagógico-humanística, da educação. Entretanto, seria enganoso afirmar que tais racionalidades são impermeáveis e devem ser radicalizadas, redundando em uma dicotomia intransponível.

Antes, é preciso capacitar as partes para o diálogo. E, em decorrência, projetar necessidades formativas para o profissional da educação em um espaço social mais amplo.

espaço social do profissional da educação constitui uma questão muito pouco brindada pelos questionamentos políticos de formação de quadros. Tem-se restringido os cursos de Pedagogia, no Brasil, à capacitação para a atuação docente e especializada junto ao sistema escolar. No entanto, é legítimo imaginar a ação educativa mais além desta zona funcional. Existem circunstâncias típicas em que a intervenção educacional tem uma presença tão relevante e singular, que se torna indiscutivelmente persistente apelar ao especialista da educação para compor as equipes

interdisciplinares que administram o humano nas organizações. (CERVI, 1974,1978)

Assim, uma sociedade extensiva e continuamente renovada, sugere a cooperação do profissional da educação, correntemente identificado como pedagogo, em situações organizacionais que abrangem, desde: o sistema escolar convencional, incluídas as universidades em face da propriedade de uma "pedagogia universitária"; os parassistemas escolares (educação extra-escolar); as organizações de serviço, assessorias interdisciplinares; as gerências de projetos e, programas específicos, principalmente no âmbito governamental; os programas de educação permanente e desenvolvimento cultural até o circuito técnico das políticas tecnológicas e políticas culturais governamentais; e finalmente, o espaço do trabalho organizado (CERVI, 1974,1978).

É sobre este último espaço, em sua configuração empresarial, que constituímos o pretexto da presente dissertação. Entendemos que, com relação à empresa, é imprescindível que se aclare o imperativo da intervenção educacional e as condições de sua concretização e desenvolvimento. Entendemos que com relação a empresa, é

imprescindível que se aclare o imperativo da intervenção educacional e as condições de sua concretização e desenvolvimento. Daí explicitar pressupostos, confrontar constatações, dar consistência, enfim, a um argumento que se pretende levar adiante.

As relações da educação com o mundo do trabalho estão presentes e assumidas, de modo explícito, no texto da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9394/96, de 20 de dezembro de 1996.

Assim, em seu artigo 1º, a Lei conceitua a educação como o conjunto de "processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho (grifo nosso), nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais."

Muito embora o conteúdo da Lei 9394/96 se restrinja ao disciplinamento da educação escolar, a referência a uma vinculação ao mundo do trabalho se repete em vários dos seus dispositivos.

Mas, a esta ótica externa deve-se acrescentar a ótica interna da organização de trabalho. Ou seja, cabe à escola vincular-se e valorizar a experiência adstrita ao mundo do trabalho; cabe também, por outro lado, à empresa, cenário do trabalho organizado, considerar as oportunidades educacionais, que se possam aplicar aos seus quadros, em seu sentido mais amplo, isto é, mais além dos interesses de uma suposta racionalidade econômica.

A visualização da função educacional no contexto do trabalho organizado é, portanto, uma tarefa preliminar que, se bem realizada, propicia um sentido alternativo à formação dos pedagogos. Nesta linha de preocupações inserem-se pressupostos que derivam da superação da dicotomia racionalidade econômica-empresarial X racionalidade pedagógico-humanística.

Assim, partimos do entendimento de que a condição humana e a complexidade do mundo econômico contemporâneo sugerem, sob o prisma de uma política social, a articulação do atendimento a duas ordens de exigências: a valorização do homem em todos os tempos e circunstâncias e o desenvolvimento dos sistemas de produção em termos de qualidade e de competitividade.

A desejada articulação justifica a construção de projetos educacionais que contemplem o humano e o estratégico no contexto do trabalho organizado.

A viabilização de um projeto educacional com tal direcionamento inclui o provimento:

a) de uma organização e normatização de estímulos e sustentação de condições de formação/qualificação contínuas no seio das empresas;

b) da organização da formação de agentes educacionais (especialistas) típicos.

Além disso, é preciso considerar uma atitude por parte do trabalhador, de interesse, consentimento, adesão, enfim, de determinação pessoal sobre o seu próprio destino de humano.

A idéia proposta neste estudo iniciado em 1994, considerou a experiência de empresas e universidades no campo da educação e a vocação para superarem a dicotomia que se estabeleceu no avanço dos discursos nas duas organizações.

Neste sentido, cabe o registro dessa experiência, ainda que em forma de constatação preliminar.

Nos dias atuais, as empresas já têm sua história de educação: quase todas as organizações, de médio porte para cima, apresentam alguma "preocupação com treinamento", desenvolvimento de recursos humanos, e, quando pouco, preocupam-se com a capacitação dos seus superiores. Ou seja, as empresas contemporâneas buscam estar em sintonia com as necessidades e as soluções modernas que a elas se aplicam.

Por seu turno, as Universidades formam, entre seus profissionais para atuação nas diversas áreas sociais, pedagogos, administradores públicos e de empresas, agentes de recursos humanos e outros gerenciadores a nível especialização ou de pós-graduação de ação formativa.

Ora, pergunta-se, então, o que resta fazer se há constatação de movimento naqueles subsistemas com relação àqueles alvos mencionados valorização humana, qualidade e competição empresarial.

Poder-se-ia encaminhar a resposta a essas questões, antecipando outras observações que aqui destacamos:

1°. As ações que envolvem pessoal, nas empresas, aparentam situarem-se conceitualmente distantes do que se poderia entender plenamente como "valorização humana". Muitas vezes esta valorização humana é identificada com o tema da cidadania. Sua prática, no entanto, é discutível.

2°. Os profissionais que egressam da Universidade brasileira, em particular, neste caso, aqueles que se formam nos cursos de Pedagogia, não estão exatamente preparados para desatarem ações formativas no âmbito de organizações que não sejam as escolares convencionais. E, por outro lado, os administradores públicos e de empresas e os agentes de recursos humanos capacitados por esquemas de especialização e ou pós-graduação não experimentam uma acurada reflexão pedagógica no contexto de sua própria formação e ulterior atuação.

3°. Além disso não existe na literatura específica (nos campos da educação e administração) um discurso que concilie as exigências, já mencionadas, ratificando a legitimidade de uma pedagogia do trabalho.

4°. A lacuna se amplia, se considerarmos que há resistências bilaterais entre o discurso pedagógico acadêmico e a cultura empresarial quanto à atuação do Pedagogo junto à estrutura das organizações de produção

1.2 .Oportunidades (justificativa) e objetivos do presente estudo

É absolutamente oportuno, pois, rever a prática empresarial no que concerne à política social(de pessoal, tecnológica, econômica), bem como os esquemas de formação pedagógica no contexto universitário, no sentido de ratificar a necessidade e indicar alguns critérios de reorganização e correspondência de tarefas que dêem suporte a estratégias mais insinuantes de valorização humana no ambiente do trabalho organizado.

Ou seja, é preciso, de um lado, que a Empresa reoriente e/ou reforce a sua política humana com a mesma prioridade com que trata as suas metas econômicas. De outro, cabe às Universidades reestruturarem seus programas profissionalizantes, restaurando a formação do pedagogo face

aos desafios interpostos pelo imperativo de uma educação que transcenda os limites tradicionalmente executados.

Destacar enunciados teóricos, articuladamente, de modo a compor argumentação que justifique uma ingerência junto ao Curso de Pedagogia no sentido de abrir uma frente formativa voltada à atuação do pedagogo no contexto das empresas, eis o objetivo central desta dissertação.

1.3. Procedimentos metodológicos

Metodologicamente considerando, o presente estudo busca, na literatura disponível e pela observação da realidade, a partir de um trabalho de pesquisa (observação, entrevista e sondagem) e de uma revisão bibliográfica seletiva, reconhecer a prática e o discurso de uma empresa determinada e confrontá-los com um constructo mais elaborado sobre a questão da valorização humana no mundo do trabalho organizado.

A ratificação desta questão fornecerá o argumento da necessidade da formação de um novo profissional.

O campo de observação selecionado se restringe a uma empresa de porte tecnológico importante. Trata-se da EMBRACO, empresa que integra o Grupo BRASMOTOR e atua no setor de engenharia mecânica de refrigeração. Com mais de vinte e cinco anos de existência, a empresa expande seus benefícios à sociedade regional, tendo sido agraciada com prêmios e menções de reconhecimento público e econômico.

Sua estrutura integra funcionários distribuídos pelos escalões de operação, gestão e direção e sua produção se respalda em uma tecnologia em processo de constante inovação e competitividade.

O estudo desenvolvido, comprometido com a prática empresarial em uma realidade determinada, restrita a uma única organização, apresenta um caráter qualitativo e, antes de servir a uma generalização, oferece oportunidade para desvelar particularidades. Essas particularidades, por sua vez, podem animar análises e discussões mais abrangentes adensando hipóteses de trabalho e submetendo-se conceitos a serem aprofundados.

O discurso da valorização humana no contexto do trabalho organizado necessita ser ratificado até o ponto de justificar

uma ingerência nos programas de formação universitária na área da educação.

II - DESENVOLVIMENTO

2.1 Contorno de realidade 1 : EMBRACO, vocação e discurso prática

A Empresa pretexto de nossas reflexões não está situada na região Joinvillense ao azar. Sua história, mais ou menos recente, assim mesmo se faz em bases herdadas de um espaço singular, especializado.

Aqui, as empresas familiares principalmente alemãs, fizeram o lastro para acolherem o progresso tecnológico que ai se instalaria.

As articulações que se desencadearam a partir da ocupação estrangeira (emigrantes) na região de Joinville, forjaram por sua vez, a integração de empreendimentos industriais e comerciais e, finalmente, com a densificação urbana, promoveram a criação e as ofertas de serviços.

Deste processo de polarização aí fixado emergiam a condição de parque Industrial, de modo que se pode afirmar que o vínculo da EMBRACO com o desenvolvimento regional é estreito.

Lembre-se que expansão das empresas pioneiras se deu principalmente a partir da década de 1950 quando novas indústrias se instalaram proporcionando o favorecimento do parque industrial que hoje se apresenta em especial nas áreas da metalurgia, do plástico e da refrigeração.

Desde a sua fundação, em 1971, a EMBRACO atua na área de compressores herméticos para refrigeração.

Seu produto equipa 70% das geladeiras, "freezers, bebedouros, refresqueiras e balcões frigoríficos" produzidos no Brasil, e tem tido uma participação da ordem de mais de 20% nos mercados latino-americano, norte-americano e chinês, nos últimos anos. Está presente de forma significativa em todos os continentes.

Em 1977 a EMBRACO incorporou-se ao Grupo BRASMOTOR. Com o objetivo de se integrar no mercado interno e externo. Com

esta incorporação tornou-se um dos maiores fornecedores mundiais do setor e se fez tecnologicamente competitiva.

Tanto seus índices de produção quanto de exportação e faturamento são vastamente reconhecidos, sendo-lhes atribuídos sucessivos prêmios a nível governamental e de instituições particulares.

Seu desempenho corrobora a tese da mundialização ou globalização de economia, sintetizada por BENKO(1996), segundo o qual, nesse processo, a economia aguça as concorrências entre os lugares e os Estados, desenhando novos territórios em rede em uma escala superior planetária e se apoiando em ancoragens locais. E o que importa a partir deste momento, para localização das atividades de uma indústria são os recursos humanos, ou, como diz o Autor, são o "tecido humano e social", mais especificamente, é a "qualidade das competências" (pág.223).

Em face ao seu crescimento e desenvolvimento tanto econômico como social, a EMBRACO tem apoiado significativamente a comunidade Joinvillense , desenvolvendo e patrocinando programas na área da saúde pública, das artes,

do desenvolvimento educacional, do esporte e do lazer, assim como na preservação do meio ambiente por meio de incentivos.

Todos estas tarefas integram o projeto que recebeu o nome de Plano de Desenvolvimento da Comunidade, que trouxe, em 1987, o Prêmio ECO, concedido pela Câmara Americana de Comércio para o Brasil.

Vivenciando três aspectos vitais para o seu desempenho industrial e econômico: tecnologia, qualidade e preço, a EMBRACO se projetou no mercado de modo mais competitivo.

Assim é que em março de 1995, suas fronteiras, quase sem limites, levaram a EMBRACO a desembarcar em Beijing, Capital da China, empenhada, que estava, em se tornar líder mundial no setor. Associou-se à companhia chinesa SNOWFLAKE e, com a parceira WHIRLPOOL, a EMBRACO passou a chamar-se, naquele país, BEIJING EMBRACO SNOWFLAKE COMPRESSORES.

Globalização é o caminho que levou a EMBRACO a chegar até a China, e isto parece ser apenas o começo de sua maioria planetária.

Parceria chinesa, lá fora, e parceria universitária catarinense, aqui dentro, assim é que a EMBRACO vem consolidando a sua presença, em um movimento que, aos poucos vem retirando até o último vestígio de dependência tecnológica.

"A EMBRACO teve a felicidade de perceber que precisava dominar a tecnologia para crescer ", diz o professor Álvaro Prata, em entrevista à Revista Expressão (1997)

Por isso e por muitos outros motivos, a EMBRACO, que recebeu sua certificação ISO 9001 em 1991, está empenhada em trabalhar seu programa de "5S0 êxito alcançado pela Empresa e a adoção de estratégias específicas de desenvolvimentos de recursos humanos justifica à sua escolha para fazer o contraste pretendido por este estudo.

2.2 Contorno de realidade 2: EMBRACO, a prática em texto

O desenvolvimento da dissertação reúne o relato da observação, junto à EMBRACO e conceitos selecionados dentre os apresentados pelo seu Departamento de Recursos Humanos, para a construção de um confronto teórico .

2.2.1 Relato de observação

Com base em visitas de observação, entrevistas e análise do material apresentado pelo Departamento de Treinamento da **EMPRESA EMBRACO/GRUPO MULTIBRAS**, fez-se o levantamento que relata a seguir.

VALORIZAÇÃO HUMANA PERMANENTE

A Empresa possui, em sua estrutura um Departamento de Treinamento, encarregado de instrumentalizar a nível teórico/prático todos os funcionários da empresa, Segundo a equipe que atua neste departamento, o maior objetivo perseguido pela política de Treinamento é a valorização do homem de forma permanente, de acordo com os valores da organização e com vistas a um constante crescimento cultural.

