

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO NO ÂMBITO DA EMPRESA:
a reestruturação produtiva mudou as regras do jogo?**

GERALDO ANTONIO BETINI

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ CARLOS DE FREITAS

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado defendida por Geraldo Antonio Betini e aprovada pela Comissão Julgadora.

Data: ____ / ____ / ____

Orientador _____

Comissão Julgadora:

2002

i

CATALOGAÇÃO PELA BIBLIOTECA

À MEMÓRIA DE MEUS PAIS, JÚLIO E ELISA.

SAUDADES...

AO MEU NETO, GABRIEL, QUE ACABA DE CHEGAR.

ESPERANÇA...

AGRADECIMENTOS

Às minhas irmãs, **Líbera**, **Nora** (in memoriam) e **Tide** pela abnegação e solidariedade com meus estudos;

À minha mulher **Estela**, companheira de tantos anos, que sempre apoiou minhas decisões de vida, apesar de nem sempre concordar com elas. Pela sua sabedoria em educação, tantas vezes, partilhada comigo;

Aos meu filhos, **Anelisa** e **Gustavo**, que tão bem sabem lidar com as minhas idiossincrasias e que me fazem feliz;

Ao Prof. Dr. **Luiz Carlos de Freitas** que acreditou, incentivou e orientou esse trabalho;

Aos Professores Doutores **José Luís Sanfelice** e **José Roberto Montes Heloani** pelas observações e sugestões feitas por ocasião do exame de qualificação;

À **Marina Ferreira** pelas discussões e sugestões sobre a escrita final do texto;

À **Regiane Helena Bertanha** pelas conversas sobre educação e pela ajuda na elaboração final do trabalho;

Às **empresas** e seus **profissionais** que me atenderam e proporcionaram o levantamento dos dados da pesquisa para a elaboração deste trabalho;

Aos colegas do **Loed**, de modo especial aos da Especificidade Avaliação, pelo apoio, incentivo e troca de experiências;

A **todos aqueles** que, de alguma forma, contribuíram para a minha caminhada até aqui.

MEMÓRIAS PERDIDAS...

O leito desbravado do canal condensador,
E a lâmina afiada do combatente perseverante.
Tudo feito durante anos submersos,
À vista do eterno passageiro.

E quando o Intuito já saboreava o gesto mineral do
piso absoluto, afloravam delicadas palavras em forma
de desafio: infantis desejos de um velho pensador.
Mas esta era apenas a metade.

Na grandiosa espera do sol nascer,
Abatidos pelo delírio da orgia passada,
Notamos o velho pensador que recolhia pedaços da
mente,
Derramados na superfície enganosa da areia
quebradiça.

Ontem, não sei se dormindo ou despertado,
me encontrei somando fatos deixados ao acaso
por uma velha civilização. E pude,
mais do que ninguém, conter seus sonhos de
poder, por onde tracei meu caminho
perseguido.

Gustavo Sigrist Betini

RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir como se dá o processo de educação e avaliação de seus resultados nas empresas de alta tecnologia em informática e telecomunicações, multinacionais, da região de Campinas. Os processos de educação dessas empresas estão ligados aos seus planejamentos estratégicos? A reestruturação produtiva que se processa nessas grandes corporações, por meio da automação e de novas formas de gestão, muda as regras do jogo? A quem serve a educação na empresa?

Procura-se contextualizar o mundo do trabalho, pois falar em educação, seja escolar ou empresarial, implica refletir sobre a crise global e as mudanças que se operam na sociedade contemporânea e seus efeitos no mundo do trabalho.

Analisa-se as características do mundo do trabalho produtivo capitalista nos seguintes aspectos: como as relações entre capital e trabalho se processam; quais as características da sociedade atual influenciam o trabalho e como o capital se reestrutura para concretizar os seus objetivos de negócios em um mundo em constante transformação; a reestruturação produtiva, como instrumento de superação e valorização do capital, que tem uma influência decisiva nas mudanças que se operam no mundo do trabalho produtivo e de um modo especial no processo de educação nas empresas pesquisadas.

Conduziu-se uma pesquisa junto a dez empresas de alta tecnologia em informática e telecomunicações, multinacionais da região de Campinas, cujo objetivo foi levantar dados para subsidiar uma análise de como essas empresas entendem e administram o processo de educação, quais as exigências que a automação e os novos conceitos de gestão requerem dos profissionais, como a educação está ligada ao planejamento estratégico da empresa e como os seus resultados são avaliados.

Com base nos resultados da pesquisa foram feitas análises e traçados paralelos entre a educação escolar e a que se opera nas empresas, levando-se em consideração os seus distintos e diferentes objetivos. A educação inicial básica, entendida nos seus aspectos de formação e instrução, é complementada pela educação da empresa voltada para o trabalho específico do indivíduo. A empresa não é escola, mas faz o seu papel pedagógico, complementando o da escola ao agregar conhecimentos, através das competências necessárias aos seus negócios. Estas passam a

ser um fator estratégico para o poder competitivo no mercado. O desenvolvimento do potencial das pessoas para o conhecimento passa a ser o referencial da educação na empresa.

A educação que se opera nas empresas pesquisadas está ligada ao seu planejamento estratégico. Ela serve aos interesses das empresas e aumenta o poder de acumulação e valorização do capital. A reestruturação produtiva muda as regras da educação na empresa, mas não as do capitalismo.

Este trabalho faz considerações, comparando-se conceitos e dados coletados pela pesquisa, numa perspectiva transformadora de significados, dentro do universo de valores que a educação praticada nessas empresas hoje pode também representar para o indivíduo.

ABSTRACT

This study aims at discussing the process of education and evaluating its results in multinational high-technology and telephoning companies around the city of Campinas. Are these educational processes connected to the strategic planning of the companies? Does the production restructuring observed in these corporations, due to the growing use of automation and new forms of management, actually change the rules of the game? Who benefits from education in the company?

A contextualization of the world of work is attempted, for speaking of education, either at school or at companies, means reflecting on the global crisis and the changes which occur in contemporary society and their effects in the world of work.

Several features of the capitalist productive world shall be analyzed: how does work relate to capital? Which characteristics of the present society affect work and how does the capital restructures itself in order to achieve its business objectives in a constantly changing world? How does the productive restructuring, as an instrument of the increase of value and surpassing of capital, operate decisively in the changes occurring in the world of productive work and particularly in the process of education in the companies studied?

This study carried out a research in ten multinational high-technology and telephoning companies in order to gather data to support an analysis of how these companies understand and manage the process of education, which requirements the automation and new trends in

management establish for the professionals, how these educational policies connect to the strategic planning of the companies and how their outcomes are evaluated.

Based on the data collected, analyses were made and parallels established between education at school and at the company setting, taking into account their different objectives. Initial, basic, schooling, in the sense of shaping and instruction, is complemented by the job-specific education of the individual at the companies. Despite the fact that the company is not a school, it plays a pedagogical role in complementing the traditional role of school in adding training, through the necessary skills for its business. These skills then form an important strategic asset for market competitiveness. Developing people's potential for knowledge becomes the core of education in the company.

Education in the companies studied is connected to their strategic planning, in line with the companies' interests and increasing the value and the accumulation power of capital. The following productive restructuring alters the rules of education in the company, but not those of Capitalism.

By comparing concepts and the data collected, this study uses a perspective which allows for meaningful transformation to make considerations about the multitude of values that the education processed in the companies today may represent for the individual as well.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	7
1. Definição e critérios de escolha.....	7
2. Fontes de dados	10
3. Coleta e análise dos dados.....	12
CAPÍTULO II - CONTEXTUALIZANDO O MUNDO DO TRABALHO	19
1. A crise global da sociedade contemporânea.....	20
2. O mundo do trabalho produtivo	27
3. A educação e a avaliação no âmbito da empresa.....	41
CAPÍTULO III - ESTUDO DA EDUCAÇÃO NA EMPRESA: RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	53
1. Síntese dos dados para conhecimento dos sujeitos da pesquisa	54
2. Educação e o mundo do trabalho produtivo: como é praticada, entendida e vista. Influências que exerce e recebe no contexto das novas estruturas de produção e gestão empresarial.....	58
3. As dimensões da avaliação da educação no mundo do trabalho produtivo: processos utilizados e seus reflexos no desempenho das organizações.....	84
CONCLUSÃO	99
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	111
ANEXO I - RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	113
ANEXO II - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA	117
ANEXO III - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS TERCEIRIZADORAS.....	123
ANEXO IV - O TRABALHO DO FUTURO	127
ANEXO V - QUADRO I - RESUMO DO PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	131
ANEXO VI - QUADRO II -NÚMERO DE EMPREGADOS - BRASIL- 2002.....	135
ANEXO VII - FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	139

INTRODUÇÃO

A sociedade atual vive a euforia da educação. Ela é vista como redentora, capaz de eliminar os problemas sociais e econômicos, como se estivesse relacionada às causas e não aos seus efeitos, deixando o principal, o econômico, como secundário. Há uma idéia generalizada de que "*a escolarização de um povo definiria o progresso técnico, cultural e conseqüentemente econômico de uma nação*" (NOGUEIRA, 1999: 169).

Nessa perspectiva a educação se constitui de acordo com a lógica do mercado. O sistema educacional é subordinado às necessidades do mercado. O processo pedagógico perde a sua dupla especificidade como instrução e formação. O que prevalece é o lado instrutivo, do acúmulo de conhecimentos e informações, deixando em segundo plano a formação integral do indivíduo, como agente de seu destino e da história. Há uma corrida à educação como se ela pudesse garantir mobilidade social e dias melhores para todos, independentemente de outros fatores.