NÍVEL EDUCACIONAL X QUALIDADE

Entende o Departamento de Treinamento que, aumentando o nível educacional dos quadros da Empresa, pode-se alcançar maior qualidade de realização. Ou seja, fomentando a iniciativa da investigação do trabalhador, assim como o

desenvolvimento de sua auto-capacitação, pode, este trabalhador, responder por si mesmo a parte de seus questionamento.

AUTO-GESTÃO

Também entende o departamento de treinamento que, o questionamento gera a melhoria do processo, a pesquisa gera a capacitação do empregado. Este processo é desenvolvido coletivamente, inculcando o sentimento de responsabilidades em cada um e em cada grupo operacional. Com responsabilidade, os empregados integram equipes autogerenciáveis voltadas à concretização de um modelo padrão que traduz o alinhamento dos objetivos que refletem a estratégia da Empresa.

EDUCAÇÃO GRADUADA

A estratégia da Empresa observada se enquadra na linha de Qualidade Total PDCA - (Planejamento, Desenvolvimento, Checagem, Repetição da Ação-Agir), denominada "educação graduada".

QUALIDADE TOTAL

Para o Departamento de Treinamento, *Qualidade Total* é entendida como o gerenciamento total de um conjunto de técnicas, ferramentas e métodos voltados ao planejamento, que, por sua vez é a referência essencial para todo o processo produtivo.

O Programa Q.T.E. - Qualidade Total EMBRACO - está orientado pelos seguintes princípios:

- 1º) Fazer as coisas certas na primeira vez, durante o tempo todo;
- 2º) antecipar, cumprir ou exceder as necessidades dos clientes;
- 3º) melhorar, continuamente, os produtos, processos e serviços
- 4º) aumentar a competitividade e a velocidade;
- 5º) criar prosperidade;

A dimensão "pessoa" é considerada, pelo sistema de educação e treinamento, como um dos três pilares que sustentam o programa: *Sistema de Garantia da Qualidade* - *Sistema de Gerenciamento de Custos* - *Sistema de Educação e treinamento*.

Para desenvolver e especificar este Sistema de Educação e Treinamento, foi criado um Conselho Tático que coordena as necessidades e os recursos deste programa.

No contexto do programa Q.T.E. está implícito o alvo de conquista da certificação de qualidade que é atribuída por organismos internacionais. Neste sentido, as normas da Série ISO 9000 (9001,9002,9003) representam a referência utilizada para fins de garantia externa, condição de plena competitividade. Em decorrência de tal alvo, a EMBRACO optou por se submeter a uma auditoria externa (bvqi) para conseguir a certificação pela ISO 9001, visando à garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica.

TREINAMENTO COM ENDEREÇO CERTO

No que concerne à educação e treinamento, a norma ISO 9001, em seu item 4.18, orienta que "o fornecedor deve estabelecer e manter procedimentos para identificar as necessidades e providenciar para que todo pessoal que executa atividades ou influi na qualidade, o pessoal que executa tarefas, especialmente designado, deve ser qualificado com base em instrução apropriada, treinamento e/ou experiência,

conforme requerido. Deve ser mantido o registro de cada treinamento"

Na seqüência da normalização da implantação do modelo de qualidade, a Empresa criou e adotou a NTB 060 (Norma Técnica BRASMOTOR).

Assim, também no que se refere a gerenciamento, é importante destacar a adoção de um processo de gerenciamento de rotina, o qual, por sua vez, serve a um modelo de gestão compatível com a linha de Qualidade Total na Empresa.

O modelo de Q.T. implantado na EMBRACO é desenvolvido pela Fundação Cristiano Otoni. Ele parte da definição da Missão da Unidade Gerencial Básica - MUGB.

A POLÍTICA FORMATIVA

A Empresa processa 16 (dezesesseis) produtos, apoiando-se em rotinas de serviços e sistemas, que são trabalhados pelo Departamento de Treinamento em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos. Neste sentido, estes Departamentos realizam:

- levantamento das necessidades de treinamento

- programação mensal
- cursos internos
- cursos externos
- cursos fechados
- treinamento de executivos
- formação profissional (Sistema Dual)
- formação profissional em convênio com o SENAI
- administração de estagiários
- (RHAE)
- bolsas de estudo
- programas de integração
- videoteca
- supletivo de 1° e 2° graus
- relatórios de treinamento
- carreira

ESCOLARIZAÇÃO DE ADULTOS

Para o Departamento de Treinamento, uma formação básica é condição fundamental para os funcionários menos qualificados poderem se preparar e transitarem pelos demais subsistemas da estrutura produtiva da Empresa. Os cursos de reciclagem permitem resgatar os conhecimentos básicos,

despertando, nos funcionários educacionalmente inativos, a vontade de voltar ao estudo formal.

A EMBRACO incentiva a realização do Ensino Supletivo de 1º e 2º Graus. Neste sentido, executa convênio com a Fundação Bradesco e oferece duas salas exclusivas para o atendimento fora do expediente. Os resultados, neste últimos anos, foram animadores: em 1992, foram implantadas 2 turmas de 2º Grau e 4 turmas de 1º Grau, com 40 alunos por turma. Até 1994, a Empresa havia proporcionado condições para 90 empregados concluírem o 1º Grau e 17 se formarem ao nível de 2º Grau.

Além daqueles cursos, a Empresa oferece Bolsas para facilitar o acesso a cursos de Complementação, contribuindo com uma ajuda de 50% do valor das mensalidades, em cada caso.

O Departamento de Treinamento oferece, atualmente (1994), 783 bolsas de 2º Grau, 174 de 3º Grau, 34 de pós-graduação e 543 de Idiomas, perfazendo um total de 1504 Bolsas.

COOPERAÇÃO INTER/INSTITUCIONAL (REGIME DE PARCERIA)

Em seus empenhos formativos, a Empresa desdobra seus programas em regime de parceria. Neste esquema, cabe citar o

acordo com a E.T.T. (Escola Técnica TUPY) em termos de horários adaptados às necessidades da Empresa e com o CPMJ (Centro de Mecânica e Precisão de Joinville) para elaboração de projetos de treinamento mecânico, os quais, inclusive, se realizam nas dependências do Centro.

CURSOS ISOLADOS

Outras parcerias são igualmente desenvolvidas com entidades públicas. Nesta frente programática destaca-se a cooperação com o Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Tecnológica em áreas estratégicas de tecnologia.

Há, ainda, oferta e execução de módulos de cursos isolados que atendem a necessidades básicas de reparos, instalações residências, mecânica de carros, etc.

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O sentido da formação profissional combina o atendimento a demandas de curto e de médio prazo, concentrando esforços em áreas prioritárias dentro da Empresa. Servem de ilustração os cursos específicos para os profissionais de fermentaria (máquinas e bancadas) e da manutenção (para mecânicos e profissionais de máquinas operatrizes).

A organização dos cursos de formação profissional recorre ao sistema dual, do SENAI, que permite selecionar alunos de bom potencial e equivocadamente direcionados para as áreas de maior necessidade da Empresa.

FOMENTO, AVALIAÇÃO E PROMOÇÃO

(CARREIRAS TÉCNICAS)

Entre outros cursos oferecidos pela Empresa devem ser lembrados os cursos de carreira de operador industrial, implantados sob a orientação e monitoramento do setor de cargos e salários e administrados pelas respectivas chefias envolvidas. Neste caso, os cursos correspondem à estruturação das carreiras técnicas e constituem requisitos para avaliação e promoção.

SELEÇÃO PARA OS PROGRAMAS FORMATIVOS

Cabe, ao departamento de Treinamento, adequar a demanda, estipulando e respeitando uma racionalidade específica. Por exemplo, para participar dos cursos de carreira de operador

industrial, é necessário que o candidato se submeta a um teste de suficiência e alcance a nota mínima de 5,0 (cinco).

EDUCAÇÃO PARA A CIDADANIA OU

CAPACITAÇÃO CIDADÃ

Estendendo sua atuação, o Departamento de Treinamento criou um "pacote" de atividades conhecidos como "Educação para a Cidadania". Conforme a filosofia adotada pela Empresa, entende-se que o exercício da cidadania precede o exercício do próprio trabalho na Empresa. Deste modo, este programa direciona-se ao esforço de três dimensões de vida: o *fazer*, o *conviver* e o *comprometer-se*.

O *fazer* constitui o vínculo entre o indivíduo e a sociedade, que, por sua vez, gera o comprometimento.

A capacitação cidadã desenvolve-se em ciclos de 50 horas por ano/funcionário, em média.

AJUSTAMENTO PROFISSIONAL

A motivação da Empresa pela ação formativa nas mais diferentes frentes deriva de um cuidado sistemático com a

autonomia intelectual do funcionário, com o estímulo para progredir, com a visão crítica no ambiente familiar, social e do trabalho e, como não poderia deixar de ser, COM O MELHOR AJUSTAMENTO PROFISSIONAL. Resumindo, trata-se, basicamente, de trabalhar sobre uma preocupação centrada no crescimento pessoal do empregado/funcionário.

ENSINO DOMICILIAR

Segundo o responsável pelo Departamento de Treinamento, a procura pelos programas é grande. Com relação aos cursos de 1º e 2º Graus, o Departamento de Treinamento chegou a criar um sistema de ensino domiciliar com o apoio de recursos de tv-vídeo.

INCENTIVO SALARIAL

Outras observações podem ser lembradas com relação aos testes de suficiência que condicionam a base salarial da cada nível. Eles também servem à orientação de equivalência de preparo.

Dentro da filosofia de qualificação humana dos seus empregados, a EMBRACO exerceu, em consequência, incentivos claros e sistemáticos.

.2.2 Diálogo com os agentes de treinamento

A partir das observações anteriores registradas, julgamos oportuno aprofundar e esclarecer certas questões, insistindo em explorar a maior explicitação das ações de natureza educacional abrangidas pela empresa.

A preocupação com a Qualidade Total sugere como necessário o empenho de todos e o seu objetivo maior está na concentração de energias sobre o ser humano, para que ele colabore no desenvolvimento e enfrentamento das mudanças.

A equipe do Setor de Treinamento e de Recursos Humanos representada pelos senhores, Renato Brützk, Silvio Augustinho Vieira, Jorge Jadir Cardoso e Marcos Schulz, foi entrevistada, dando oportunidade à ratificação de valores e de situações relacionados à função educacional na EMBRACO, como se pode observar a seguir no diálogo que se segue.

➤ EDUCAÇÃO TEÓRICO-PRÁTICO

- Quer-nos parecer que a preocupação maior da empresa é com a qualidade do produto. Onde entraria, especificamente a preocupação com a Educação dos empregados da empresa?.

Marcos Schulz :- Realmente, o produto precisa ter qualidade, precisa atender às necessidades da Empresa. Prática operacional, habilidades, atitudes, disposição, conhecimentos, formação conceitual..., tudo isso o empregado precisa desenvolver, apoiado em um processo teórico-prático. E é neste processo que se situa a função Educação.

➤ **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS X POLÍTICA DE QUALIDADE**

- Qual é a política de recursos humanos adotada para alimentar a política de qualidade da Empresa?

Renato Brützke :- A Empresa recorre à seleção. Atualmente, acolhe pessoas que tenham, no mínimo, o ensino fundamental. Após a contratação o Departamento de Treinamento realiza processo de integração com um dia de treinamento exclusivo.

➤ **ENGANJAMENTO PROFISSIONAL**

- O que o Departamento faz para estimular as pessoas a participarem dos cursos e atividades?

Marcos Schulz :- O Departamento oferece oportunidades, mas a responsabilidade de engajar o empregado no programa fica a cargo de cada Chefia dos demais Departamentos.

➤ **AUTO-REALIZAÇÃO**

- O que as Chefias propõem como motivação para auto-realização do indivíduo e a realização conexa da Empresa?

Marcos Schulz :- Este trabalho ainda está sendo questionado. Está se introduzindo novos conceitos de habilidades.

➤ **RECURSOS AUXILIARES DE TREINAMENTO**

- Existem Manuais de Treinamento? Como são? De que forma são elaborados?

Marcos Schulz :- Existem apostilas de treinamento. São cadernos de exercícios chamados de ensaios práticos. Como respondem a programas específicos, são elaborados por especialistas nas áreas. Os cursos extraordinários são desenvolvidos por instrutores que montam os manuais. Com relação aos programas comportamentais contrata-se especialistas fora da Empresa.

➤ **AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO**

- Que tipo de trabalho/acompanhamento é feito para saber se o que se faz no treinamento gerou ou não melhorias? Existem processos e mecanismos de avaliação contínua?

Silvio A. Vieira :- Não existe uma forma eficaz que permita, por enquanto, esta avaliação. O que existe é uma sondagem sobre os motivos que levam o indivíduo a procurar/fazer um curso, seja ele qual for. Esta sondagem reúne dois tipos de informações: Primeiramente, o empregado faz uma solicitação onde deve justificar o seu motivo para fazer o treinamento oferecido. Em segundo lugar, ao concluir o curso e retornar ao trabalho, o empregado deve desenvolver um projeto de melhorias ou reunir um grupo e repassar o programa. em terceiro lugar, a EMBRACO recorre a uma auditoria de Treinamento.

➤ INTERESSE NO TREINAMENTO

- Segundo o manual de Orientação para a qualidade adotado, o treinamento ainda é feito de modo aleatório. O que a Empresa está fazendo para melhorar esta idéia?

Marcos Schulz :Exatamente. Entre a clientela dos treinamentos, uma parte vem, porque precisa e uma pequena parte faz sua adesão aos cursos aleatoriamente. De um modo

geral, há correspondência dos treinados com o interesses de suas áreas de atuação (A demanda espelha as necessidades da própria empresa) e dos requisitos do plano de carreira. Entre os objetivos da demanda destaca-se a preocupação com a atuação tecnológica.

➤ **DESENVOLVIMENTO CULTURAL**

Considerando necessidades educacionais específicas que emergem de uma clientela com histórico educacional/escolar desprivilegiado (quadro nacional) e de limitações de perspectiva de continuidade de estudos (Quadro regional), que alternativas educacionais oferece a Empresa no sentido de amparar o perfil cultural da comunidade da região de Joinville?