A visão da educação na empresa se alinha, como não poderia deixar de ser, a essa forma de ver. Mas, mesmo havendo essa influência estaria esse processo sujeito a contradições? Teria a reestruturação produtiva alterado as regras do jogo?

Como será visto, foram pesquisadas dez empresas, cuja seleção foi feita com base em dados empíricos, conforme relatado no capítulo Procedimentos Metodológicos. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, seguindo um roteiro previamente elaborado.

As justificativas para a escolha do campo da pesquisa, em primeiro lugar, estão muito relacionadas à vida do pesquisador que, como profissional da área de educação em empresas de alta tecnologia, sempre se fez interrogações: como equacionar e validar objetivos e resultados da educação na empresa; como direcionar os seus benefícios, não só aos negócios, mas também às pessoas; como se processam as relações capital e trabalho; qual a distinção entre o trabalho como objetivação humana e como alienação dos indivíduos.

Aliada a essas questões, alimentando o não conformismo, sempre existiu a vontade de refletir e teorizar a prática. Parar para estudar, pensar e entender o que existe por trás da prática é fundamental para se construir e desenvolver o pensamento crítico.

Muitas das respostas encontradas, na realidade, tornaram-se outras interrogações numa perspectiva diferente de possíveis superações e transformações, mesmo que a longo prazo.

Outras justificativas referem-se à atualidade da tecnologia que envolve, tanto a informática, como a telecomunicação: a representatividade dessas tecnologias no mercado, por representarem um pólo avançado do capitalismo na administração de recursos materiais e humanos, por ser um campo de conhecimento do pesquisador.

A região de Campinas foi escolhida por ser reconhecida como um pólo tecnológico avançado no Brasil, nas áreas cobertas pela pesquisa. A análise do mais desenvolvido pode lançar luz ao menos desenvolvido. O campo escolhido para a pesquisa ilustra a ponta do capitalismo brasileiro.

Parte-se do princípio de que o que se faz na empresa é educação, uma vez que, por meio da instrução, do conhecimento, da informação e de valores, transforma-se a competência das pessoas para executarem o seu papel nas organizações. A educação é, pois, para a empresa, um meio de transformação para alcançar objetivos, melhores resultados, aumento da sua competitividade no mercado.

Segundo a lógica do mercado, a educação na empresa está posta a serviço de seus interesses. A questão da reestruturação produtiva e da gestão empresarial, que transformam empresas de produtos em empresas de serviços, de inteligência, de conhecimento, faz com que a educação seja vista, hoje, como um agente de mudanças na maioria das empresas pesquisadas e analisadas neste trabalho, dadas as suas características tecnológicas. A educação passa a ter um papel mais amplo do que simples treinamento e desenvolvimento. Os efeitos da reestruturação produtiva, a automação, a mecanização e a terceirização de tarefas mais simples, repetitivas, fazem com que, aos "incluídos", sejam determinadas tarefas e processos mais complexos, portanto, com uma exigência de competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos diferenciados. Ao profissional de empresas de alta tecnologia é dada a tarefa de pensar, de ser criativo. Treinamento só não basta. É necessário, também, o envolvimento, a participação, alcançados com programas contínuos de educação, complementados por outros programas que privilegiam a retenção e o compromisso das pessoas com a empresa para a qual trabalham. Entretanto, nas empresas

terceirizadoras pesquisadas, ainda prevalece o conceito tradicional de qualificação, entendido como treinamento para a execução de uma tarefa.

Do contexto do objetivo deste trabalho, faz parte a verificação da importância que as empresas dão à questão da educação. Observa-se que, por meio do planejamento estratégico, há uma ligação muito forte entre objetivos de negócios e os programas educacionais. Isso se materializa por intermédio das competências, habilidades e comportamentos que são definidos para ajudarem no alcance das metas de negócios. A educação é vista como um instrumento de melhoria e sustentação dos negócios.

A verificação dos resultados da educação, objetivo, também, deste trabalho, é feita pelas empresas pela avaliação de desempenho. A preocupação maior é medir e avaliar os resultados do trabalho, não se apegando a partes específicas do ensino e da aprendizagem. A avaliação é um processo contínuo, por meio de revisões dos programas educacionais que se dão pelo acompanhamento centralizado em Recursos Humanos, através das avaliações de reação e pelo planejamento de desempenho e de desenvolvimento analisados, periodicamente, em conjunto, pelo superior imediato e pelo funcionário.

Se a educação serve aos interesses das empresas, como ficam as pessoas nesse processo educativo?

A dimensão do negócio é plenamente coberto pelo desempenho da organização, pelo alcance de seus objetivos, pelo aumento de sua competitividade. A dimensão do sujeito precisa ser avaliada pelo seu crescimento e enriquecimento pessoal e o uso que fará de seus conhecimentos e formação na superação das contradições e conflitos entre capital e trabalho. Portanto, há necessidade de uma visão relativizada da educação. Apesar do caráter explorador dessa educação, ainda assim resta uma ponta de humanização e valorização das pessoas.

Os propósitos desse estudo estão contidos nas questões a serem respondidas, através da problemática formulada e nos objetivos específicos que são perseguidos:

A Problemática:

- Analisar nas empresas multinacionais de alta tecnologia da região de Campinas (informática e telecomunicações) as práticas de educação e o papel da avaliação nos programas educacionais, em relação aos objetivos estratégicos das mesmas, observando se há coerência entre a aplicação dos programas, os resultados

obtidos e esses objetivos. Quais as características da educação e avaliação? Qual a posição que ocupam no âmbito da atual reestruturação produtiva em curso nas grandes corporações? A quem tudo isso serve?

Os Objetivos:

- Analisar o processo educacional nas empresas pesquisadas como recurso para a formação e desenvolvimento das pessoas, visando as dimensões humana e de negócios;
- Analisar, de forma reflexiva, os processos de reestruturação produtiva, sistemas de gestão, relações de trabalho. Qual a influência que exercem na educação e, em especial, em sua prática dentro das empresas pesquisadas;
- Analisar até que ponto os sistemas de avaliação existentes nas empresas pesquisadas medem os resultados dos programas educacionais, visando os seus objetivos estratégicos.

A organização para o desenvolvimento deste trabalho está assim estruturada: no primeiro capítulo, é apresentada a metodologia empregada no campo pesquisado das empresas de alta tecnologia em informática e telecomunicações, multinacionais da região de Campinas. Não se pretende generalizar seus resultados. Esse capítulo descreve os passos utilizados para definição e critérios da escolha das empresas a serem pesquisadas, as fontes dos dados e instrumentos utilizados para a pesquisa, como se dá a coleta dos dados e como foram feitas a análise e a interpretação dos dados levantados.

No segundo capítulo, contextualiza-se o mundo do trabalho produtivo. O objetivo é fazer uma análise crítica e levantar os conceitos que envolvem o mundo do trabalho, as variáveis que afetam as relações de trabalho, as transformações sociais, o mundo globalizado e as conseqüências no desenvolvimento dos sistemas produtivos, a reestruturação produtiva e gestão empresarial com as suas conseqüentes influências na educação que se pratica nas empresas, de um modo especial nas empresas de alta tecnologia de informática e de telecomunicações, o conhecimento, o saber, a inteligência necessários ao novo profissional, no contexto do mundo contemporâneo. Pretende-se que os pontos levantados e objetos da análise crítica sejam confrontados com os dados e informações levantados pela pesquisa para conclusões pertinentes.

O terceiro capítulo trata dos resultados do estudo da educação na empresa com respectiva discussão dos dados. É uma visão geral dos dados coletados pela pesquisa seguida de análises para esclarecimentos, contestações e elaborações de pontos de vista. O estudo abrange uma síntese dos dados para conhecimento dos sujeitos da pesquisa e para melhor situar os mesmos no cenário empresarial, a educação como é praticada, entendida e vista e como influencia e é influenciada pela reestruturação produtiva e gestão. O capítulo inclui a questão da avaliação, processos e conseqüências.

Na conclusão são analisados os principais pontos teorizados, confrontados com os pesquisados. Procura-se fazer uma análise da realidade, a partir dos pontos em conflito. Como as mudanças que se operam no mundo do trabalho produtivo afetam os indivíduos? Que conseqüências elas têm para as pessoas e qual o papel do indivíduo nesse contexto?

CAPÍTULO I

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1. DEFINIÇÃO E CRITÉRIOS DE ESCOLHA

O campo definido para ser pesquisado é o das empresas multinacionais, de alta tecnologia em informática e telecomunicações, industriais ou de serviços, da região de Campinas, cuja escolha foi determinada pelos motivos seguintes.

Em primeiro lugar, porque as empresas de alta tecnologia representam o pólo avançado do capitalismo; em segundo, por ser Campinas um pólo reconhecido de alta tecnologia em informática e telecomunicações; em terceiro, pelo fato de o pesquisador ter trabalhado durante muitos anos em empresa multinacional de alta tecnologia de informática, tanto na área produtiva, como de *marketing* e serviços. Portanto, pareceu um campo familiar, onde o pesquisador mais facilmente pôde se localizar nos aspectos técnicos do trabalho e no relacionamento com os profissionais dessas áreas. Apesar de a experiência do pesquisador ter sido em empresa de informática, ela pode se estender, sem dificuldades, às empresas de telecomunicações, principalmente no que diz respeito ao aspecto de relacionamento humano com profissionais dessas áreas, uma vez que ele os conhece no mercado de trabalho. Em quarto lugar, porque há necessidade de se restringir o campo, uma vez que de *per si* ele é muito amplo, isto é, o campo das empresas industriais, comerciais ou de serviços.

A justificativa técnica da escolha dessa área a ser pesquisada refere-se ao ramo da tecnologia e de negócios que esse tipo de empresa representa hoje no mercado. Vive-se a era dos *chips* que representa o paradigma da indústria, da produção e dos negócios. Pode-se falar em paradigmática do mercado pela informática e telecomunicações, em termos tecnológicos e de negócios.

A importância de se analisar o mais avançado pode assinalar a tendência para outras empresas menos avançadas tecnologicamente. A trajetória do mais avançado pode determinar a do menos evoluído, preservada a comparabilidade.

A tecnologia da informação é uma área que cresce. Diz-se que a capacidade dos *microchips* pode ser duplicada anualmente e que "os novos *chips* de arsenieto de gálio da Motorola são mais eficientes do que os *chips* de silício e vão substituí-los nos telefones móveis" (EXAME, 2001b:133). Existem mercados enormes como a China, a Índia e mesmo o Brasil que ainda serão explorados. A China, segundo a previsão de especialistas, será o segundo maior mercado consumidor do mundo em tecnologia da informação, perdendo só para os Estados Unidos. Como diz o fundador da Microsoft Bill Gates em seu artigo "A revolução digital apenas começou": "*não se engane: nos próximos dez anos mais e mais produtos e serviços vão virar "bits"*" (EXAME, 2001b:116).

A informática e a telecomunicação, representando os setores mais avançados do capitalismo, são segmentos industriais e de serviços em que a reestruturação produtiva, tanto na tecnologia, como na gestão, exerce grande influência. As empresas desses segmentos fazem da reestruturação produtiva a alavanca de remodelação e reestruturação organizacional. São elas também que proporcionam produtos e serviços que revolucionam o mundo do trabalho e as estruturas das organizações.

Optou-se pelas empresas multinacionais também pelo fato de serem mais bem organizadas, por mostrarem a tendência de desenvolvimento das empresas em educação, pelo investimento em seus recursos humanos no que diz respeito a prepará-los e desenvolvê-los tecnicamente e em termos de atitudes, de comportamento, visando um desempenho melhor frente às questões técnicas de trabalho e de relacionamento humano com os clientes internos e externos.

Em reportagem sobre "Empresas de tecnologia são as que mais se destacam na região", falando de Campinas, aparecem dados significativos e que ajudam a justificar a escolha do campo da pesquisa. A atividade industrial da região movimentou em 2001 US\$ 2.24 bilhões, sendo os principais setores os de Telecomunicações e de Informática. O setor de Telecomunicações movimentou US\$ 1.03 bilhões e o de Informática US\$ 538.4 milhões (FOLHA DE S. PAULO, 2002a).

A região de Campinas, complementando o que já foi dito, foi escolhida por questões logísticas de trabalho, otimização de recursos materiais e principalmente por ser considerada a região do "vale do silício" brasileira e a cidade de Campinas a "capital da tecnologia",

como vem sendo largamente divulgado em jornais e revistas especializadas em tecnologia e negócios.

Considerou-se também que algumas instituições como a Secretaria Municipal de Cooperação Internacional, a Companhia de Desenvolvimento do Pólo de Alta Tecnologia de Campinas (CIATEC), o Núcleo SOFTEX Campinas, que congrega empresas de desenvolvimento de *software*, localizado na UNICAMP, o Centro das Industrias do Estado de São Paulo (CIESP), poderiam ajudar na identificação das empresas a serem pesquisadas e na coleta de dados.

Três juízes foram utilizados para validar a escolha das empresas. Foi feita uma entrevista com o Secretário Municipal de Cooperação Internacional, na ocasião o Dr. Rogério Cerqueira Leite, juntamente com o Diretor do CIATEC, Dr. Jorge Humberto Nicola, que concordaram que as empresas escolhidas para as entrevistas eram as mais representativas do mercado, dentro dos critérios definidos, e que o número delas estava adequado em função do que o mercado poderia oferecer. O mesmo se deu com o Coordenador Executivo do Núcleo SOFTEX Campinas, Sr. Austregésilo Gonçalves. Quanto ao CIESP, por entraves burocráticos e pela possibilidade de não constar em seus registros empresas que haviam sido eleitas pelos critérios definidos, por não serem associadas ao CIESP, deixou-se de lado essa fonte. No contato com o CIESP, foi feita uma pequena experiência: ao solicitar se duas empresas que estavam sendo pesquisadas eram associadas ao CIESP, a resposta foi negativa. Ainda da Secretaria Municipal de Cooperação Internacional e do CIATEC houve a indicação de uma empresa de telecomunicações de origem chinesa que estava se instalando em Campinas. Porém, o contato com essa empresa não foi bem sucedido. Não houve resposta às solicitações feitas pelo pesquisador.

Planejou-se pesquisar um número de empresas que fosse suficiente para o levantamento de dados e informações importantes para se atingir os objetivos da pesquisa. Chegou-se ao número de dez empresas, abrangendo aquelas mais representativas do mercado, rentáveis, atrativas como lugar para se trabalhar. Usou-se um *ranking* das mais produtivas e das melhores para se trabalhar, uma vez que já existe no mercado de trabalho. Houve uma tentativa de se ampliar o número de empresas a serem pesquisadas, entretanto, por indicação dos órgãos já citados anteriormente da comunidade de Campinas, achou-se

que a quantidade de dez estava dentro do viável. A relação das empresas escolhidas encontra-se no Anexo I.

Pretendeu-se entrevistar e dialogar com dirigentes, aqueles que planejam estrategicamente, com profissionais da área de educação das empresas, isto é, aqueles que de fato operacionalizam os programas educacionais e com as pessoas que foram ou são submetidas a esses programas. Essas pessoas, além de serem representativas na hierarquia empresarial, deveriam possuir conhecimento de causa.

A pesquisa foi realizada entre agosto de 2001 a fevereiro de 2002, com atualização de dados, das entrevistas feitas em 2001, em fevereiro de 2002.

2. FONTES DE DADOS

O que se pretende analisar é a dinâmica do real que influencia a estrutura das organizações e os seus membros, aqueles que a ela dão vida, o mundo "ideológico" dos negócios, o sistema que orienta a obtenção dos fins e objetivos e o que disso tudo resulta para o ser humano e para a sociedade onde ele está inserido. Como afirma CHIZZOTTI:

"A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações" (CHIZZOTTI, 1995: 79).

Usou-se a entrevista para a obtenção e análise posterior dos dados. Optou-se por ela por se julgar ser o mais apropriado para o trabalho e estudo dos dados que seriam coletados. Considerou-se o meio mais autêntico de obtenção dos dados pesquisados, por se entender

que a relação social e a interação humana, que proporciona, levam a uma maior autenticidade dos dados, sem considerar a sua flexibilidade.

A empatia entre pesquisados e pesquisador, foi facilitada pelo fato do pesquisador ter trabalhado muitos anos na área e em empresas semelhantes às pesquisadas. Como diz MINAYO :

"A pesquisa nessa área lida com seres humanos que, por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro motivo, têm um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-os solidariamente imbricados e comprometidos, como lembra Lévi-Strauss (1975): "Numa ciência, onde o observador é da mesma natureza que o objeto, o observador, ele mesmo, é uma parte de sua observação" (p.215) (MINAYO, 1994: 14).

Para facilitar a condução das entrevistas foi usado um roteiro. O critério para formular as questões do roteiro foi a reprodução dos fatores que constituem os objetivos do projeto e proporcionar a maior abertura possível às respostas dos entrevistados para o alcance dos dados, mesmo que não fossem *a priori* sistematizados. Foram utilizadas perguntas abertas gerais e específicas. Evitaram-se perguntas fechadas e bloqueadoras que poderiam dirigir respostas ou fazer críticas. Perguntas múltiplas apareceram somente como indicação para a amplitude de assuntos que devem ser abordados. Uma espécie de roteiro dentro do grande roteiro. As perguntas foram formuladas com base em conceitos utilizados, tradicionalmente, no mundo do trabalho.

O Anexo II mostra o "Roteiro para Entrevista" utilizado para todas as empresas pesquisadas e o Anexo III mostra o "Roteiro para Entrevista com Empresas Terceirizadoras", uma complementação do Anexo II, como necessidade decorrente da coleta de dados, o que será explicado mais adiante.

Os roteiros foram usados em forma de guias, como referência, o que significa que perguntas poderiam não ser usadas em uma ou outra entrevista, como outras poderiam ser incluídas, dependendo do rumo que a entrevista tomasse.

3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi conduzida com pessoas representativas da área de Recursos Humanos e, na sua maioria, especificamente do setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Privilegiou-se a área de Recursos Humanos como estratégia para o acesso fidedigno aos dados.