Marcos Schulz: O objetivo principal da Empresa é atender às prioridades definidas em função dos seus quadros, já que abrangem um grande número de funcionários.

➤ **TREINAMENTO PREFERENCIAL**

- Considerando que a motivação e a chamada para o treinamento são feitos através das chefias, como saber se não

RESUMO

O argumento central deste estudo se volta à projeção das tarefas do profissional da educação, hoje o pedagogo, no âmbito das organizações de trabalho, no sentido e a partir de uma condição de superação da dicotomia estabelecida entre duas racionalidades: a empresarial e a educacional-pedagógica. A dissertação confronta discursos e prática, arrolados por pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo (estudo de caso) e subsidia a possibilidade e a necessidade de reorganização da qualificação do profissional da educação no contexto universitário frente ao cenário social contemporâneo.

está ocorrendo privilegiamento de atendimento de alguns em detrimento ou prejuízos de outros?

Renato Brützke. Existem itens que explicitam as exigências de habilidades e atitudes, que o funcionário deve apresentar, no plano de carreiras. Funciona como uma "grade", utilizada por todas as repartições. Nesta "grade", constam requisitos sempre avaliados para efeito de progressão que se aplicam aos seguintes aspectos: escolarização de 1º Grau completa, avaliação psicológica, avaliação médico-odontológica, preparo técnico e avaliação de desempenho (qualidade no trabalho, produtividade, comprometimento, criatividade, postura profissional).

➤ **MÉTODOS PEDAGÓGICOS**

- Que métodos pedagógicos são utilizados nos programas educacionais da Empresa?

Marcos Schulz: O principal método utilizado é o PDCA. O Departamento de Treinamento não tem bem claro o que constitui a fundamentação do que é o método. Trabalha-se com a solução de problemas. A dimensão cultural está ausente.

➤ **ESTRUTURA DE TREINAMENTO**

- Para desenvolver um método é necessário observar certos aspectos. Assim também acontece com a Educação, com a intervenção Pedagógica. Como o Departamento estrutura as suas ações de treinamento?

Marcos Schulz: O Departamento organiza os programas de treinamento em segmentos, módulos, onde o programa é colocado na prática, obedecendo a etapas.

- Como o Departamento de Treinamento vê a diferença entre um currículo e um programa?

Marcos Schulz: O programa seria o mesmo que a dosagem de conhecimentos que vai ser passado. Quantidade?

2.2.3 Diálogo com os trabalhadores

Ao lado das manifestações dos agentes de treinamento cabe situa a palavra dos treinados.

Quem tem recebido treinamento? Qual tem sido a participação do trabalhador em seu treinamento? Com que espontaneidade, informação e apoio, realiza-se o progresso da Empresas? Como o trabalhador vê as atividades de treinamento dentro da Empresas?

Estas e outras questões constituíram matéria de um diálogo desenvolvido junto aos trabalhadores da EMBRACO, em 1995.

Assim, procedeu-se a uma primeira aproximação com os trabalhadores, recorrendo-se à aplicação de um questionário integrando quesitos acerca do nível de escolaridade, do conhecimento e utilização dos programas de treinamento, da aceitação da forma adotada para a seleção de candidatos, sobre a divulgação, aproveitamento e aplicação do treinamento e da eficácia dos recursos didáticos utilizados.

Foram distribuídos 330 questionários, dos quais 274 foram respondidos em um prazo aplicativo de 15 dias. Os respondentes representam maciçamente os setores de produção, usinagem, montagem e ferramentaria, conforme o Quadro I, a seguir.

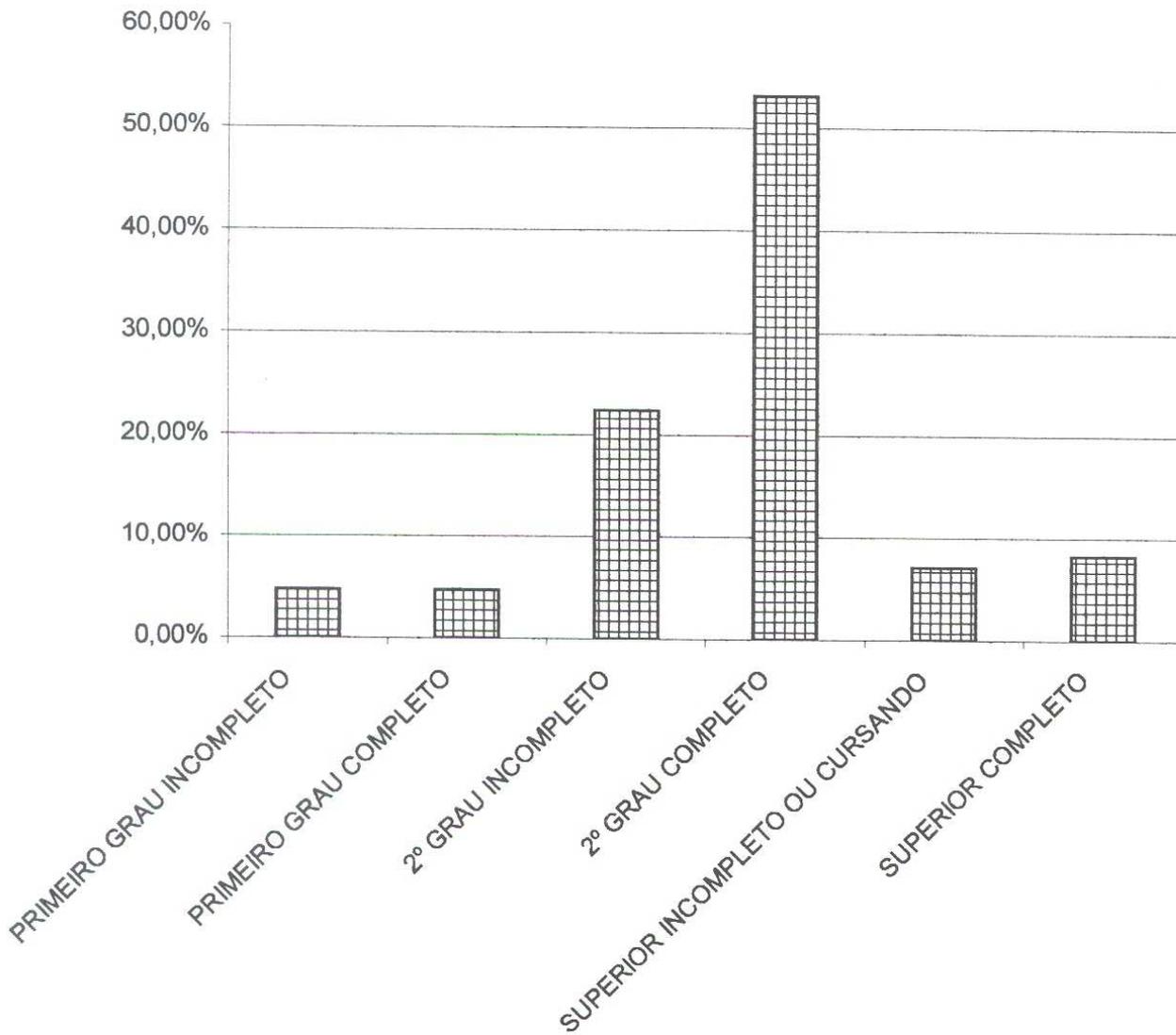
QUADRO I - Diálogo com os trabalhadores. Números de questionários respondidos por setor operacional

SETOR	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
PRODUÇÃO	80
USINAGEM	55
MONTAGEM	55
MONTAGEM II	23
FERRAMENTARIA	14
GRUPAGEM	3
MANUTENÇÃO	8
ENG. INDUSTRIAL	4
QUALIDADE	4
LOGÍSTICA	8
DIFIPRO	6
COMPRAS	3
FINANÇAS	4
RECURSOS HUMANOS	7
TOTAL	274

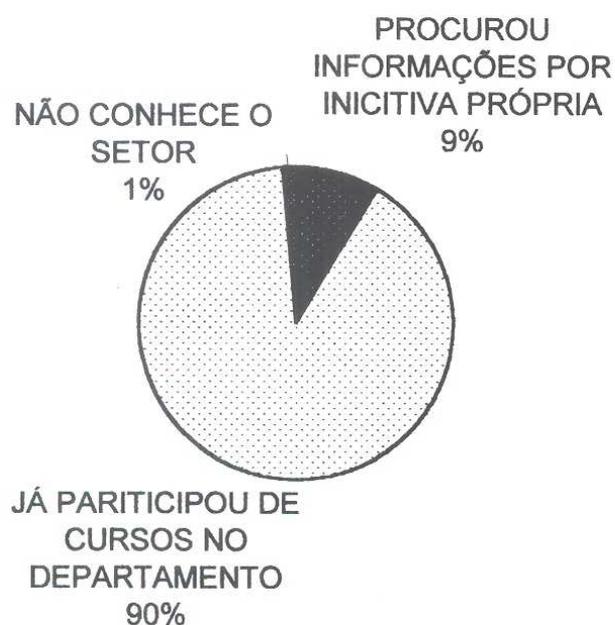
As respostas obtidas dão conta de um satisfatório relacionamento dos trabalhadores da EMBRACO com o seu Departamento de Treinamento, em 1995.

Mas, especificamente, os resultados da sondagem propiciam outras indicações que merecem reflexão.

Quanto ao nível de escolaridade dos trabalhadores respondentes, mais da metade possui o segundo grau completo e pouco mais de 15% concluiu ou está cursando o ensino superior. Há uma minoria sem escolaridade ao nível da obrigatoriedade. Os trabalhadores de baixa escolaridade constituem quase 10% dos respondentes. Há uma faixa de escolarização incompleta entre 8^a e a 12^a séries, que atingem 22,4% do conjunto das respostas. Portanto, aproximadamente 30% integram um faixa de demanda de escolarização básica. (FIG.01) este perfil justificou a oferta, também, do ensino supletivo domiciliar.

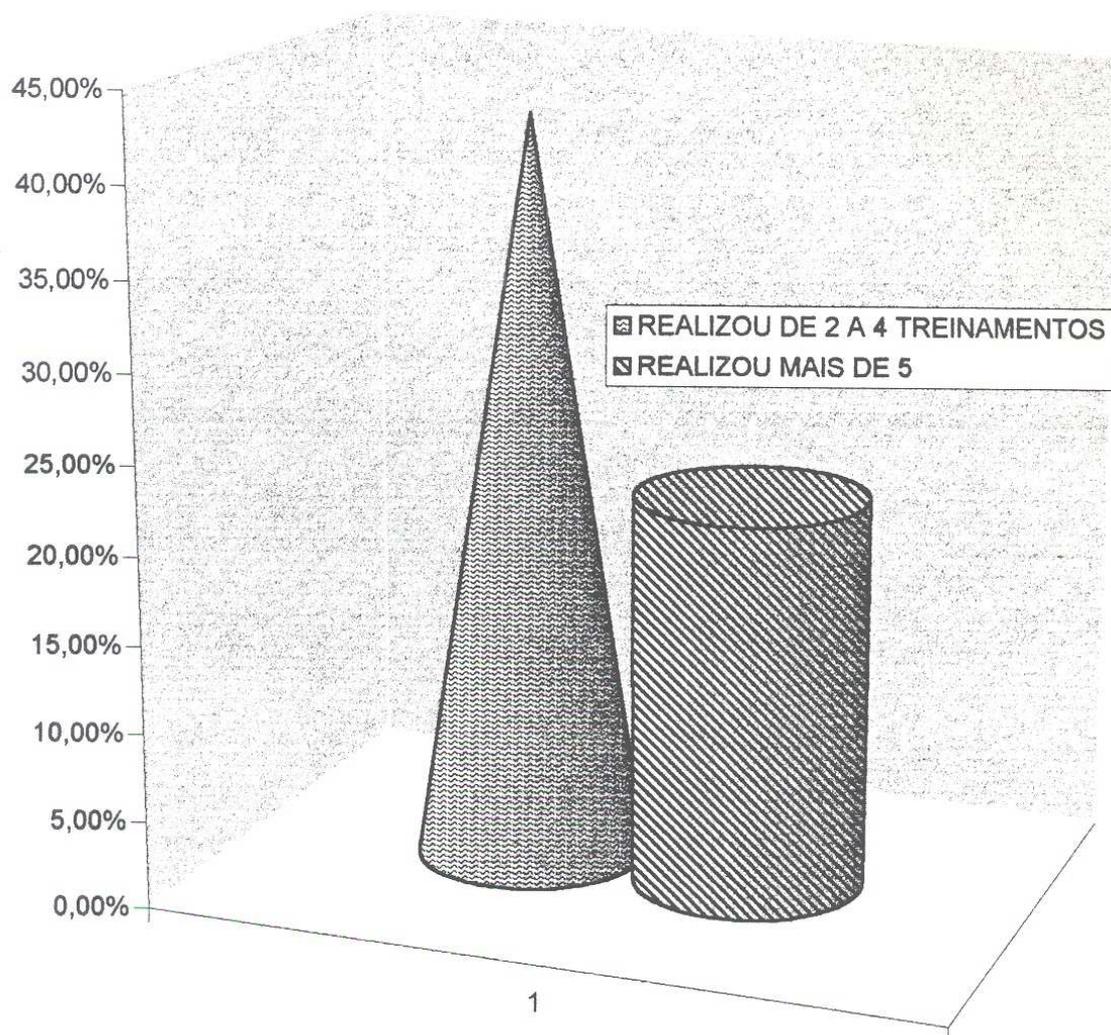


Quanto ao conhecimento do Departamento de Treinamento e seus programas, menos de 8% procuraram informações por iniciativa própria sobre a oferta de programas. Em compensação, a grande maioria, formada por 84% dos entrevistados, já realizou algum tipo de curso e apenas 1,3% não conhece esse setor (FIG.02).



Quanto à procura do Departamento de Treinamento, aproximadamente 10% dos respondentes não responderam e/ou não utilizaram o setor; um quarto recorreu ao setor ao menos uma vez, e quase 65% foram freqüentes beneficiários das ações do Departamento de Treinamento (42,4%, realizaram de 2 a 4 treinamento e 22,2% realizaram 5 ou mais) (FIG.03) Ou seja há um desempenho extensivo marcante do Departamento de Treinamento..