Mesmo em casos em que o pesquisador poderia ter chegado a níveis mais altos nas empresas, obedeceu-se à hierarquia com respeito aos profissionais. Mesmo com os Diretores de Recursos Humanos houve dificuldades em entrevistá-los. Mais de uma vez ocorreu o fato de a entrevista estar marcada com a presença do Diretor de Recursos Humanos, mas, à hora marcada, por motivos operacionais de urgência, esse não poder comparecer. Assim, a entrevista era conduzida somente com um outro profissional, gerente ou não, da empresa. Entretanto, todas as pessoas entrevistadas eram representativas da área de Educação, conhecedoras de suas estratégias e, com poucas exceções, não tinham amplo conhecimento das estratégias de negócios da empresa. Descartou-se a hipótese de se entrevistar pessoas submetidas aos programas de educação por não se achar relevante, uma vez que o objetivo do projeto não foi avaliar a eficácia dos programas ministrados aos empregados das empresas pesquisadas.

O fato de o pesquisador ter trabalhado como funcionário de uma empresa do setor e como consultor de empresas foi um item facilitador em toda a condução da pesquisa. Ajudou a abrir portas, apesar das dificuldades, facilitou o relacionamento com as pessoas, a obtenção de dados, inclusive na condução da investigação propriamente dita, pois o campo é de seu conhecimento. A linguagem usada pelos entrevistados, que é bem característica, entrelaçada de termos, palavras, frases em inglês, os traços de cultura alienígenas, os motes próprios dos profissionais de empresas de alta tecnologia, isso tudo é do conhecimento do pesquisador, permitindo assim o relacionamento humano com o entrevistado e conseqüentemente maior abertura para a obtenção dos dados. Segundo BOURDIEU (1999), a possibilidade de sucesso de uma entrevista é maior quando a relação entre pesquisador e pesquisado é objetiva, clara, transparente, integradora e não violenta.

O contato com as empresas e pessoas a serem entrevistadas foi feito via *e-mail*. As tentativas por telefone foram feitas, mas a frustração muito grande, pois dificilmente se

obtêm respostas de mensagens deixadas em caixa postal. Muitas vezes a ligação cai na secretária e aí o acesso à pessoa procurada é barrado, com raras e honrosas exceções. Quando isso acontecia, às vezes conseguia-se o *e-mail* da pessoa procurada. O mais comum foi conseguir o *e-mail* por meio de contatos do pesquisador com pessoas que conheciam o profissional mais indicado para ser entrevistado. Pode-se dizer que em quatro casos o acesso às pessoas procuradas foi difícil. No restante dos casos, o contato foi facilitado por se tratar de pessoas do relacionamento do pesquisador.

O pesquisador comprometeu-se junto às empresas de que os dados seriam tratados e trabalhados de forma confidencial e que não seria feito nenhum *ranking* das empresas entrevistadas. Ainda no conteúdo do *e-mail* foi colocado o objetivo do projeto, isto é, pesquisar se os programas de educação da empresa estão ligados aos seus objetivos estratégicos e como é feita a avaliação desses programas e seus resultados. Foi especificado que o objeto da pesquisa são as empresas de alta tecnologia, multinacionais de informática e telecomunicações, da região de Campinas. Foram mencionados os nomes das empresas que estavam participando da pesquisa ou que iriam participar. Do *e-mail* constou também um pequeno histórico da trajetória profissional do pesquisador.

As entrevistas foram todas realizadas nas dependências das empresas, o que facilitou ao pesquisador o conhecimento do local de trabalho e até a visualização de formulários, programas, procedimentos, divulgação da área de Recursos Humanos publicados via computador. O fato de a entrevista ter sido conduzida no local de trabalho, em seu *habitat* natural, provavelmente, deixou o entrevistado mais à vontade e seguro.

À exceção de uma, todas as entrevistas foram gravadas. Houve o consentimento dos entrevistados e sem constrangimento ou outras preocupações por parte deles. A duração das entrevistas foi, em média, de uma hora cada uma. Três foram realizadas fora de Campinas ou da região, nos locais em que se encontram as matrizes dessas empresas. Duas foram em São Paulo e uma no Rio de Janeiro. Em duas entrevistas houve a participação de dois entrevistados.

Houve recusa de duas empresas ao pedido de entrevista. O *e-mail* foi enviado aos Diretores de Recursos Humanos das empresas, especificando os objetivos da entrevista. O motivo de uma das recusas foi de que a empresa, seguindo uma regra corporativa, não tinha autorização para divulgar programas e políticas de desenvolvimento. Alguns dados dessa

empresa já haviam sido publicados na mídia especializada, mas mesmo assim não houve consentimento. Quanto à segunda recusa, o Diretor de Recursos Humanos questionava se seria ele a pessoa ideal para participar da pesquisa e que, por motivos de excessiva carga de trabalho, solicitava a procura de outra pessoa de outra empresa para fazer parte do trabalho. Nesses dois casos, os profissionais contatados não pertenciam ao âmbito das relações profissionais do pesquisador. Isso pode indicar que pesquisas nas empresas podem apresentar barreiras maiores do que esse pesquisador encontrou.

Os dados solicitados foram fornecidos pelas empresas, sendo que, por procedimentos internos e por serem confidenciais, alguns formulários e documentos não foram entregues, mas sim descritos verbalmente na entrevista, anotados, e estão reproduzidos no capítulo III desse estudo. Posteriormente houve dificuldades na atualização e revalidação de alguns dados por parte de uma empresa que não respondeu às várias solicitações feitas. Esses contatos posteriores foram todos feitos via *e-mail*.

É necessário registrar a dificuldade que houve em relação a uma das empresas pesquisadas. A começar pelo contato, que demorou em torno de dois meses para se conseguir falar com a pessoa indicada para participar da pesquisa. Depois de mais de um outro mês, a entrevista foi marcada. A pessoa que atendeu ao pesquisador entendia muito bem e com conhecimento exclusivamente do processo de Educação, incluindo o de avaliação e resultados. Não foi permitida a gravação da entrevista e foi solicitado um relatório do que havia sido conversado. O relatório foi feito e enviado para revisão da empresa. Aproveitando a oportunidade, o restante das questões do roteiro foi enviado para que o Diretor de Recursos Humanos respondesse por escrito. O relatório da entrevista foi aprovado e as respostas das questões restantes respondidas e enviadas ao pesquisador.

A revista EXAME (2001a) "100 Melhores Empresas para Você Trabalhar" também possibilitou dados, pois várias empresas entrevistadas (quatro) faziam parte das consideradas melhores para se trabalhar. Para dados adicionais, utilizou-se também o *site* das empresas na *Internet*.

No decorrer da pesquisa, verificou-se que algumas empresas entrevistadas não tinham mais em suas instalações físicas o setor de Produção, apesar de serem empresas de fabricação, pois haviam terceirizado, parcial ou totalmente, a área. Isso fez com que a

pesquisa fosse direcionada, também, para empresas que fazem esse trabalho, chamadas de terceirizadoras.

Existem no mercado empresas especializadas em fazer a parte de fabricação, terceirizada pelas grandes corporações. Essas empresas são multinacionais e trabalham com tecnologia compatível às requeridas pelas terceirizantes, se bem que não as desenvolvem. Sendo assim, a "curiosidade" da pesquisa levou o pesquisador a investigar duas dessas empresas da região de Campinas com o mesmo objetivo, isto é, analisar como se dá o processo de educação dessas empresas e a avaliação de seus resultados. Para isso, o roteiro geral (Anexo II) foi ampliado (Anexo III) e algumas questões introduzidas para facilitar o maior entendimento das operações dessas empresas.

À medida que a transcrição das entrevistas foi sendo feita, houve oportunidade de reflexão sobre como elas estavam sendo conduzidas. Algumas posturas do entrevistador foram ratificadas e outras retificadas. Questões como ouvir mais e falar menos, a preocupação de mostrar conhecimento da área, paciência em ouvir quando o entrevistado era prolixo, pois é nessas ocasiões que se descobrem dados importantes, a capacidade de obter mais dados, quando o entrevistado é conciso, a capacidade de se adaptar o roteiro a situações peculiares, foram motivos de constantes reflexões por parte do pesquisador e isso ajudou a melhorar a sua postura na obtenção dos dados. Vale aqui citar novamente BOURDIEU:

"Procurou-se então instaurar uma relação de escuta ativa e metódica, tão afastada da pura não-intervenção da entrevista não dirigida, quanto do dirigismo do questionário. Postura de aparência contraditória que não é fácil de se colocar em prática. Efetivamente, ela associa a disponibilidade total em relação à pessoa interrogada, a submissão à singularidade de sua história particular, que pode conduzir, por uma espécie de mimetismo mais ou menos controlado, a adotar sua linguagem e a entrar em seus pontos de vistas, em seus sentimentos, em seus pensamentos, com a construção metódica, forte, do conhecimento das condições objetivas, comuns a toda uma categoria" (BOURDIEU, 1999: 695).

A análise e a interpretação dos dados foram feitas concomitantemente, pois ambas são fases que trabalham com os mesmos dados decorrentes da pesquisa. Estão presentes em todo o trabalho, perpassando todas as suas etapas, culminado com a conclusão final.

Essa foi uma fase necessária e importante para o pesquisador chegar à compreensão e explicação dos objetivos do estudo realizado e da fundamentação teórica. Serviu também para reflexão sobre o fenômeno estudado e tomada de ação para mudanças e ou melhoramentos em sua aplicação. Pôde-se ampliar o conhecimento que se tinha do fenômeno em si.

O procedimento adotado para a análise e interpretação dos dados, obedeceu aos seguintes passos:

- Primeiramente, os dados foram ordenados e organizados de forma a permitir uma análise do contexto em que eles apareceram, do número de vezes em que ocorreram, como ocorreram e de situações típicas importantes, relevantes e significativas para todo o estudo.