FIG.03 - UTILIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO

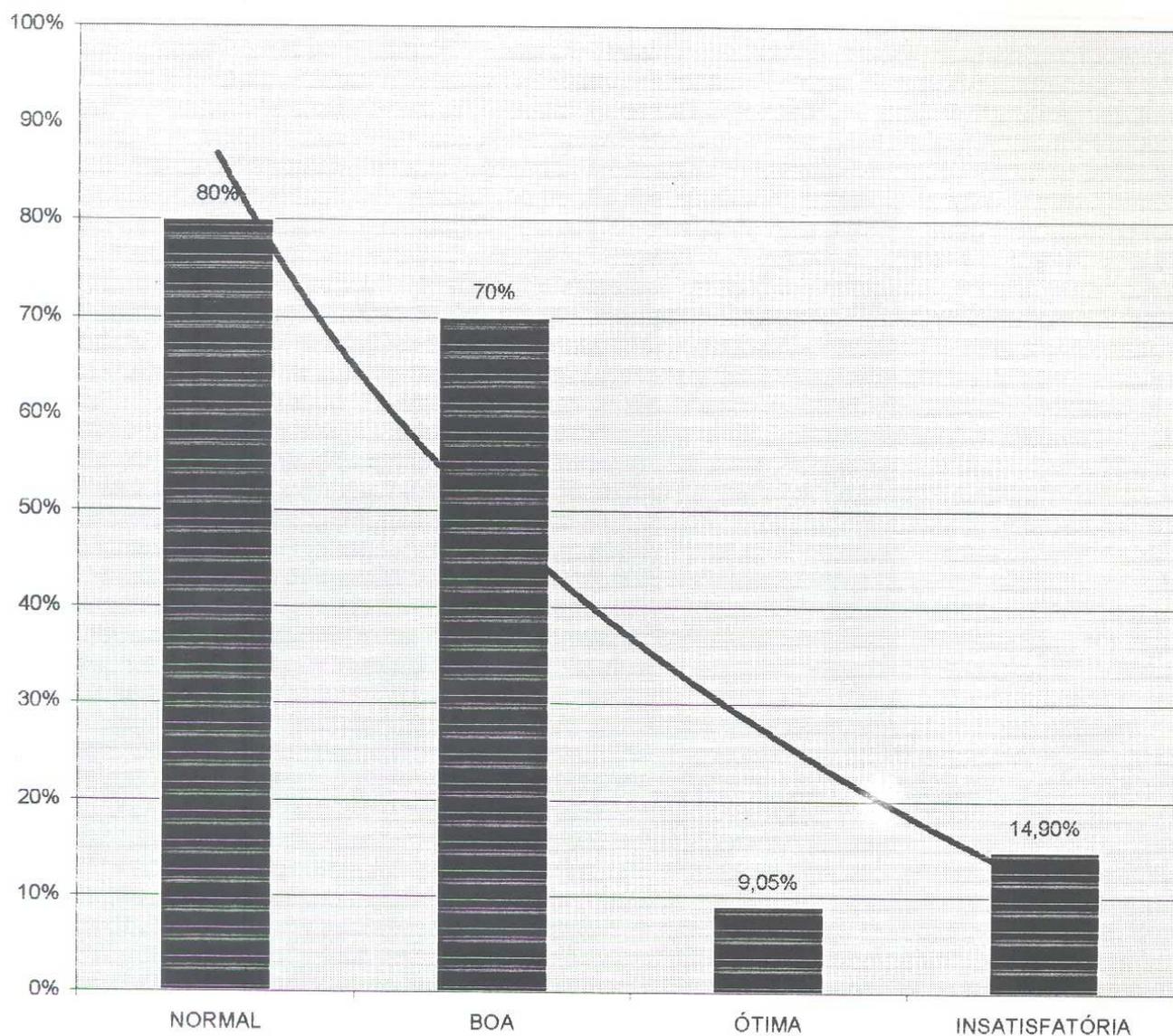


Quanto ao fomento e/ou iniciativa de treinamento, há que distinguir as modalidades de cursos proporcionados. Os cursos ofertados e/ou patrocinados pelo Departamento de Treinamento, em 1995, podem ser classificados em "internos" e "externos". Ainda, pode-se reconhecer diversidade de iniciativa - interesse e iniciativa do trabalhador, solicitação da empresa (Chefia, Departamento de Treinamento)

As respostas dadas indicam que há um equilíbrio entre as decisões pelo treinamento, com uma ligeira preponderância da iniciativa da empresa, quando se trata de programas interno de treinamento e, o contrário, quando se trata de cursos externos, realizados por iniciativa dos trabalhadores.

Quanto à seleção dos candidatos a treinamento, quase 80% concordam com a forma tal como ela é realizada. 70,0% consideram-na "boa" e 9,05%, ótima. Há uma pequena margem de descontentamento em relação à seleção (4,1% consideram "insatisfatória" a forma mensalmente adotada e 14,9% qualifica-a como "regular") (FIG.04).

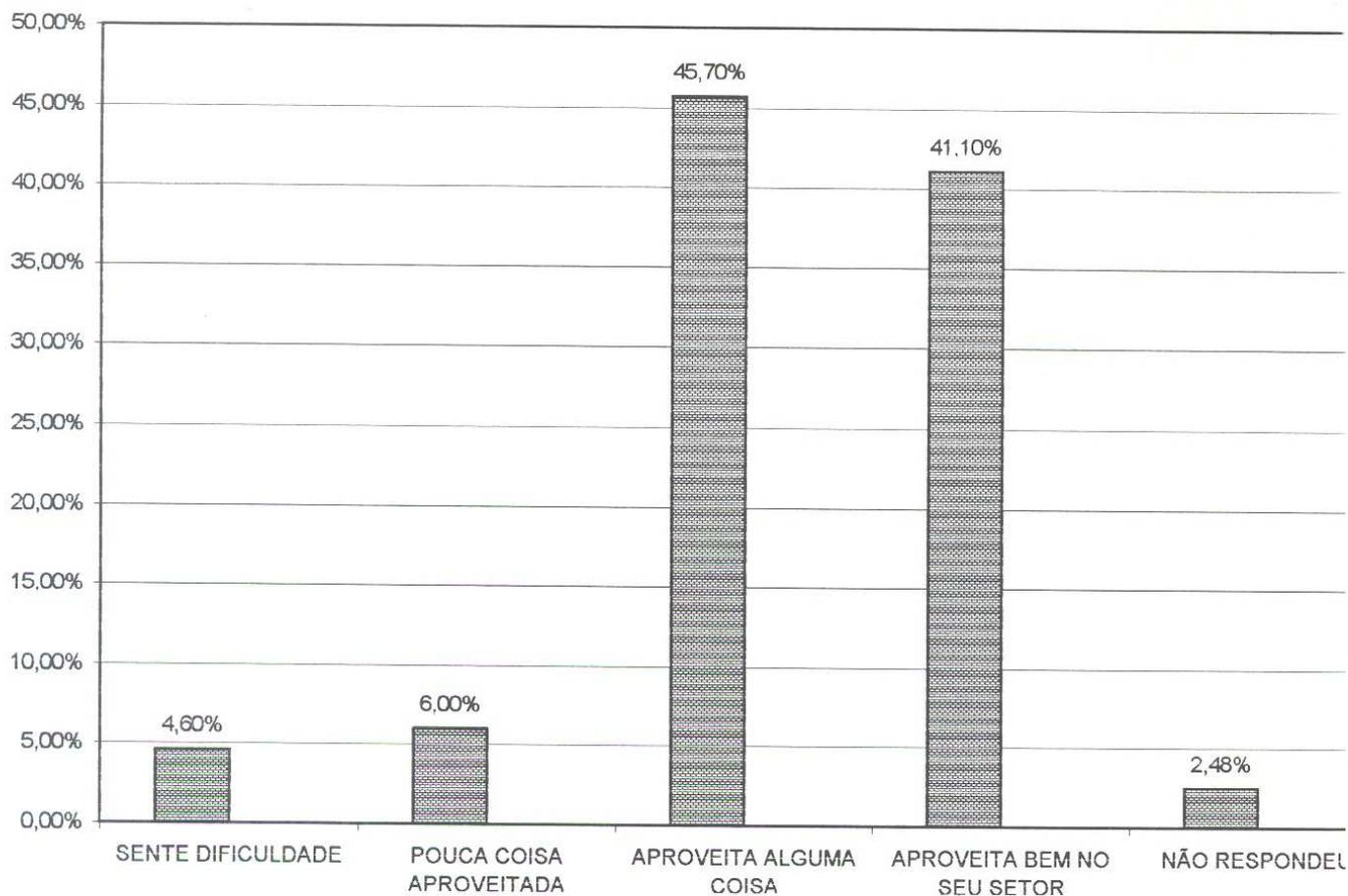
FIG.04 - SELEÇÃO DOS CANDIDATOS



Quanto às informações fornecidas a respeito dos cursos oferecidos pelo Departamento de Treinamento, os trabalhadores manifestam reconhecimento da divulgação.

(61,5% responderam que as informações são divulgadas e 19,5% que são "amplamente" divulgadas. Os demais, quase 20% dos respondentes, consideram que é pouco insatisfatória divulgação das oportunidades de treinamento.

FIG.05 - APLICAÇÕES DE CONHECIMENTO



Quanto à aplicação dos conhecimentos obtidos nas situações de treinamento, menos da metade responde com ênfase positiva, ou seja, 41,1% reconhecem o pleno aproveitamento dos cursos realizados; 45,7% reconhecem que "aproveitaram alguma coisa" e os demais consideram dificuldades e ausência de aproveitamento nos treinamentos propiciados (FIG.05).

Por fim, quanto aos materiais ou recursos didáticos usados nas situações de treinamento, um contingente de 81,9% considera positivamente a sua eficiência e os demais os desqualificam parcial ou totalmente (9,8%, porque não trazem novidades, 1,4% são de difícil compreensão, 1,0% nunca utilizou e 5,6% não responderam).

Pelas respostas obtidas, pode-se ratificar-se o reconhecimento a cerca da existência de uma política razoavelmente consistente de treinamento na empresa. No entanto, o tipo da sondagem realizada limita a possibilidade de uma avaliação em sentido amplo do que se poderia supor como representativo de uma capacitação tecnológica ampla. O aprofundamento desta questão supõe um estudo mais detalhado das estratégias de modernização estratégica adotadas pela Empresa.

2.3 Confronto teórico

O discurso da prática, apresentado pelos responsáveis junto à Empresa, e abordado no Capítulo anterior, pode, de fato, introduzir motivos temáticos absolutamente úteis à construção da presente proposta.

Entre eles, selecionamos os que constituem os termos potenciadores da intervenção pedagógica no ambiente da Empresa, ou seja, os temas que sugerem o olhar especializado do pedagogo na construção partilhada de uma proposta de desenvolvimento cultural e tecnológico concretizada mediante um processo de educação permanente:

à valorização humana permanente

nível educacional x qualidade

auto-gestão

educação graduada

qualidade total

treinamento permanente

política formativa

escolarização de adultos

cooperação institucional (regime de parceria)
cursos isolados
formação profissional
fomento, avaliação e promoção
seleção para programas formativos
educação para a cidadania ou capacitação cidadã
ajustamento profissional
ensino domiciliar
incentivo salarial

No sentido de atender objetivo proposto neste estudo, recodificamos os motivos temáticos selecionados, configurando-os sob a forma de eixos conceituais integrados e mais abrangentes a saber:

- gestão Humana e o Trabalho
- desafios contemporâneos da transformação estrutural das organizações de trabalho
- medidas gerenciais de fomento

A discussão que se estabelece aqui, então, a partir de tais eixos conceituais, deve servir de argumento para a projeção de um compromisso moderno da Universidade no que

se refere à formação de profissionais da educação e à transformação estrutural dos programas educacionais frente aos desafios contemporâneos do avanço científico e tecnológico que atinge o mundo do trabalho. Compromisso que insistimos, incide sobre a atual condição de identidade e profissionalização do pedagogo.

2.3.1 Homem e trabalho

Na entrada dos anos 80, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO, publicava um balanço de perspectivas sobre o tema "educação e trabalho" sob a intenção de defender a tese de um processo de reconciliação do homem naquelas contingências. Mais centrado na educação do que no trabalho, o documento, ao recorrer ao termo "reconciliação", abre espaço para o entendimento do objeto "trabalho" como categoria sociológica fundamental.

Nesta linha de reflexão reconhecemos os escritos de CLAUS OFFE (1988) como uma das mais significativas contribuições da sociologia do trabalho. Este autor

explicitou a crise na sociedade do trabalho a partir dos indícios de perda da qualidade subjetiva do trabalho enquanto centro organizador das atividades humanas, da auto-estima, das referências sociais e das orientações morais. Perda que emergiu, diga-se de passagem, no âmbito do trabalho remunerado.

A principal consequência da redução relativa da capacidade de absorção do mercado de trabalho, por um lado, e, por outro, os efeitos motivadores e disciplinadores do trabalho remunerado são, para OFFE, os fatores imediatos de um marcante processo de exclusão social:

Em uma sociedade, onde as possibilidades de renda, de participação e de vida estão vinculadas ao trabalho remunerado, aqueles que não conseguem inserir-se de forma estável no sistema ocupacional, vendo-se freqüentemente exilados em um vazio institucional, estão ameaçados com o estigma do fracassado, do descartável, e por isso, prejudicados em suas condições de vida. (OFFE, 1988,p.8)

É preciso, para adotar a análise de OFFE, ratificar a compreensão de que a sociedade e sua dinâmica são

construídas enquanto "sociedade do trabalho" (DAHRENDORF, 1980; GUGGENBERGER, 1982; VOLZ, 1982 apud OFFE, 1988). Mais do que uma definição trivial da teoria sociológica, que encara o trabalho como "uma eterna necessidade natural da vida social", os autores cobram a concretização daquele enunciado. Sabe-se, no mundo acadêmico, que a posição do trabalhador no processo produtivo guarda precária relação com a organização das estruturas sociais; que a dinâmica do desenvolvimento social é resultante da dominação quase irreduzível do agente empresarial; e que a racionalidade capitalista industrial da otimização das condições técnico-organizacionais não tem priorizado o desenvolvimento social... (OFFE, 1988 p.16).

Ou seja, a qualificação humana subjacente ao conceito de desenvolvimento social constitui uma possibilidade desprezada na teoria e na prática.

Mas, o que pode significar, realmente, a qualificação humana?

2.3.1.1 A qualificação humana e o trabalho

A qualificação humana desafia a política pela abrangência e densidade do seu significado. Em termos quantitativos, imaginemos que a parcela de população trabalhadora cresce continuamente e, paradoxalmente, está progressivamente marginalizada quanto ao atendimento de seus interesses, estilo de vida, etc. (OFFE, 1988 p.19).

Os dados e análise da crise mundial contemporânea do emprego tem colaborado para a apreensão desta marginalização potencial materializada sob a forma de uma exclusão progressiva. Poderíamos acrescentar, ainda, que o desenvolvimento incontrolado das forças produtivas, o aparecimento de um novo "tipo social" formado basicamente por mulheres e jovens, e, também, a inadequação, em muitos casos, dos modos de produção, constituem três importantes fatores que vem desafiando as políticas de qualificação humana pelo trabalho.

Ou seja, a qualificação humana pelo trabalho tem sido reduzida às oportunidades e condições de desenvolvimento pessoal que o emprego pode proporcionar. E, em ocorrendo limitações tais como as referidas no parágrafo anterior, no que concerne às contingências do trabalho no contexto dos

sistemas de produção, esvai-se a esperança de qualificar o homem por completo.

Ora, é preciso alargar o sentido desta qualificação humana em situações de trabalho, hoje tão confundida com os alvos das estruturas empregadoras.

Trata-se de fazer do homem um agente de sua contemporaneidade, homem que "começa a ser efetivamente capaz, graças ao conhecimento e ao domínio das leis científicas, de dirigir os processos naturais e de assumir a responsabilidade disso" (FAURE, 1972: 238). O trabalhador, pouco escolarizado, jovem, velho, mulher, especializado..., não importa o seu perfil, deve ser considerado em termos de "homem em devir". Homem que apreende, conhece e compreende o mundo por um lado e que dispõe ou poderá dispor de técnicas necessárias para agir sobre o mundo, com inteligência e no sentido do seu interesse (FAURE, 1972: 238), respaldado por um projeto social.

2.3.1.2 Os desafios contemporâneos da transformação estrutural das organizações de trabalho

Os discursos sobre o mundo do trabalho, especialmente, sobre o mundo das empresas, têm destacado, de modo unilateral, o fator tecnológico e a qualidade produtiva dos seus empenhos e processos. No entanto, uma leitura alternativa vem tomando corpo e, hoje, reconhece-se a grandeza do impacto dessas condições sobre a transformação social em seu conjunto e vice-versa.

A característica essencial da modernização no mundo das empresas qual seja, a recorrência às tecnologias da informação - responde a demandas sociais e institucionais ao mesmo tempo que promovem alterações fundamentais no nosso "modus operandi" empresarial, isto é, nas formas como se produz, consume-se, vive-se e se morre (CASTELLS, 1996.p.3)

Do ponto de vista da empresa nacional brasileira, SERRA(1991), resume o discurso político sobre a relação estratégica entre educação e a economia, destacando as prioridades que a nova direção do progresso tecnológico e do aumento da produtividade impõe. Trata-se, e com isso não podemos discordar, de considerar as conseqüências a que um mundo cada vez mais informatizado pode levar. A mais valia do conhecimento(a informação) e a relativização da

importância das economias de escala, combinadas à qualidade e à diferenciação de produtos, estas, por sua parte, submetidas a um cenário de aguda concorrência, passam a exigir um novo perfil de mão-de-obra. Menos especializado, o trabalhador deverá ser possuidor de conhecimentos mais gerais e participará, simultaneamente, tanto da produção quanto do controle de qualidade, para o que será imprescindível que tenha maior iniciativa e maior domínio sobre o processo produtivo.

Alerta, aquele economista, que não há como a empresa permanecer, administrativamente falando, dentro de modelo taylorista. Esta posição constitui, de certo modo, um entendimento comum. Não há como discutir, negar, que o nível de educação geral do trabalhador precisa ser cada dia melhor.

No caso brasileiro, SERRA afirma (e lhe damos justa razão) que,

O Brasil não conseguirá retomar de forma sustentada seu desenvolvimento se mantiver os padrões educacionais que prevaleceram nas últimas décadas e que são vigentes, no fundamental, até hoje. Chegamos ao limite desse

processo. A educação não é uma necessidade apenas do ponto de vista da identidade nacional e um requisito de democracia, visando estreitar as distâncias sociais. É também condição essencial para o desenvolvimento das economias modernas (SERRA,1991)

Neste raciocínio, o que se confronta são os paradigmas - passado e presente - do fazer tecnológico. O paradigma passado (ainda não superado de todo) supunha uma proporção de força de trabalho altamente qualificada e monopolizadora do conhecimento relativamente pequena. Em contraponto, a mão-de-obra semi-qualificada era abundante e alocada segundo um estrito esquema de divisão de trabalho.

Mas é importante que se conheça o novo prognóstico de SERRA, para quem o novo paradigma tecnológico deste fim de século "aponta para o enfraquecimento do estilo de crescimento econômico baseado nas grandes escalas de produção e uso concentrado de máquinas e energia bem como na concorrência predominantemente via preços".

No entanto seria justo observar que o próprio desenvolvimento industrial suscitaria também uma política

de escolarização marcada pela expansão e atualização na década de 70. A progressão escolar se intensificaria nas últimas duas décadas.

Na atualidade, o perfil educacional dos trabalhadores brasileiros é dos mais críticos em relação aos índices mundiais. Ele se apresenta em situação inferior ao de muitos países africanos e latino-americanos. Este quadro de carência cultural desafia as decisões políticas e atribui urgência a medidas de agilização para a concretização de uma oferta educacional pertinente. Para SERRA, a educação formal para os trabalhadores e o papel do ensino de 2º grau são de crucial relevância. E ao nosso ver, a formação de profissionais da educação permanece alheia ao contexto dessa mudança, pelo que precisa, no intuito do melhor ajuste possível, mais que reformar seus programas, realizar uma revolução de mentalidade.

2.3.1.2.1 Qualidade e inovação

Numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultado (CAMPOS, 1994:15)

Agora, mais do que nunca, é necessário promover a aquisição de métodos que viabilizem a dinâmica geracional da indústria, inclusive porque, além do progresso tecnológico, o novo regime capitalista reivindica mudanças na filosofia organizacional e administrativa como condição de sobrevivência empresarial.

Neste contexto de auto-sustentação empresarial, a figura ou as figuras de profissionais articuladores de uma nova dinâmica entram em cena. Para responder às exigências das atuais transformações que vêm ocorrendo no mercado produtivo é necessário que o(os) novo(s) profissional(is), integrado (s) à equipe gerencial da empresa, exerça(m) a função de agente(s) integrador(es) das relações humanas e sociais que hão de sustentar a reorganização das organizações de trabalho.

A integração das relações sociais nas organizações de trabalho implicam em assegurar ao trabalhador condições de

uma formação adequada para responder ao processo produtivo não só a curto prazo mas a longo prazo, uma vez que homem e empresa devem aprimorar-se para trazer resultados valorosos de desempenho do setor.

A incorporação das tecnologias pode se dar numa visão antropocêntrica ou numa perspectiva tecnocêntrica.

A primeira implica no esfacelamento da estrutura básica do processo produtivo Taylorista/Fordista

Numa perspectiva tecnocêntrica, ao contrario, a introdução das inovações tecnológicas não traz consigo alterações na organização do trabalho. A perspectiva tecnocêntrica, portanto, supõe a implementação de avanços tecnológicos sem modificar o padrão de trabalho e sem incentivar o investimento na ampliação da base educacional e no aprendizado continuado (SENAC, 1995).

Inovação e Qualidade constituem, pois questões clássicas dentro da teoria da administração. No entanto, hoje, elas são expressão de uma doutrina normatizada e necessariamente adotada, pois que a empresa não só precisa

desenvolver qualidade para se bastar, mas sobretudo, para sobreviver em um mercado de afgressiva competição.

A qualidade à qual se faz referência, aqui é a qualidade "certificada". O fenômeno de sua generalização alcançou, também, o Brasil:

Pesquisas vêm demonstrando o interesse crescente das **empresas nacionais** buscando aplicar em seus processos industriais e de serviços as normas ISSO 9000, editadas no Brasil em junho de 1990. A partir de então, a busca das empresas para a adoção dos sistemas de qualidade vem se tornando uma meta organizacional das empresas brasileiras, o que, numa perspectiva otimista, leva a crer que no ano 2000 a maioria delas estará certificada. Tal tendência é ratificada pela constatação de que o Brasil é o primeiro colocado em número de empresas possuidora de certificação. (FERNANDES, 1996:144)

Entretanto, sabem os teóricos tanto quanto os administradores, que a qualidade constitui o resultado de um processo complexo e seu objetivo não se restringe à sua certificação, simplesmente. A certificação impõe a implementação de mudanças organizacionais que devem se preocupar com um processo de melhoria contínua (FERNANDES,1996:44). E é este processo que se alimenta do exercício de inovação, a qual se respalda, por sua vez, no desenvolvimento de metodologias que otimizam o potencial humano das empresas, condição básica para a gestão da qualidade total:

É fundamental para tanto um planejamento consistente calcado em métodos e estratégias compatíveis visando o melhor desenvolvimento da tecnologia e principalmente melhor aproveitamento dos recursos de toda ordem, principalmente dos recursos humanos. (FERNANDES, 1996:144)

No entanto, o que já é consenso teórico está defasado na prática. A política da qualidade nas organizações de trabalho ainda não atingiu a relação desejada quando se refere à gestão dos recursos humanos. FERNANDES, ainda, comenta resultados de pesquisas realizadas recentemente (FIERGS, 1995; MENDES, 1995) PELAS QUAIS SE RATIFICA ESTA CONSTATAÇÃO. De 120 empresas pesquisadas por MENDES, 65% deixaram de lado a questão da satisfação dos funcionários, 55% não adotaram nenhum sistema para ouvir sugestões dos seus funcionários, 33% definem a falta de treinamento como um dos maiores obstáculos à conquista de qualidade. 92% não utilizam o sistema de distribuição de lucros auferidos para investir em qualidade. Ora, conclui FERNANDES, não há como buscar qualidade e produtividade nas organizações se não propicia a participação, motivação, recompensas aos integrantes no processo. As próprias necessidades do trabalhador, se identificadas e atendidas, incidem sobre a qualidade de vida da organização.

A qualidade e a inovação, enquanto referências para uma pedagogia do trabalho, deve reconhecer que elas são, também, expressão de uma dinâmica de auto-desenvolvimento e autotranscendência do indivíduo:

As organizações que irão transitar, incólumes para o 3º milênio serão exatamente aquelas que conseguirem gerar um esforço adicional que lhes permita entender a complexidade e as novas exigências que se fazem presentes, tanto de parte de seus colaboradores como do macroambiente (CARAVANTGES E BJUR, 1996:1)

Desta forma, ao se referir à idéias de inovação e qualidade há de se imaginar, também e sobretudo, o homem "auto-atualizado", isto é o trabalhador a quem se dá o direito e as condições de realizar a sua tendência inata de buscar sentido e transcendência para a sua existência.

2.3.1.2.2 Gestão participativa

Há, pelo menos, dois argumentos principais que cercam a questão da gestão participativa no âmbito da empresa e que implicam em exigências de qualificação humana.

O primeiro, resulta das estratégias de apreensão e de inovação que inspiram a empresa contemporânea. É de consenso atual a crise do modelo taylorista-fordista de produção, caracterizado por uma estrutura administrativa que separava as situações de concepção e de execução nas empresas (SENAC, 1995). A flexibilidade dos processos produtivos, que daquela mudança decorre, implica em estender a participação dos trabalhos no crescimento e sucesso da organização. E não há outra forma, se não a de projetar uma melhor qualificação intelectual do trabalhador.

BRUNO e FONSECA (1995), ao considerarem as tendências prevaletentes no setores mais dinâmicos e produtivos do capitalismo mundial e, também, de alguns existentes no Brasil, interpretaram o aumento das exigências quanto às qualificações dos trabalhadores segundo três ordens de fatores:

a) o primeiro, refere-se à introdução da automação programável, que tende a eliminar progressivamente o trabalho manual direto (em geral fragmentado e pouco qualificado), fazendo emergir, em seu lugar, tarefas de monitoramento e de supervisão automatizados, com conteúdos distintos, que passam a exigir, do trabalhador, maior capacidade de abstração, decisão, comunicação e responsabilidade;

b) o segundo, relaciona-se com o crescimento da participação das atividades de inovação, especialmente de P&D (pesquisa e desenvolvimento), no valor agregado pela produção industrial, o que faz com que "produzir seja cada vez mais produzir inovação" (CARVALHO apud BRUNO e FONSECA);

c) finalmente, mas de igual importância o terceiro argumento subntende, a introdução da lógica sistêmica do trabalho, integrando funções de produção, controle de qualidade e gestão da "variabilidade dos processos" (BRUNO e FONSECA, 1995:35-36).

Esta vertente argumentativa da gestão participativa tem significados ocultos que se aplicam às novas formas de controle e disciplina que as empresas contemporâneas

desenvolvem. As mesmas Autoras, acima mencionadas, refletindo sobre a carga simbólica da gerência participativa, identificaram uma dupla função da técnica em propagação: " a de se constituírem em canais formais de apropriação da capacidade de raciocínio dos trabalhadores e a de controlar e disciplinar a sua estrutura psíquica, já que responsabilidade, interesse pelo trabalho e capacidade de inovar, são, hoje, importantes fatores de produção" (BRUNO e FONSECA, 1995:37)

Dentro desta concepção estar-se-ia presenciando "um trânsito de um sistema repressivo, baseado na obediência a um chefe, para um sistema impessoal, baseado na internalização do regulamento e na adesão a uma lógica (p.17)

No entanto, o efeito ideológico aduzido não constitui via de mão única a favor da empresa. As necessidades de qualificação e apropriação também repercutem para a valorização do indivíduo como tal e lhe dá melhores condições de se situar e negociar seu progresso.