Para melhor ordenamento e organização dos dados foram feitos quadros sinópticos. Utilizou-se essa fase para a exploração do material obtido, objetivando um maior entendimento do mesmo;

- Em seguida, fez-se a classificação dos dados. Utilizou-se a classificação por categorias e a análise de conteúdo. Nessa etapa, por meio da exploração profunda e exaustiva dos dados, estabeleceu-se comparações e reflexões sobre o significado dos dados levantados;

- O terceiro passo do procedimento foi constituído pela análise final dos dados, procurando as conclusões à luz da fundamentação teórica, do problema formulado pela pesquisa e seus objetivos.

Acredita-se que essa foi a fase mais importante do trabalho: a análise do fenômeno pesquisado à luz de seu movimento, de sua mudança.

A análise do trabalho é feita em duas dimensões: a prática da educação na empresa e a avaliação. O objetivo do trabalho, sob o manto da educação e avaliação dos seus resultados na empresa, encerra em si uma compreensão dos fatos sociais, econômicos e políticos que ocorrem no mundo de hoje, no eixo mais avançado do capitalismo, e que é uma conseqüência da transformação pela qual passa a humanidade. O mundo do trabalho

produtivo reproduz os paradigmas e as interpretações da história contemporânea e, ao mesmo tempo, influencia-a ao ponto de mudá-la. Para onde ela caminha? Depende, até certo ponto, do indivíduo, da forma como ele vê e interpreta os fatos e do encaminhamento ideológico e político que dará a eles.

Os dados pesquisados encerram em si contradições que se por um lado podem levar o ser humano à barbárie, por outro, podem significar a sua redenção. Cabe, mais uma vez, ao ser humano aplicar formas superadoras que o elevem ao seu verdadeiro significado como construtor da sua história e da história dos homens.

No caso da presente pesquisa, o processo que nos leva ao conhecimento não tem um modelo acabado. É a constante relação do indivíduo com o seu mundo social real que vai criando novas formas de convivência e de superação constante de uma realidade indesejada, muitas vezes, mas que faz parte de uma fase que certamente será superada pela dinâmica histórica do próprio processo de crescimento do ser humano.

CAPÍTULO II

CONTEXTUALIZANDO O MUNDO DO TRABALHO

Este capítulo apresenta a problemática do mundo do trabalho vista de uma forma crítica. Aproxima-se do mundo atual sob o prisma e os pressupostos das transformações pelos quais passa e quais as influências que essas transformações exercem no meio social, político, econômico e de uma forma especial nas relações humanas e no trabalho.

Entre muitos e outros fatores, essa relação homem/trabalho sofre uma influência direta dos processos educacionais, do ensino e aprendizagem. Tais influências não se dão somente no campo da educação inicial, formal e informal que se processa na escola como instituição de ensino, como também nas relações do trabalho produtivo, no âmbito das organizações, das empresas. Entretanto, quando se trata da educação no âmbito das empresas, o inicial dá lugar ao continuado, ao atualizado, entendidos como elementos educativos para a vida profissional, tendo como base o formal e o informal da escola.

O mundo do trabalho produtivo, é a seção deste capítulo que vai dar fundamentação teórica ao estudo aqui desenvolvido. Apontam-se algumas contradições do sistema capitalista, possíveis brechas e rachaduras passíveis de serem trabalhadas pelo homem.

Também são tratados aqui, os aspectos da educação do profissional de empresas de alta tecnologia em informática e telecomunicações da região de Campinas. Desvenda-se como esse processo se realiza em seu todo e quais são os objetivos a serem alcançados. Destaque é dado ao aspecto da avaliação, uma vez que é parte importante do processo educativo, momento em que se apuram os resultados dos programas educacionais, também um dos objetivos do presente trabalho.

Em síntese, os assuntos agora tratados por serem fundamentais na sustentação teórica do trabalho, revestem-se de suma importância.

1. A CRISE GLOBAL DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Quando se fala do mundo do trabalho produtivo, para melhor entendimento histórico dos fatos, faz-se necessária uma análise sobre a crise global da sociedade contemporânea. Assim, é preciso se referir às causas do malogro do Estado do Bem-Estar Social (*Welfare State*), à crise do Socialismo Real, à ofensiva do Neoliberalismo, à era do Globalismo e a outros sistemas ou utopias possíveis.

O *Welfare State* tem como características uma forte atuação na economia e preocupação com as políticas sociais, exercendo uma posição de incentivador e regulador do crescimento econômico e promotor do bem-estar. É o único ordenamento sócio-político que, dentro da ordem do capital, preocupa-se em "equalizar" a acumulação capitalista com os direitos políticos e sociais mínimos (NETTO, 1993: 68).

A Social Democracia é o braço político do *Welfare State* que se propõe a controlar os desmandos do capital, sem, contudo, abdicar de seus fundamentos. É frequentemente atropelada pela dinâmica do capital que avança com formulações, com características diferentes e mais devastadoras: o neoliberalismo atual.

O *Welfare State* é um estado com características democráticas, à procura de um equilíbrio entre a acumulação e valorização capitalista e o bem-estar social. Entretanto, por não fugir dos fundamentos capitalistas, termina vitimado por ele.

Na outra ponta, quanto à crise do Socialismo Real, muitos estudiosos atribuem a sua derrocada à falta de condições para a sua implantação. No Manifesto do Partido Comunista lê-se:

"As primeiras tentativas do proletariado para impor diretamente seu próprio interesse de classe, num tempo de agitação geral, no período da revolução que derrubou a sociedade feudal, fracassaram necessariamente por não estar ainda constituída a figura do próprio proletariado e também por faltarem as condições materiais da sua libertação, que são precisamente o produto da época burguesa" (MARX E ENGELS, 1998: 41).

O socialismo teria sustentação numa sociedade com suas forças produtivas altamente desenvolvidas e com uma classe operária organizada, consciente de sua força e poder e com vontade política. Tudo isso é o que a Rússia czarista não tinha. A Inglaterra, a França, a Alemanha seriam os países ideais para tanto. O capitalismo seria um estágio para o socialismo e a revolução deveria ser de caráter universal. Assim como a burguesia tomou conta do mundo, o proletariado também deveria assumir o seu poder na sociedade.

Alguns motivos são apontados para explicar a derrocada do socialismo: socialismo como sinônimo de estatização; falta de liberdade de pensamento; partido político e Estado como uma coisa só; desprezo por tudo que tinha origem na burguesia, contrariando ensinamentos dos próprios teóricos marxistas. Tudo isso pode ter contribuído para a derrocada do socialismo que teve seu marco na queda do muro de Berlim em 1989. Essa, entretanto, é uma questão polêmica e que exige mais estudos para ser entendida plenamente.

O comunismo não chegou a existir e o socialismo, uma etapa daquele, já não é real. Entretanto, o que dele pode ser apropriado e desenvolvido na sociedade atual? Sem dúvida é a sua cultura política que tem como base valores humanistas, o que pode fazer dele uma alternativa ao capitalismo.

O neoliberalismo "trionfante" tem como características o estado mínimo (para o cidadão e máximo para o capital) e o mercado livre, onde tudo é regulado por ele. A centralidade está no mercado e não no indivíduo.

Há algumas conseqüências e aspectos do neoliberalismo que são importantes mencionar: a falta de regulação ou controles sociais, deixando tudo por conta do mercado; luta competitiva do mercado (coloca-se aqui todo o desenvolvimento da tecnologia, a reestruturação produtiva, o aprimoramento das técnicas do gerenciamento, mercado, consumo, empregos e outros); aprofundamento da pobreza e miséria, inclusive nos próprios países desenvolvidos e considerados ricos. Como diz HOBBSBAWN, citado por NETTO, não se tem uma alternativa para se lidar com tudo isso, porém com certeza a solução não está na privatização e no livre mercado (NETTO, 1993: 46).

O neoliberalismo, como braço político do capitalismo, espalha pelo mundo toda a sua filosofia e a ordem econômica segue os fundamentos do capitalismo: a acumulação e valorização do capital. O globalismo aparece como efeito intensivo e extensivo do capitalismo (IANNI, 1999: 35).

Algumas características do globalismo afetam a vida de todo cidadão e até favorecem o seu desenvolvimento como ser humano, porém, a maioria, degrada o homem em sua essência de ser. Os efeitos do globalismo não se restringem somente ao econômico, mas abrangem também o social e o político. É um modelo de acumulação de capital expansionista. Acaba com o estado-nação. São as grandes empresas transnacionais, o capital e os organismos econômicos e políticos internacionais que mandam e decidem. As decisões são tomadas a partir da eficiência e vêm de cima para baixo, prevalecendo apenas o lucro, não importando qualquer outro resultado, mesmo que para isso a humanidade entre na degradação social. A educação passa a ser uma mercadoria, individualista e competitiva. O indivíduo passa a ser um cidadão do mundo. E, previsivelmente, ocorre uma progressiva popularização e universalização da cultura, como defende PONCE (2000: 11) em uma de suas teses sobre a História da Educação.

O poder do capitalismo manifesto no globalismo é inegável e a capacidade intrínseca de aumentar seu poder sobre a natureza é efetivo. O avanço do progresso, do conhecimento, da ciência é em si necessário ao capitalismo e tem conseqüências na formação social e histórica do sujeito. Não deve também ser considerado reacionário. A questão é como ele será usado pelo homem como ser social (SHAFF, 1996: 24). A geração da riqueza, se socializada, seria o engrandecimento do homem em sua essência de ser. O avanço da ciência, do conhecimento, da tecnologia se aplicado ao bem comum pode significar o fim da exclusão social e econômica.

Sobre o globalismo, pode-se colocar uma questão para reflexão: é ele um limite da ordem do capital, do capitalismo? Pode ser encarado como uma (fase) transformação da sociedade para se tornar mais humana e justa? Portanto, uma fase de transição? Não seria o globalismo mais uma contradição do capitalismo?

Acreditar que o capitalismo representa o sistema econômico final, em que a história se completaria, seria negar a dialética da própria história e a capacidade de transformação do homem.

Observa-se, no mundo atual, liderado pela ordem do capital, as suas peculiares contradições: se de um lado temos um alto grau de desenvolvimento, o que pode dar à humanidade um sentido de realização, do outro, apresenta-se uma realidade tenebrosa de opressão e miséria.

O que leva os apologistas do capitalismo a acreditar no fim do processo de construção social é a invulnerabilidade da ordem do capital pelos processos sociais e econômicos do *Welfare State* e a inviabilidade da alternativa do socialismo, nesse momento. O que se apresenta é uma aparente perenidade desse jovem capitalismo e o que se pode fazer é, no máximo, controlá-lo. Na verdade, nada, hoje, mete medo ao avanço do neoliberalismo e da ordem capitalista no mundo. Talvez a China pudesse exercer o papel de contraponto, mas não há evidências de que isso possa ocorrer, nesse momento histórico, até porque vive uma ambigüidade político/econômica entre um sistema político socialista e a adoção de modelos econômicos capitalistas.

O globalismo, da forma como hoje é praticado, como um sistema injusto de dominação, com todas as suas conseqüências já enumeradas acima, tem sido questionado principalmente a partir dos acontecimentos ocorridos nos Estados Unidos, em 11/09/2001. Os ataques terroristas foram vistos como um alerta às políticas neoliberais dos americanos e como país hegemônico do globalismo. Qual o significado do fracasso das políticas econômicas impostas pelo Fundo Monetário Internacional aos países emergentes?

Dentre inúmeras análises feitas, todas parecem convergir para um ponto que seria a flexibilização do globalismo, isto é, uma globalização alternativa humanizada, com mais desenvolvimento e justiça social. Isso aparece também em reuniões e debates promovidos pelos grandes organismos internacionais de ajuda e financiamento. Porém, o que se prega é a continuação do sistema capitalista, pois como diz THUROW :

"O mundo é marcado pela dualidade. As relações sociais, econômicas e políticas refletem essa realidade, da qual é impossível fugir. O capitalismo, por exemplo, é o único sistema que cria crescimento econômico e possibilita a satisfação das necessidades individuais do ser humano, mas não é perfeito" (THUROW, 2001).

Qual será o amanhã da humanidade? As grandes crises na economia que se operam historicamente no mundo, trazem em seu âmago transformações políticas e sociais. Vivemos a transformação de uma economia basicamente industrial para uma sociedade do conhecimento, para uma economia da informação. Isso muda as relações sociais com efeitos

benéficos e nocivos à humanidade. Quando olhamos a crise não como um problema, mas como uma oportunidade, pode-se acreditar que as soluções dos problemas estejam em seu bojo. Falando sobre o assunto, em seu artigo "2002 será marcado por mobilização social global", SCHUWARTZ escreve:

"Qual seria o tom e o roteiro de uma forma crítica de pensamento e ação social, ou seja, fomentada pela própria crise? É cedo para dar palpites, mas alguns indícios tornaram-se fortes, nos últimos anos, acentuados pelos efeitos degradantes da "globalização neoliberal". Como vetor do processo surge uma "sociedade civil internacional", fruto maduro do onguismo" (SCHUWARTZ, 2001).

E a Terceira Via? Será que tem vida longa? A Terceira Via ou Governança Progressista, cuja gênese data de 1990 e que tem como proposta socializar o mundo, mesmo numa realidade social onde prevalecem as regras do mercado (Globalização Democrática), está numa encruzilhada, pois as suas lideranças correm o risco de não permanecerem em seus cargos em função das novas eleições que se realizam em seus países neste ano, além do pouco entusiasmo que gera na mídia e na sociedade de uma forma geral (RODRIGUES, 2002).

Talvez outras utopias surgirão, outras alternativas e vias de socialização aparecerão, mas será que haverá mudanças profundas nas relações sociais dentro dos pressupostos e fundamentos de acumulação e valorização do capital? Em que campo a tendência do debate permanecerá? No político, no social, no econômico? Se o ideológico for relegado a um segundo plano, é-se levado a acreditar no "fim da história", ou fazer coro com IANNI (1999: 77) quando diz que é o momento das ciências sociais repensarem o seu objeto. Repensar, transformar, recriar ou criar uma nova ideologia voltada para o principal objeto das ciências sociais, o homem.

A sociedade não se desenvolve igualmente enquanto convivemos num mundo de subnutrição, miséria, tráfico de drogas e prostituição infantil. Com o subemprego que mantém a miséria, vivemos também numa sociedade capitalista desenvolvida, num pólo de alta tecnologia. As características do mundo do trabalho que aqui serão analisadas

pertencem a esse pólo, e não à sociedade atual como um todo. Fazem parte de um mundo particular, de um seleto grupo de pessoas, empresas, parte do país e do mundo que é a vanguarda do capitalismo.

Outro fenômeno que afeta as relações sociais e econômicas e exerce uma influência muito importante no mundo do trabalho é a reestruturação produtiva. Ela aparece no início da década de 1980, como reação natural do capital às quedas nas taxas de lucro, após uma fase gloriosa em que se empregou o fordismo como sistema de produção, caracterizado pela produção em massa, em série e cronometrada, o que levou o trabalho a um rígido controle e mecanização. Tudo isso orquestrado por uma administração científica baseada nos métodos de Taylor. Uniu-se assim o cientificismo de Taylor com o pragmatismo de Ford. Entretanto, para o capital voltar aos seus patamares de acumulação desejáveis é necessária uma reversão na situação em que se encontra. E essa reversão se dá como ANTUNES descreve:

"Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores" (ANTUNES, 2001: 31)

A reestruturação produtiva, vista como mais um padrão de hegemonia do capital, é um fenômeno que veio transformar o mundo do trabalho e com influência direta na sociedade, de um modo especial na educação, entendida como preparação do homem para a vida. Uma vida sem empregos. Um mundo diferente, em contínua transformação.

A reestruturação produtiva surge como uma alternativa de superação da ineficiência e da ânsia do capital querer aumentar os seus lucros. Como num movimento harmônico, outros fenômenos acontecem no mundo que, juntamente com a reestruturação produtiva, transformam mais ainda a sociedade. Houve a crise do Estado de Bem Estar Social, que

juntamente com a Social Democracia, não conseguem impor seus ideais de sociabilidade; da crise do Socialismo Real que sucumbe às investidas do capital e propicia o avanço do neoliberalismo, suporte do capitalismo, sem ter em seu caminho nenhum contra ponto, nenhum obstáculo a vencer e ultrapassar.

O neoliberalismo espalha pelo mundo a sua filosofia de livre mercado e da desregulação ou ausência de qualquer controle social, amparado pelo globalismo como efeito intensivo e extensivo do capitalismo. Entretanto, empresas capitalistas buscam a proteção do Estado, ou ele próprio age, quando o mercado desestabiliza seu poder econômico, como nos Estados Unidos, após 11 de setembro de 2001, levando alguns analistas a profetizarem a volta do keynsianismo ou seja, a ingerência do Estado na vida do cidadão.

Todo o cenário acima descrito tem uma influência marcante na educação, no mundo do trabalho, na empresa, na educação na empresa, objetos do nosso estudo.

O capitalismo, por meio de sua versão neoliberal, molda a vida da sociedade. A educação adquire um caráter mercantilista, um modelo administrativo empresarial com fortes características industriais em que as grandes preocupações passam a ser as receitas financeiras, os lucros. O pedagógico está diretamente ligado à qualidade do ensino, entendida como meio de geração de mais receitas, mais lucros. Os negócios da educação, no Brasil, faturam 90 bilhões de reais por ano e representam 9% do PIB brasileiro, mais do que outros setores vitais para a economia brasileira, como é o caso do energético. A previsão é de que os negócios em educação seja o setor que mais cresça no mundo nos próximos 20 anos (EXAME, 2002a: 35-36). A educação é transformada em uma mercadoria com forte valor de troca, se bem que, para isso, precisa estar bem consubstanciada com profundo valor de uso, caso contrário, o indivíduo não se sustenta ou evolui no mercado de trabalho. A educação escolar está impregnada pelos interesses do mercado, do poder dominante e ideologizada por eles.

A empresa, como uma organização capitalista, sustentada pela ideologia neoliberal, faz o seu papel de catalisadora dos interesses de acumulação e valorização do capital.

A educação na empresa, entendida como instrumento de complementação e formação profissional dos seus recursos humanos, é também o instrumento e reflexo da ideologização do capital. Serve aos seus interesses. E o homem, o sujeito histórico, pode se

beneficiar, contraditoriamente, dessa necessidade do capital em ter pessoas em educação contínua? Ou a educação na empresa favorece apenas o capital, alienando ainda mais o sujeito? A educação voltada para a própria empresa, necessária para que ela alcance os seus objetivos é, contraditoriamente, útil também para a construção do sujeito histórico?