O segundo argumento põe à mostra "o carácter progressivamente social das forças produtivas". Isto quer

dizer, ressalta-se a idéia de que a crescente importância adscrita ao fator humano na empresa é também, expressão "de uma evolução objetiva no sentido de uma participação e gestão democrática dos sistemas de trabalho" (ANIBAL e COSTA, 1987:113).

A noção de evolução objetiva implica em considerar que o processo de gestão participativa se justifica em função de "exigências resultantes dos próprios sistemas de trabalho, por um lado, e dos condicionantes sócio-culturais, por outro" (ANIBAL e COSTA, 1987:114-5)

Deste modo, precisamos concordar com a afirmação de ANIBAL e COSTA de que a participação do trabalhador na organização de trabalho não pode ser encarada como uma dimensão motivacional estrita, nem como tema neutro. Antes, ela deve ser esclarecida, mesmo porque, a própria idéia de participação partiu dos detentores dos meios de produção. No entanto, é importante ressaltar, também, que a participação nas decisões concernentes à gestão produtiva dá margem à valorização da subjetividade própria dos dirigidos, convertendo-se em um fator essencial de desenvolvimento dos sistemas de trabalho.

Apreendida de modo o mais convincente, resta deduzir que a qualificação crítica do trabalhador constitui um objetivo educacional merecedor de cuidados e atenção.

2.3.1.2.3. As medidas gerenciais de fomento à educação no contexto das empresas

Pesquisas realizadas no contexto das empresas (SINDUSCON, 1995), dão conta de que grande parte delas, em princípio, está preocupada em cumprir aspectos legais e rotinas trabalhistas ao proporcionar algum tipo de formação aos seus empregados. E, quando se estruturam para administrar o seu pessoal dentro de uma concepção de capital humano (administração de recursos humanos), abrangem os processos de treinamento que envolvem a captação, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e o desligamento dos profissionais (SINDUSCON/Pr, 1995:13).

Em todo o caso, não se pode desprezar, a despeito de uma subestimação mais ou menos corrente, o fato de que as empresas vêm se mobilizando, de uma ou de outra forma (e as grandes empresas já mais sistematicamente) no sentido de instaurar o desenvolvimento da qualidade de seu processo

produtivo, preocupando-se com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados. O empresário tem consciência de que os resultados de sua organização estão estreitamente determinados também pela densidade e intensidade de motivação e de nível de qualidade pessoal e profissional daqueles a quem emprega.

Ora, as empresas vêm estabelecendo, em razão da adesão a tal postulado, políticas de recursos humanos orientadas à administração das pessoas, tentando compatibilizar os objetivos organizacionais e os objetivos mais particulares de seus empregados. Os resultados são estimados segundo as vantagens que apresentam em cada caso: orientação para as gerências e as chefias, auxílio na descentralização da administração de recursos humanos e referência para a tomada de decisões, recurso de padronização de procedimentos e redução de subjetividade.

De acordo com essa orientação, o primeiro momento de aproximação empresa/empregado ocorre mediante ações metódicas de integração deste setor de trabalho. É a empresa que se apresenta, que se deixa ver de modo global, apresenta seus objetivos, sua sistemática de trabalho (SINDUSCON/Pr, 1995:30)

A seguir, a empresa organiza mecanismos de treinamento de acordo com seu plano desenvolvimento, de qualidade, de expansão, de competitividade. Recorre, para isso, a diagnósticos de necessidades junto às chefias e aos empregados. Desenvolve ações, mais que cursos, em situações individuais ou de grupo, para preparar melhor as pessoas para o desempenho de suas atribuições.

A conceituação de treinamento tem sido revisada e expandida, particularmente pelos que se especializam em administração de recursos humanos (BOOG, 1980; FONTES, 1980; MATTOS, 1985; MACIAN, 1987;). A definição de maior concordância entre os Autores situa o treinamento como "uma forma de educação para o trabalho que deve levar em conta não só a organização, mas também o indivíduo" (MACIAN, 1987:11)

Este processo de educação acontece a partir de inter-relações, resultantes de uma ação transformadora conjunta onde os agentes se influenciam reciprocamente, em múltiplas direções e com diferentes graus de liberdade. Este campo de interpenetração de forças constitui um cenário sistematizado por MACIAN e a partir do qual passa a se

entender que não é possível analisar plenamente a questão do trabalho como um fato isolado na vida dos seres humanos. É preciso que se considere o treinamento como um espaço onde se processam trocas de dados, informações e influências de outros campos de atividade tal como se depreende a Figura abaixo(MACIAN, 1987:8-9)

Treinar, pois, tem o sentido de "estimular mudanças de comportamento, direcionando-as para melhor desempenho profissional". A conotação educacional que se deve atribuir

ao processo de treinamento caracteriza-o como um processo de mudança voltado ao crescimento pessoal e, em consequência, ao desenvolvimento da organização. Ao adotar a definição de MACIAN de igual modo entendemos que o treinamento, mesmo melhor intencionado e concebido, apresenta limitações reais que devem ser tomadas em conta e sugerir uma política formativa mais ampla. Limitações, diga-se de passagem, que vão mais além das indicadas por MACIAN, aqui sumariadas:

- deficiência nem sempre ocorrem por falta de treinamento;
- é impossível prever, com absoluta segurança, até que ponto os resultados de um treinamento estarão comprometidos pelo potencial do treinado e das estratégias e conteúdos deste mesmo processo;
- eventuais falhas de desempenho podem estar relacionadas a problemas de estrutura da organização e não a causas de ordem pessoal ou profissional. Processos obsoletos ou rotineiros em excesso, chefias mal distribuídas, escalas inadequadas de salários podem gerar desinteresse seja por uma atuação mais criativo ou por um maior empenho pelo aperfeiçoamento técnico;
- treinamentos isolados, sem envolvimento da cúpula administrativa podem significar apenas um curso a "mais";

- a natureza educacional do processo de treinamento implica em um "espaço" para a assimilação de conceitos e incorporação de comportamentos, de modo que os resultados esperados por uma intervenção não se avaliam a curto prazo;
- os sistemas e sub-sistemas que administram o pessoal que administram o pessoal em uma organização-treinamento, recrutamento, seleção, administração de pessoal e de salários, relação sócio-funcionais, etc., devem estar estreitamente inter-relacionados;
- cursos semanários, conferências são estratégias aplicáveis ao treinamento, mas insuficientes para cobrir conceitualmente o processo do treinamento

o treinamento, utilizado como estratégia de mudança organizacional, pode ser afetado por comportamentos de resistência às transformações desejadas, determinados por motivos os mais variados (A Autora dá um exemplo aqui, de um treinamento voltado à racionalização do trabalho que implique na anulação da duplicação de atividades. O treinado pode entender, de seu lado, que se trata de esvaziar suas funções de supervisão e controle) (MACIAN, 1986:10-11).

Além disso, existiria outro agravante ao trabalhar a questão do treinamento. Trata-se da intercomplementariedade entre o treinamento e a educação institucionalizada, já que os processos produtivos estão baseados em conhecimentos técnicos e uma base cultural sólida, a partir do que se projetam alvos de aperfeiçoamento.

Por fim, é imprescindível que se apreenda a questão do treinamento em toda a sua diversidade possível. Não há modelos únicos de treinamento. É preciso que se leve em conta o tamanho da empresa, o seu nível de desenvolvimento tecnológico e estrutural, a complexidade dos processos de produção, os objetivos e as políticas da organização, etc. e o perfil e a distribuição das necessidades de capacitação que daí derivam, desde uma ótica empresarial.

Outros aspectos a considerar sobre a problemática do treinamento no contexto das empresas incluem questões tais como:

- Realização interna ou externa : os treinamentos podem ser realizados na própria empresa ou fora dela, com a

colaboração de instrutores internos (profissionais da própria empresa) ou externos (profissionais especialmente contratados ou outras instituições).

- Escala e conteúdos: entre os programas mais presentes nas políticas de treinamento das empresas que empregam quadros massivos, destacam-se os de alfabetização, higiene e segurança, relações humanas no trabalho, orientação quanto a direitos e quanto à saúde, conceitos de qualidade e produtividade, além de cursos especificamente projetados de formação profissional.
- Provimentos de liderança: também são contempladas as chefias, ordinariamente providas por indicações de conhecimento técnicos, com o objetivo de desenvolver uma capacidade adicional de liderança (SINDUSCON/Pr, 1995:40)

Ainda segundo roteiros de treinamento divulgados, dois aspectos de progressiva importância têm sido incluídos nas políticas de treinamento dentro das empresas: São a formação de profissionais polivalentes e a capacitação para o trabalho em equipe.

No caso da preocupação com a formação de profissionais polivalentes, ou seja, o preparo de profissionais com condições de exercer mais de uma função dentro da

organização, há um argumento curto e promissor "a polivalência é um aspecto importante quando se fala em fixação do profissional na empresa. Pode ser uma boa medida para empresas menores, com número reduzido de obras. Há um ganho para a empresa e para o profissional" (SINDUSCON/Pr, 1995:40)

No que se refere ao trabalho de equipe, defende-se a participação, o envolvimento das pessoas com os propósitos e a materialização da qualidade e da produtividade. E a comunicação é vista como um processo básico para a afirmação do "espírito de equipe".

As posições empresariais mais avançadas têm expandido o seu interesse formativo mais além do que possa significar formação do profissional polivalente. A empresa moderna está interessada nas novas tecnologias e na participação do processo criativo delas, já assinalava DRAPER (1989, citado por HALLAK, 1991, p.67). Afinal, temos que convir que o êxito econômico depende, virtualmente, do acesso ao conhecimento. (DRAPER, apud HALLAK, J. Invertir en el futuro. Definir las prioridades educacionales en el mundo en desarrollo. Paris, UNESCO, 1991:67)

2.3.2 educação , trabalho e Universidade

Antes de considerarmos os sistemas educacionais que ajustam os jovens e os adultos ao mundo do trabalho, em níveis inferiores ao ensino superior, retomemos a questão do papel da Universidade na construção de uma política de profissionais de campo da educação.

Ou seja, queremos dar espaço, aqui, à principal consideração reivindicatória da presente dissertação. Isto é, queremos relacionar a responsabilidade da Universidade com a preparação de quadros superiores para a operação social educacional. Entendemos que cabe, essencialmente a ela, a formação da inteligência pedagógica". Este segmento de profissionais têm, entre inúmeras, abrangentes e diversificadas tarefas, uma atribuição global de interferir no planejamento, na organização, na implementação de sistemas educacionais em todas as instâncias. Ou seja, conceber, liderar a concretização, controlar e avaliar os processos, os sistemas, os programas, as ações, os resultados educacionais. Mas sobretudo, co-operar com seus pares nos sistemas para as mudanças no eixo da melhor utopia.

Frente a um cenário de desafio tecnológico e de estratégias educacionais possíveis a ele correspondente, como imaginar o perfil do profissional que há de "cuidar" desta problemática?

Desde os primórdios da sistematização da formação do profissional da educação, configurada nos currículos dos Cursos de Pedagogia e das Licenciaturas, a base da identidade do profissional da educação restringiu-se à **docência**. E, se não bastasse tal restrição, outra redução tem se mantido constante: a da função docente circunscrita ao sistema escolar convencional ao nível do primeiro e segundo grau (nomenclatura em processo de substituição para educação básica", abrangendo a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio).

Ora, não teria, a Universidade, o direito e o dever de rever o seu papel frente à abertura e complexidade das exigências de socialização na sociedade contemporânea e frente ao futuro? Não seria tempo (ou, estaria ainda em tempo?) da universidade rever o seu compromisso em relação a constituição dos quadros sociais?

Esta preocupação não é única nem exclusiva no pensamento dos Autores que tratam da educação e dos desafios de mudança que se lhe acomete.

CARRIE (1994) reconhece a necessidade da Universidade melhor se posicionar e acrescenta que, neste processo, é de vital importância que o componente "futuro" conste como pano-de-fundo de suas reflexões. Além disso, atenta para o fato de que não há uma reflexão sem interlocutores, pois a ação da Universidade, em qualquer de suas formas, tem uma função social. Tal implicação nos oferece suficiente motivo para que o insiramos em nossa argumentação:

É evidente que o debate sobre o futuro da Universidade interessa a interlocutores cada vez mais numerosos: poderes públicos, empresas, partidos políticos, sindicatos, associações profissionais, centro de pesquisa, organizações de formação permanente (CARRIE, 1994:80)

Talvez, mediante tal diálogo, a Universidade possa despertar sua consciência para a obviedade de sua existência. Como mínimo, dar-se conta de que o que está

produzindo em muitas das sub-áreas do conhecimento pode não estar sendo absorvido pela sociedade. E, pior, está deixando de produzir o que a sociedade esta demandando.

O esvaziamento da função universitária foi objetivamente definido por RICOEUR(1993)

... a Universidade, tendo se expandido além dos limites em que foi concebida, está hoje sem idéia. É somente o nome coletivo dado a todos os estabelecimentos onde é ministrado um ensino pós-secundário (RICOEUR, 1983:4)

Não por menos a comunidade do trabalho organizado tem buscado alternativas de formação e aperfeiçoamento profissional dos seus quadros fora do espaço universitário. E isto significa, necessariamente, que algo não vai bem. A Universidade se multiplicou e se expandiu de forma desproporcional e, paradoxalmente, à margem das reclamações do seu contexto. Esqueceu-se de olhar à sua volta e procurar entender o que estava acontecendo. Fechou-se em seus muros e levou consigo um pequeno grupo, elitista, que hoje representa muito pouco para o grande número de problemas e descobertas que se apresentam no cotidiano social. Portanto, precisa realmente mudar e buscar apoio,

contribuir. A sociedade há muito começou a exigir um profissional não apenas portador de informações sistematizadas, mas com capacidade de oferecer soluções, de contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento global.

Desenvolvendo um saber como se ele fosse inviolável, a Universidade, por outro lado, tem deixado de ser criativa e imaginativa. encerrada sobre si mesma, abstrai-se da competitividade que rege as instituições contemporâneas. Os estímulos, então, se reduzem. A pesquisa se contrai e se realiza em redutos de resistência, de preferência em áreas que não as humanas. A função mais apropriada para a Universidade que seria propiciar a aquisição imaginativa do conhecimento (WHITEHEAD, 1969:65) está, distante da sua rotina. Nem o trabalho cooperativo e a prática do conhecimento por ela elaborado sequer se concretizam(e é o que se pode desprender dos insistentes artigos que discutem a sua fragmentação no melhor estilo acadêmico e institucional).

Queremos dizer, então, que há uma parcela de saber que a Universidade está elaborando. Entretanto, ela aparenta não saber administrar este saber gerado no seu

próprio interior e, mesmo, usar isso para o seu próprio desenvolvimento e aprimoramento técnico e humano.

E, quando se observa a função universitária no campo da Pedagogia, não resulta difícil identificar o inócuo que representa jogar no mercado de trabalho um excessivo número de profissionais despreparados que o desconhecimento da realidade provoca.

O enxugamento dos quadros de pessoal das grandes e médias empresas, o novo paradigma da qualidade, a reengenharia e a aceleração da mão-de-obra robotizada ainda não impregnou os conteúdos e as práticas universitárias. Nem a Universidade se questionou sobre a qualidade teórica de seu produto frente à rapidez das mudanças sociais. Basta-lhe perpetuar as profissionais que, principalmente em épocas anteriores, lhe deram tanto prestígio, servir à função da carreira profissional.

*Parece que na atualidade,
o ensino superior abriu mão da
reflexão, da relação e
consciência social e da visão
do homem enquanto ser humano
(COMIOTTO, 1991:09)*

Dos efeitos, o mal subjetivo: não se dá valor a todos aqueles que buscam o conhecimento como forma de se auto-realizarem e sentirem-se melhor perante o mundo que cresce à sua volta.

Por isso, entendemos que a Universidade deve refletir sobre o seu papel de agenciadora de novas descobertas e de interesses, e não, apenas, agenciadora de "antigos empregos".

Há novos lugares e formas de aprender, novas conexões a fazer. Estamos entrando em um período de aprendizado sem fronteiras, limites de idade, pré-requisitos, reprovações. A matriz educacional mais ampla atrai intensamente a comunidade e as pessoas de iniciativa que descobriram a sede de aprendizado, de tecnologias transformadora de habilidades e conhecimentos úteis (CONSPIRAÇÃO AQUARIANA, 301)

Trata-se de restaurar a utopia universitária, pois concordamos com o entendimento de que:

Ao longo de sua história recente, a Universidade acreditou que seria o elemento chave da construção da utopia

graças à ciência e à tecnologia que ela produzia. O ano 2000 mostra que, graças, em grande parte, à universidade, o conhecimento científico e o poder tecnológico avançaram em proporções inimagináveis em poucas décadas atrás. Mas mostra, também, que o mundo afastou-se, em proporções inimagináveis, há poucas décadas, da utopia que fora desenhada (CONSPIRAÇÃO AQUARIANA :29)

Os programas de formação na área da educação manifestam empenhos de integração com os níveis inferiores da escolarização. Discute-se muito qual deve ser a contribuição dos Cursos de Pedagogia, das Faculdades de Educação, para a oferta educacional obrigatória. No entanto, reproduzindo a análise feita para a Universidade, é oportuno insistir, no avanço do que TUJINMAN (1989) chamou de educação interativa função da Universidade apoiado em uma "tríplice aliança" definição de objetivos, a partir da interlocução com o mundo do trabalho, o estado e os serviços de educação (BALL, 1985 apud HUSEN, 1991:187).

Aqui estamos, então, diante de nossa problemática. A realidade social, a realidade educacional, as necessidades de transformação estrutural dos programas

formativos, estão apresentando novas tarefas para o profissional da educação. Este quadro não tem exata consonância com os discursos das décadas de 80 e 90 em particular que ratificam a docência como alvo exclusivo da formação pedagógica. Nem fortalecido depois da reforma universitária que introduz, de modo mais abrangente, a figura do especialista em educação.

2.3.2.1 A universidade e a formação de profissionais da educação

Há duas possibilidades de ingresso no discurso sobre a formação de profissionais da educação no contexto das Universidades brasileiras. O discurso que se inaugurou na década de 80, de negação total do modelo engendrado nas décadas de 60 e 70, questiona o pedagogo ou profissional da educação como partícipe dos privilégios de uma sociedade de classes, enquanto trabalhador do sistema. A "opção pelo povo" (ROSSI, 1989) configura uma variante para a constituição do "educador-povo", ou seja, aquele que irá trabalhar no sistema, assumindo seu compromisso com o povo; trabalhar na educação alternativa e trabalhar com educação complementar. Em decorrência de tais restrições de cunho ideológico, a função educadora passa a constituir uma

arma assumida por quem se proponha a realizar propósitos educacionais anti-hegemônicos desde uma trincheira cheia de riscos, de onde se há de subsidiar a construção de um projeto social alternativo.

Falar, pois, de um profissional da educação, emergido do sistema universitário, que há de atuar no ambiente empresarial suscita a rejeição dos radicais e ameaça o conservadorismo dos esquemas formativos que regeram, até o presente, a figura profissional do pedagogo.

No entanto, é necessário que se ultrapasse a "delinqüência acadêmica" (TRAGTENBERG apud ROSSI) tanto quanto a delinqüência ideológica. Ou seja, a questão da pedagogia do trabalho, da valorização humana, matéria de uma antropologia filosófica, deve sugerir a transformação estrutural dos programas formativos mais do que a instalação de guetos reacionários (sejam hegemônicos ou contra-hegemônicos).

Para lá chegar, retomemos a formação dos profissionais da educação como se apresentam na atualidade.

2.3.2.2 Os desafios contemporâneos da transformação estrutural dos programas formativos

Os desafios contemporâneos para uma transformação estrutural dos programas formativos podem ser visualizados, entre outras possibilidades, em razão de princípios de democratização das oportunidades educacionais, de permanência na vida humana, de modernização, de significação para o trabalho e de libertação e felicidade humanas.

2.3.2.2.1 Princípio de permanência da educação na vida humana

Há duas décadas passadas, FURTER (1974), um dos mais bem aceitos autores da educação permanente, tomava certas preocupações ao abordar este tema, asseverando que a insipiência das políticas educacionais não garantia a existência efetiva nem de uma doutrina nem de, muito menos, uma existência de um sistema de formação totalmente elaborado.

Porém, acreditava que era possível sistematizar a idéia recorrendo a três sentidos capitais do que se podia entender por uma educação que permaneceria em oferta e realização ao longo de toda a vida do homem:

a) a educação permanente enquanto processo contínuo de desenvolvimento individual;

b) a educação permanente enquanto princípio de um sistema de educação global;

c) a educação permanente enquanto estratégia cultural no processo de um desenvolvimento integral.

2.3.2.2.2 Princípio de modernização e significação da educação para o trabalho

Os programas formativos têm sido alvo, nestas últimas três décadas, de um questionamento insistente por parte dos organismos educacionais, em particular, por parte da UNESCO no que se refere à sua correspondência com o mundo do trabalho. Em obra editada em 1980, sob o título "Aprender Y Trabajar", aquele organismo dá acesso a um panorama histórico e descritivo do tema em seu sentido de contradição.

Com efeito, há um sentimento de mal estar no que se refere à dissonância educacional em termos de certas relações como, por exemplo, o divórcio entre o manual e o espiritual, a ruptura entre a escola e o mundo real, a seqüência imutável e irreversível entre educação-trabalho-lazer-aposentadoria, o abismo entre a saída do universo estudantil e o ingresso na vida produtiva, a distância entre a formação intelectual recebida e o primeiro emprego ou, ainda, a falta de correspondência entre os valores dos jovens inculcados pela escola e os valores subjacentes aos adultos no trabalho (UNESCO, 1980:7)

Tais antinomias, como podem ser entendidas as relações de oposição exclusiva mencionadas, criam uma encruzilhada caótica que só pode ser superada pelo estabelecimento de uma articulação entre o processo de ensino geral e o mundo do trabalho, instaurada na prática educativa.

Esta visão é reconhecida como universalmente aceita nos discursos que integram a produção teórica veiculada pelos encontros em órgãos internacionais. Daí Zaghoul MORSY(1980) afirmar que ninguém escapa a necessidade de um regime integrado de educação, ou seja, de

criar e desenvolver formas integradas de educação geral e de iniciação ao trabalho, para jovens, e de desenhar e implantar estratégias de profissionalização para os adultos. E tal se daria segundo o mesmo autor, educador marroquino que fez carreira na UNESCO desde o ponto de vista que privilegiasse a promoção do trabalho como uma questão interna de transformação dos conteúdos, métodos e estruturas do sistema educativo (UNESCO, 1990:8-9).

Ora, o empenho de integrar a educação formal ao mundo do trabalho constitui uma das direções possíveis de análise do problema da transformação estrutural. O reverso, isto é, a intenção de fazer da experiência de trabalho uma plataforma para a reconciliação do homem com a sua vocação humana global, concretizando a possibilidade de alterar educação e trabalho dentro de um processo de valorização-qualificação humana permanente, é absolutamente procedente ao atribuirmos á educação uma dimensão temporal mais ambiciosa.

O segmento de formação que se enquadra, potencialmente, no contexto das empresas, deve ser adequadamente conceitual para ser considerado como elemento integrante do quadro de prioridades educacionais de uma

sociedade. É interessante, ao nosso ver, que se ratifique a distinção conceitual apresentada por HALLAK(1991) para os processos "educação" e "formação".

Existem algumas superposições conceituais entre as áreas da educação geral e a formação. A primeira inclui o desenvolvimento da memorização mecânica(comum em todos os países), a compreensão, a internalização de processos, a capacidade e a criatividade mental, assim como a aplicação do conhecimento à resolução de problemas.

A última desenvolve o entendimento e sua aplicação à realização de tarefas, e o conhecimento e sua aplicação à resolução de problemas, mas também inclui o desenvolvimento mental e a estimulação da criatividade.

Geralmente se pensa que a educação geral não se relaciona às necessidades do mercado de trabalho, enquanto que se sucede o contrário no caso da formação. E é aqui que divergem os critérios para definir as prioridades. Para nossos propósitos, a educação geral será definida como aquela que se concentra nos aspectos cognitivos e afetivos e a formação como aquela que se concentra na aquisição de competência(HALLAK, 1991:116)

III - REFLEXÃO FINAL

O mundo, mais uma vez, parece mergulhado no universo trágico das chamadas épocas de transição cujas linhas indefinidas ainda não fixaram seus pólos de condensação. E é neste quadro de formas dissolutas que os setores dominantes da economia mundial partiram para ofensiva ideológica e política, impondo uma nova ordem internacional (TEMER, 1997, p.32)

É neste marco, também e necessariamente, que se enquadra o ideário da qualidade total e da competitividade como subproduto de um processo de globalização cheio de ambigüidades, impondo às empresas a obrigação de se reorganizarem, procurando manter um equilíbrio diante de pressões contraditórias.

Para completar o cenário, na ponta do sistema, acuado, vítima ou resistente, está o trabalhador, qualificado ou

("tripalliare", do latim vulgar, derivado de "tripalium", do latim clássico):

O rastro etimológico da palavra "trabalhar" não passa apenas pela idéia inicial de "sofrer". Passa depois por esforçar (-se)", lutar, pugnar. E, mais modernamente, "realizar (-se)". Nunca, porém esta realização esteve tão complicada como nos tempos atuais. (Brasil Mais, 1997, (2), p.3)

Além do mais, a situação cambiante do mercado de trabalho extrapola o modelo de formação de quadros desenvolvidos até o momento. Mais do que preparar os indivíduos para dentro de uma ocupação é preciso prepará-los para saírem desta e entrarem em outras. O retreinamento contínuo, a reciclagem, a reconversão, a educação permanente, são termos alternativos que integram os discursos hodiernos que enfrentam o desafio da contemporaneidade, que pode ser traduzido pelos três eixos descritos por LEITE (1995):

- as mutações e novas configurações do trabalho na sociedade moderna;
-
- a constituição de um novo paradigma técnico-econômico, implicando reestruturação do setor produtivo e definição de novas trajetórias organizacionais;
- O papel da educação nesse processo, não como um

"capital humano", mas como base do resgate da qualificação no processo de trabalho e da própria construção da cidadania(P.4)

-

Esse desafio se dirige tanto à cultura empresarial quanto à cultura educacional-pedagógica.

De um lado, as organizações de trabalho se encontrarão em eterna busca de uma perfeita eficiência, fator de afirmação competitiva no mercado. E, neste sentido, elas precisarão manejar tecnologia e recursos humanos, recorrendo a estratégias cada vez mais complexas.

Sobre essa problemática já existem ensaios interessantes.

SANTOS (1993), por exemplo, analisou a dissonância entre as estratégias de recursos humanos e a tecnológica e propôs a criação de uma "sociedade de aprendizagem" capaz de transformar os padrões de desenvolvimento tecnológico e dos recursos humanos. Sua argumentação integra a racionalidade empresarial com um viés bastante refinado.

Sua crítica, a qual nos parece bastante pertinente, deriva da consideração do fato de que as políticas de

recursos humanos adotadas pelas empresas do Terceiro Mundo têm muito de imposição do Primeiro Mundo, o que compromete o papel estratégico na modernização tecnológica local. Como conseqüência da adaptação exclusiva sobre produtos e processos, os recursos humanos acabam não se capacitando para o desenvolvimento tecnológico. Daí deriva o entendimento de que "qualquer proposta de mudança no padrão de desenvolvimento tecnológico deve contemplar alterações em toda a estrutura para a formação de recursos humanos" (p.15-6). Afinal, tecnologia e recursos humanos integram um conjunto mais amplo de recursos empresariais, combinando-se a outras duas ordens de recursos - financeiros e materiais - na instância do planejamento empresarial.

A racionalidade empresarial parte da definição estratégica de produto e processos, pelo que o gerenciamento da tecnologia e dos recursos humanos são estabelecidos em conseqüência.