2. O MUNDO DO TRABALHO PRODUTIVO

O trabalho, visto como uma atividade humana, dá sentido à vida do homem. O homem como centro da natureza, coadjuvado pelas atividades múltiplas da atividade humana, principalmente pelo trabalho, vai em busca de sua realização pessoal e profissional. O trabalho passa a ser não só um meio, como também um fim de sua realização. Portanto, é no trabalho que o homem encontra a realização de sua existência (MARX, 1989: 156).

Quando se analisa a história, entende-se que a sociedade passa por várias fases de superação e transformação e o mundo do trabalho teve um papel preponderante nesse processo. Por ocasião da revolução industrial, o homem é tirado do seu *habitat* natural e colocado dentro de quatro paredes, significando isso quase uma violação à sua natureza. Passados mais de duzentos anos, será que o inverso não está ocorrendo? Quando se analisam algumas das características do trabalho, hoje, é se levado a pensar nessa direção.

Qual o sentido do trabalho? Para o homem em sua natureza pode significar sua complementação e realização material e psicossocial. O trabalho como objetivação humana necessário para a sobrevivência do homem e como transformação da natureza e produção de riquezas. Para o capital é o meio de acumulação e sua valorização. Trata-se da apropriação do trabalho alheio, gerando a alienação do homem em relação ao trabalho em si e em relação aos seus resultados e benefícios. Distingue-se dessa forma, o trabalho como objetivação humana do trabalho como alienação. Assim, confrontam-se dois pólos que devem ser superados. Entretanto, isso é possível? O capital está sempre à procura de meios para consolidar sua hegemonia. Nesse contexto, que se vive hoje, qual o sentido do papel do homem? É um mero objeto do capital, ou pode ser sujeito, atuando como instrumento de mudanças e transformações individuais e sociais?

SCHAFF (1996: 34-35), discutindo a Segunda Revolução Industrial que está levando as sociedades industriais ao desemprego estrutural, analisa que as mudanças econômicas se

realizarão, entretanto, que as escolhas no âmbito social, político e cultural dependem também da escolha do homem. São produtos do homem e sobre eles o homem poderá fazer escolhas que levarão a humanidade à catástrofe ou à redistribuição de renda, às resoluções dos seus problemas sociais mais graves, pois haverá tecnologia para tanto, e poderá levar à diminuição das diferenças entre o trabalho urbano e rural. E não apenas ele advoga essa segunda escolha pelas sociedades mais ricas, como relata que, em 1964, um comitê de 37 pessoas do *The Santa Barbara Center of the Study of Democratic Institutions*, entre eles vários prêmios Nobel, prepararam um memorando o *The Triple Revolution*, prevendo o desemprego, como conseqüência da Revolução da Cibernética, e instando a sociedade a planejar instituições jurídicas e governamentais que pudessem sustentar os desempregados dignamente, na sociedade, sem necessitar do emprego para sobreviverem. Esse memorando foi entregue, na época, ao presidente Lyndon Johnson e aos líderes dos partidos Democrático e Republicano.

A proposta acima é feita em um país capitalista diante de um problema da sociedade. Os homens, estejam num mundo capitalista ou socialista, procuram soluções para problemas estruturais ou micros, mas sempre reais e concretos, e, é nesse "pensar" a sociedade que as pequenas contradições vão se resolvendo e as grandes tornando-se menores. E soluções antes vistas como capitalistas são "pensadas" por países socialistas, e outras vistas como socialistas são "pensadas" em países capitalistas. Na verdade, é a concretude das questões que leva às soluções. Esse é o caminhar da humanidade.

Os homens vão fazendo suas escolhas possíveis, no redemoinho das bases econômicas e históricas de cada sociedade. É possível que com as transformações provocadas pela "Segunda Revolução Industrial" (como chama SCHAFF as transformações causadas na sociedade pela revolução tecnológica), e as conseqüentes modificações nas relações sociais de trabalho, na difusão da cultura e no mundo político, que a sociedade opte por caminhos ou alternativas que a leve à redistribuição da renda, à solução de problemas ambientais, da fome, da falta da água, da educação, dos jovens e das crianças, dos velhos, das mulheres, enfim que a sociedade se humanize, e o Homem seja a razão maior, e não que apenas o lucro esteja no centro das decisões. Até porque, se o mundo for à catástrofe, não haverá ninguém para ganhar e obter esse lucro tão almejado. Está posta a contradição maior.

Uma outra função importante do trabalho, no desenvolvimento do ser humano, é a criação de riquezas materiais que, de certa forma, dignifica a vida humana, ajuda a prolongar a vida, dá conforto e bem estar social. A distribuição dessas riquezas é que é a questão. Num sistema capitalista, é desigual e não supre as necessidades dos indivíduos de uma forma justa. Entretanto, como fruto do trabalho do homem, a geração da riqueza deveria se reverter a ele. Pode-se colocar aqui a questão sobre a existência da propriedade privada, tão combatida por uns, aceita como inevitável por outros, mas que é a origem das desigualdades entre os homens. A propriedade privada é uma apropriação contrária à natureza humana. No caso da riqueza, esta tem que beneficiar a todos, sem distinção, por que é fruto do trabalho do homem, portanto, pertence a ele, a todos, e não somente a alguns.

Para o objetivo geral desta pesquisa as considerações acima sobre a função do trabalho no desenvolvimento do ser humano são fundamentais. Entretanto, outras considerações, sobre o trabalho na empresa, são importantes para a compreensão da questão da educação e avaliação no âmbito da empresa. Algumas dessas considerações aplicam-se a todas as empresas e outras, a empresas específicas, objeto de nossa pesquisa.

A análise de algumas características do trabalho, que se faz a seguir, é necessária para se entender a sociedade que temos, as mudanças na produção e gestão operadas ao longo do tempo e as perspectivas que se vislumbram para uma sociedade modificada em decorrência dessas transformações.

A divisão do trabalho, que não é uma característica apenas da empresa moderna e de alta tecnologia, porque existe desde os primórdios do capitalismo, é uma característica que precisa ser analisada por ter um peso muito grande na questão da educação dentro da empresa. Segundo MARX (1983: 282), ela é uma invenção típica do capitalismo e que leva o homem à alienação do entendimento e compreensão do trabalho, porque o priva da visão do todo. A divisão do trabalho é responsável pelo individualismo, que leva as pessoas a pensarem somente em seus objetivos, exacerba a competição entre elas e setores, elevando o nível de conflito organizacional.

Faz parte da gestão empresarial a existência de um certo grau de conflito organizacional, do qual se tira proveito em contrapartida à acomodação. Porém, quando o conflito atinge um grau muito elevado, passa a dificultar as relações de trabalho e, em consequência, afeta negativamente os resultados da produção. Na empresa, compete à

hierarquia a administração dos conflitos organizacionais com técnicas de gestão que aproximem as pessoas, minimizem os efeitos negativos da fragmentação e diferenciação de objetivos. Observa-se aqui a contradição que surge. A divisão de trabalho necessária à produtividade pode se tornar um empecilho a essa mesma produtividade, e necessita de uma intervenção de gestão humana para que o conflito necessário se mantenha num patamar adequado. O conflito, se estressado ao máximo pode se reverter contra o sistema.

Como a divisão do trabalho pode ser superada ou seus efeitos negativos minimizados? Aparece, então, a cooperação que também não é uma invenção das empresas modernas e de alta tecnologia, pois existe desde a origem do capitalismo.

"A cooperação baseada na divisão do trabalho ou a manufatura é nos seus inícios uma formação naturalmente desenvolvida. Tão logo ela tenha ganho alguma consistência e amplitude de existência, torna-se a forma consciente, planejada e sistemática de produção capitalista" (MARX, 1983: 285).

Entende-se a cooperação não como uma simples soma de forças individuais, mas uma interação dessas forças em si e para si. É o conceito de sinergia, muito utilizado em Recursos Humanos, quando o todo é maior que a soma das partes.

Apesar de a questão da cooperação não ser algo novo no mundo do capitalismo, assume um papel importante na empresa moderna e de alta tecnologia. Vivemos uma época caracterizada pela sociedade do conhecimento e da informação que adquire uma extensão e importância muito grande no mundo dos negócios e na relação indivíduo e trabalho no pólo mais avançado do capitalismo.

O conhecimento hoje tem características diferentes de instrução, necessitando ser especializado e comprovado pela ação. O indivíduo necessita saber fazer as coisas e não só da instrução (DRUCKER, 2001: 39).

Levando-se em consideração possíveis manipulações simbólicas e semióticas, mas por estar em evidência, pode-se citar, para uma análise crítica, o que ÉBOLI entende sobre o conceito de conhecimento na empresa hoje:

" A era da informação já era. Estamos em plena era da educação, que é a informação transformada em conhecimento, o qual, uma vez transmitido e comunicado, se transforma em inteligência, que quando aplicada na tomada de decisão revela-se uma competência, agregando valor e gerando a produção de bens, de serviços e de riquezas" (ÉBOLI, 2001: 11).