A relação entre recursos humanos e tecnologia se operacionaliza no processo de capacitação tecnológica. Por sua vez, a capacitação tecnológica é resultado de um jogo de variáveis que incluem a referência educacional escolar,

a política tecnológica do país, a política tecnológica da empresa e uma estrutura para o desenvolvimento de recursos humanos que abrange a estrutura industrial, as universidades e instituições de pesquisa (FLEURY, 1990; SANTOS, 1993)

Quanto à política tecnológica, conhecemos uma gama significativa de estratégias, como as instrumentalizadas pelos programas "just-in-time", "Controle de Qualidade Total", "Tecnologia de Grupo", etc. Os objetivos perseguidos incluem a melhoria da capacitação de responder de modo eficiente às demandas do mercado, com maior qualidade e menor custo, a integração funcional, o trabalho de equipe e a agilização do planejamento e do controle, fases sustentadas por processos decisórios críticos. Este último objetivo comporta, segundo FLEURY (1990), a "criação de fluxos de decisões ascendentes e descendentes rápidos, compatíveis com a frequência das mudanças tecnológicas que geram novos produtos, com menores custos e maior qualidade" (p.23-30)

Ordinariamente, temos observado que o atraso tecnológico das empresas brasileiras é tratado como expressão do perfil mais especializado ou não de sua mão-

de-obra. Esta ótica justifica o esforço empresarial concentrado em treinamento.

No entanto, as limitações não param por aqui. Há agravantes em relação à dinâmica dos treinamentos e à sua própria avaliação, ela mesma carente de qualidade, abrangência e efetividade. É preciso e é possível, pois que os processos já estão idealizados, implantar sistemas de capacitação tecnológica que articulem ações das organizações empresariais e das universidades, por exemplo, vista esta última como organização que cria e desenvolve o saber tecnológico.

Parece-nos muito enriquecedora a idéia de "sociedade de aprendizagem" projetada por HORMAN E HARMANN (1990), pelo que retomamos seu conceito e suas funções:

- O conceito básico subjacente à "sociedade de aprendizagem" é que o aprender, em seu mais amplo sentido, como educação, pesquisa, investigação e desenvolvimento da auto-compreensão, e a participação numa comunidade de cidadãos envolvidos com a escola de um futuro melhor, contribui para o aperfeiçoamento e a realização humana. Estas

atividades são humanísticas, não poluidoras e não embrutecedoras; podem absorver um número ilimitado de pessoas não requisitadas para outro tipo de trabalho. Na sociedade centrada em torno do objetivo de aprendizagem, não haveria "pessoas supérfluas" (in SANTOS, 1993, p.21).

As funções associadas à sociedade de aprendizagem dão oportunidades para a inserção de valores sociais até agora mais ou menos distantes do ânimo empresarial:

- Promoção do aprendizado e do desenvolvimento do cidadão:
- proporcionamento de um papel social, ao indivíduo, nas atividades significativas da sociedade, com a oportunidade de alcançar a sensação de estar contribuindo, de pertencer e de ser apreciado, o que lhe permite desenvolver uma saudável auto-estima.
- Produção de bens e serviços necessários e desejados pela sociedade (p.21).

Paralelamente, pois, à organização do trabalho, situa-se a organização educacional e pedagógica, cujo compromisso se tornou vital, complexo e abrangente. O resgate da

qualificação profissional e tecnológica, a afirmação da cidadania, a qualificação humana, dão conteúdo crítico à projeção de uma linha de atuação mais ousada para o profissional da educação.

Resumindo, não se trata, aqui, de espargir lampejos de corporativismo, defendendo um espaço funcional protegido para o profissional da educação nas empresas. Trata-se, isto sim, de imaginar a possibilidade de superar a dicotomia que se assenta sobre duas racionalidades - a da empresa e a da educação/pedagogia, como já mencionamos - em prol do estabelecimento de um projeto compreensivo de vida nesta sociedade que ingressa no Terceiro Milênio com um saldo de injustiça social a ser redimido.

O profissional da educação terá, então, ao lado de outros, em uma circunstância interdisciplinar, a sua tarefa no espaço do trabalho e do não trabalho, pois que perderam o seu emprego e as que nem chance tiveram de se integrar ao elo da produção e da auto-realização.

IV - RECOMENDAÇÕES FINAIS

A partir deste tema propomos as seguintes considerações aos Cursos de Pedagogia e aos Setores de Treinamento:

Para a fase de transição propomos :

1. Que as disciplinas de Metodologia do ensino e Didática estendam seus conteúdos á práticas específicas de educação de adultos não só no segmento escolar mas também no ensino a distância e aos setores específicos das empresas (aqui setor de Treinamento)
2. Que se estenda as possibilidades de estágios não só as unidades escolares mas também aos setores de treinamento e recursos humanos das empresas com o monitoramento de gerentes e demais membros, caracterizando aspectos primordiais para evolução do progresso nos cursos de pedagogia.
3. A parceria em tecnologias educacionais entre Universidade e Empresa no processo de evolução científica e de pesquisa, proporcionando aos especialista em educação

(pedagogos) novas frentes de trabalho na área educacional e aos setores industriais auto-suficiência em gestão de treinamento.

Para fase de conclusão propomos:

1. Que as Universidades estendam suas áreas de pesquisa e fomentem novas habilitações dando prioridades a segmentos como a formação de Psicopedagogos ou Andragogos
2. Visando atender a um novo perfil de homem social , deve-se considerar a possibilidade de oferecer formação profissional nas áreas de Especialização, desenvolvendo parcerias com os setores de Recursos humanos.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- AMMANN, Paul. As Teorias E A Prática Da Formação Profissional. Brasília, MTB/SMO, 1987.
- ACSELRAD, Henri. Trabalho, qualificação e competitividade. Em Aberto, Brasília, ano 15, (65), jan./mar. 1995
- BENKO, Geogers. Economia Espaço e Globalização. Na aurora do século XXI. SP. HUCITEC, 1996.
- BRASIL MAIS. Trabalho: tudo começou com tripalium, Instrumento de tortura para aumentar a produção. Rio de Janeiro, Editora Europa, junho 1997.
- CAILODS, Françoise. Les Perspectives De La Planification De L'éducation. Un atelier organisé par l'IIPE à l'occasion de son XXV ème anniversaire. Institut. International de Planification de l'éducation. UNESCO:1989
- CARAVANTES, Geraldo R.;BJUR Wesley. Readministração Em Ação. São Paulo: Makron Books, 1996
- CAPRA, Fritjof. Ponto de Mutação. -17ª ed. São Paulo, SP - Cultrix;1982
- CERVI, Rejane de Medeiros- O ESPAÇO SOCIAL DO ESPECIALISTA EM EDUCAÇÃO. IN Revista de educação nº1 ano2 - 1978 p.41-58
- CHIECO, Nancim Walter; CORDÃO, Francisco Aparecido. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA LDB. Em Aberto, Brasília, ano15, (65) jan./mar.1995 p.165-173
- COMIOTTO, Tatiana. A Auto-realização na idade adulta e a eficácia na prática docente- Porto Alegre - RS .- Dissertação de Mestrado. PUCRS

- DALE, Roger. *Education, Training & Employment. Towards A New Vocationalism?*. Open University Set Book. Pergamon Press. Budapest, 88.
- DALMÁS, Angelo . *Planejamento Participativo na Escola - Petropolis, RJ, VOZES; 1994*
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*, Rio de Janeiro, RJ- Editora Marques Saraiva; 1990
- DEMO, Pedro. *Avaliação Qualitativa - 3ªed - São Paulo, SP- CORTEZ: AUTORES ASSOCIADOS; 1991*
- _____. *Educação e Qualidade - Campinas, SP- PAPIRUS EDITORA*
- DRAPER, HALLAK, J. *Invertir en el futuro. Definir las propiedades educacionales en el mundo en desarrollo.* Paris, UNESCO, 1991.
- FALCONI CAMPOS, Vicente. *TQC: Controle da Qualidade Total*, Belo Horizonte, MG, Fundação Christiano Ottoni, 1992
- FERNANDES, Eda Conte. *“Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no controle de re-administração”*, in CARAVANTES, Geraldo R. e BJUR, Wesley, São Paulo: Marron Books, 1996:144
- FREIRE, Paulo. *Educação e Mudança - 20ª ed.* Rio de Janeiro, RJ - PAZ E TERRA; 1994
- _____. *Pedagogia do Oprimido - 17ªed.* Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987
- GADOTTI, Moacir, Freire, Paulo e Guimarães Sérgio. *Pedagogia: Diálogo e Conflito 3ª ed.* São Paulo Cortez-Autores Associados.
- GADOTTI, Moacir. *Concepções dialética da educação: um estudo introdutório. 7ª ed.* São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1990.
- _____. *Escola Vivida, Escola Projetada - Campinas SP: Papyrus, 1992*
- GOTTELMANN, Gabriele. *Strategies D'Innovations Technologiques Et Politiques Educatives. EN FRANCE, EN*

- REPUBLIQUE FEDERALE D'ALLEMAGNE ET AU ROYAUME - UNI.
UNESCO - 1989.
- GUDSDORF, Georges. **Professores Para Quê ? Para uma
Pedagogia da Pedagogia.** São Paulo: Martins Fontes
Editora. 1987.
- GUTIERREZ, Francisco. **Linguagem total-** 1978
- HALLAK, Jaques. **Programa de Las Naciones Unidas Para El
Desarrollo Instituto Internacional De Planejamiento De
La Educacion. Intervir En El Futuro. Definir las
prioridades educacionales en el mundo en desarrollo
Tecnos Unesco:1991**
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliação: Mito & Desafio- uma
perspectiva construtivista-11^a ed.** Porto Alegre, RS
Educação e Realidade, 1993.
- JANOTTI, Aldo. **Origens da Universidade.** São Paulo: Estrela
Alfa Editora
- KONDER, Leandro. **O Que é Dialética- 20^a ed-** São Paulo, SP:
EDITORIA BRASILIENSE- 1981
- LÉON, Antonie. **Psicopedagogia Dos Adultos / tradução de
Ione de Andrade e Maria Elisa Mascarenhas, - S.Paulo:
ed. Nacional da Universidade de S.P.:1977**
- LERBER, Georges. **L'éducation Démocratique. (Introduction A
Une Pedagogie Psicho - Sociale de La formation
Permanente - THESE Presente Devant L'Université de Paris
VIII - 1974. Paris, 1978.**
- LEITE, Márcia de Paula; SHIROMA, Eneida. **NOVAS
TECNOLOGIA, QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL:
tendências e perspectivas da indústria Metalúrgica. EM
ABERTO, BRASÍLIA, ANO 15, N.(65), JAN./MAR.1995**
- MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento E Desenvolvimento De
Recursos Humanos .** SÃO Paulo: EPU. 1987
- MANACORDA, Mario Alighiero. **Marx e a Pedagogia
Moderna. Tradução: Newton Ramos de Oliveira; São Paulo:
Cortez: Autores Associados, 1991.**

- NEWMANN, John Henry. **Origem e progressos da Universidade**
(Trad. Roberto Sabóia de Medeiros) São Paulo, 1951
- OFFE, Claus. **Trabalho E Sociedade: Problemas Estruturais e
Perspectivas Para o Futuro da "Sociedade do Trabalho"**.
Tradução de Gustavo Bayer - Rio de Janeiro, Tempo
Brasileiro, 1989
- ORTEGA Y GASSET, José-Missão da Universidade (Tradução
Santana Dionísio) Porto Alegre, Seara Nova, 1946.
- PINTO, Álvaro Vieira Pinto . **Sete Lições Sobre Educação de
Adulto**- 8ª ed. São Paulo: Cortez, 1993
- RACHID, ALESSANDRA. **PROGRAMAS DE QUALIDADE, TRABALHO E
EDUCAÇÃO.**, Em Aberto Brasília, INEP, ANO 15 (65),
JAN./MAR.1995, P. 63-93
- RAMOS, Cosete. **Pedagogia da Qualidade Total** - Rio de
Janeiro, RJ- QUALITYMARK; 1994
- RATTNER, Henrique. **Globalização - em direção a um "mundo
só"?** In Em Aberto, Brasília, INEP, ano 15,
(65), jan./mar. 1995, p.19-30
- SANTOS, Fernando Almada Santos. **Dissonância entre as
Estratégias de recursos humanos e de tecnologia.** In
Ciência e Tecnologia, Piracicaba, SP, vol. 2, (2):15-23
- SAVIANI, Dermeval . **Escola e Democracia**- 26ª ed.-
Campinas, SP-AUTORES ASSOCIADOS, 1992
- SCHMITZ, Egidio f. **Caminhos da Universidade Brasileira:
Filosofia do Ensino Superior.** Porto Alegre:
Sagra, 1984.
- SCHWARTZMANN, Simon. **Ciência, Universidade e Ideologia: A
Política do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Zahar,
1981.
- VARGAS ZÚÑIGA, Fernando. **Nuevas necesidades, nuevos
Trabajadores y nueva formación.** Curitiba, Congresso
Internacional de Educação de Jovens e Adultos, 1997.
- WEBER, Kival Chaves; MILLET, Paulo Barreira; BRANDÃO
Junior, Dorzival. **Qualidade E Produtividade Em**

Software- Termo de referência do subprograma de
qualidade e produtividade em Software do Programa
Brasileiro de Qualidade e Produtividade QALT
consultores associados:1994.

WHITEHEAD, Alfredo North. Os Fins da Educação e Outros
Ensaio (Trad. Leônidas G. de Carvalho) São Paulo :
Nacional 1969.

YAKABE ,Katsumi. RELAÇÕES TRABALHISTA NO JAPÃO -
Caracterista Fundamentais. Consulado Geral do Japão -
Rio de Janeiro - 1976.

APRENDER Y TRABAJAR: balanços e perspectivas - UNESCO-1980

REVISTA DE EDUCACION - EDUCACION Y EMPLEO. Mayo -Agosto
1981 - n° 267.

REVISTA TRIMESTRAL DE EDUCAÇÃO DA UNESCO, Perspectivas.

Aprender a Trabalhar: escola e Produção. UNESCO: 1976

REVISTA EXAME - N 647 ANO 31 N° 22 .Outubro de 1997