A sociedade do conhecimento tem características tais como: inovação, tecnologia, o próprio conhecimento, a educação e desenvolvimento. Ela se contrapõe à sociedade industrial que tem como características básicas: bens materiais, mão de obra, matéria prima, e o treinamento, visto como instrução para fazer uma determinada operação ou tarefa. Na sociedade do conhecimento esses fatores estão em segundo plano. Mas, por que se chama sociedade do conhecimento? Um exemplo explica melhor:

"Para ilustrar esse fato, alguns dados quantitativos podem ser esclarecedores. Na produção de uma frigideira, por exemplo, por mais sofisticado que seja o seu "design" ou seu revestimento, o custo da matéria-prima ainda corresponde a cerca de 60% do custo total; em um automóvel, mesmo em uma fábrica japonesa inteiramente automatizada, a matéria-prima ainda corresponde a cerca de 40% do custo, sendo a mão de obra responsável por 20 a 25% do custo; na produção de um "chip", no entanto, a porcentagem do custo referente à matéria prima oscila entre 1 a 3%, sendo a parte relativa à mão de obra mais ou menos de 12% e a correspondente à ciência, ou ao investimento em conhecimento, responsável por cerca de 70% do total do custo" (MACHADO, 1995: 6).

As grandes massas e difusões de conhecimentos e informações, geradas pela ciência e pela tecnologia, chegam fragmentadas às pessoas, isto é, dificilmente alguém é capaz de adquirir e reter todos os conhecimentos e informações existentes e necessários ao processo produtivo, no âmbito das empresas analisadas. O conhecimento e a informação passam a ser uma fonte de poder que exige novas formas de gestão. O capital fixo, sem dúvida, continua sendo fundamental para o capitalismo atingir os seus objetivos. A maquinaria foi um fator

decisivo para o crescimento da manufatura e da grande indústria, porém, hoje, a tecnologia, a automação, sozinhas, não geram a qualidade e a produtividade que ostentam a não ser pela aplicação de novas formas de gestão e pela utilização do capital variável, através do seu conhecimento. Daí alguns estudiosos dizerem que nesse ponto o homem passa a ser "capital fixo" (PAIVA, 2001: 189).

Uma grande ênfase dada pelas empresas de alta tecnologia, para a questão da cooperação é quanto ao trabalho em equipe. A necessidade do trabalho em equipe é uma decorrência da Sociedade do Conhecimento e da Informação, uma vez que pela abundância e fragmentação, dificilmente, uma pessoa consegue reter todos os conhecimentos e informações. Assim sendo, há necessidade da formação do todo e que cada indivíduo contribua com a sua parte de conhecimentos e informações. O trabalho em equipe é, portanto, uma necessidade harmônica para que os objetivos operacionais sejam alcançados. As empresas não podem mais serem administradas, divididas, em cabeças e membros. Todos, de uma certa forma, são cabeças. Que implicações isso tem para a formação e construção do sujeito histórico? Mais uma vez ele aparece com o poder do conhecimento, do qual a empresa não pode prescindir.

O trabalho em equipe é um instrumento que pretende diminuir conflitos, criar sinergia, promover relacionamentos interpessoais em alto nível, melhorar e aumentar o desempenho organizacional. Sabe-se que tudo isso não é obra divina e nem cai do céu. Se por um lado, o espírito disseminado na sociedade pelos valores do neoliberalismo leva ao individualismo, por outro, a empresa, contraditoriamente, necessita e pede que a sua força de trabalho seja unida pelo trabalho cooperativo e colaborativo para que seus objetivos sejam alcançados.

Para que o espírito de time, de equipe de trabalho, seja implantado em uma organização, é fundamental que haja uma preparação, uma indução nessa direção que dentro da empresa se dá, também e principalmente pela educação continuada de mudança de valores.

Uma outra estratégia das empresas, e em especial as mais evoluídas como as de alta tecnologia para diminuir os efeitos negativos da divisão do trabalho e aumentar a cooperação e o espírito do trabalho em equipe, é a cooptação do empregado através de seu planejamento estratégico de negócios. Este envolve um processo de formulação de uma

estratégica numa visão de direção que o negócio deveria perseguir. A base do pensamento estratégico, pregado na empresa, é a visão que envolve intuição e criatividade.

O planejamento estratégico deve gerar para a empresa uma posição diferenciada, própria dela e para ela, para poder competir e se destacar no mercado como única e exclusiva em seu negócio (PORTER, 1999: 130).

O planejamento estratégico é disseminado pela Corporação a todos os seus empregados, por um sistema de cascata até chegar ao mais humilde dos empregados, pelos seus objetivos de trabalho. Os objetivos de negócios vêm acompanhados de outros elementos mais doutrinadores, tais como a visão (onde a empresa quer chegar), a missão da empresa (porque ela existe), os valores ou crenças (no que ela acredita). Tudo isso, evidentemente, em função dos seus objetivos de negócios para alcançar sua visão, missão e valores.

Muitas vezes a visão, missão e valores nascem de baixo para cima, depois são consolidados de cima para baixo por uma intensa divulgação e conscientização. O objetivo é compartilhar com o empregado a estratégia da empresa e ao mesmo tempo conquistar a sua adesão. Com isso, procura-se quebrar a barreira da divisão do trabalho, dando ao empregado a visão do todo dos negócios da empresa, inclusive em termos da Corporação mundial, mesmo que essa seja uma visão limitada. É o homem participando da construção da empresa capitalista, não apenas do produto, mas assumindo a posição do capitalista, como se a empresa a ele pertencesse. Não é mais uma contradição?

Um outro fator que modifica e transforma a empresa moderna, sobretudo as empresas de alta tecnologia, é a reestruturação produtiva empreendida pelo capital a partir de 1980, motivada pela necessidade de mais qualidade nos produtos, produtividade e competitividade. A reestruturação produtiva é comandada pela automação e pelas novas formas de gestão de processos e pessoas. Pesquisas têm demonstrado que as maiores causas do aumento de produtividade tiveram sua origem, não na automação propriamente dita, mas sim nas mudanças de gestão e de processos. Entretanto, essas mudanças só seriam possíveis através das máquinas, do computador, da automação. Isso prova, ao sistema, que ambas, tecnologia e gestão, têm que andar de mãos dadas no gerenciamento dos negócios (GUROVITZ, 2001: 38).

Segundo MARX (1984), a introdução da maquinaria e a automação na produção representam mais um avanço do capital na conquista de seus objetivos, na busca do aumento da produtividade e da mais valia. Está voltada, portanto, aos interesses do capital como forma de superação e melhoria dos seus meios de produção. Porém, podemos acrescentar, representa o desenvolvimento da tecnologia, o avanço do pensamento para a concretização do que vai sendo possível construir.

Historicamente, a máquina tem a sua origem na ferramenta da manufatura. Ela é usada na grande indústria. Portanto, é transformada de uma simples ferramenta em máquinas que no decorrer dos anos passam a ser potentes, ágeis, sofisticadas e acima de tudo produtivas. Como produto da evolução e transformação dos meios de produção chegamos, hoje, ao computador, como uma máquina altamente sofisticada capaz de operar maravilhas e uma das responsáveis pela automação dos meios de produção e dos serviços. A máquina opera em todas as dimensões do trabalho e, juntamente com as mudanças nas formas de gestão, provoca uma transformação significativa no mundo do trabalho produtivo. Chama-se a isso de reestruturação produtiva. É de se admirar a capacidade de o capital se reinventar e se transformar através da automação. O mais importante é que, conforme MARX, a automação passa a aumentar significativamente os lucros, a mais valia. Mais valia essa, que ele chama de relativa, isto é, o lucro oriundo da produtividade gerada pelo uso da tecnologia e de novas formas de gestão e não pelo prolongamento da jornada de trabalho.

Entretanto, hoje o uso do computador, fora do ambiente normal de trabalho, absorve o tempo livre do profissional, prolongando a sua jornada de trabalho e, conseqüentemente, podendo aumentar a sua produtividade. É uma questão a ser melhor analisada. Porém, MARX (1983: 28) a prevê como conseqüência do uso da máquina pela facilidade que essa proporciona.

Como a vocação do capital é sempre crescer e consoante à sua organização racional está sempre à procura do lucro e de um lucro *renovado* (WEBER, 2001: 9), ele consegue, com a introdução da tecnologia e novas formas de gestão aumentar a acumulação da riqueza. Essa acumulação se dá também através da diminuição dos recursos humanos, pois a tecnologia, a ciência e as novas formas de gestão diminuem a necessidade do homem, gerando o desemprego chamado de estrutural e intensificam a exploração dos "eleitos".

A despeito de toda a crítica, para MARX (1984), com a automação, com as máquinas haverá a libertação do homem em relação ao trabalho para que ele, homem, passe do *ter* para o *ser*. A máquina pode servir ao homem para que se liberte em função de atividades mais nobres. Nesses casos, sob outras relações sociais, ela não servirá para a acumulação, mas para a libertação, para uma vida mais inteligente, do conhecimento. Para MARX, o trabalho capitalista é a negação do homem. Através da automação da máquina, o homem poderá conseguir a sua liberdade. Essa possibilidade é também levantada por SCHAFF (1996: 131), quando diz que o homem terá mais tempo para outras atividades criativas de lazer e cultura.

A reestruturação produtiva representa o fim, ou o caminhar para ele, do trabalho manual na fábrica e nos serviços, e a ascensão do trabalho intelectual? E os efeitos da reestruturação produtiva representam o fim do emprego como o conhecemos hoje?

A origem da reestruturação produtiva está na microeletrônica que pode ser tida como uma segunda revolução industrial e que, diferente da primeira, pode transformar o trabalho humano como se entende hoje, pois as condições em que está inserida, como decorrência da própria microeletrônica e da reestruturação produtiva, levam o homem a usar muito mais as suas capacidades intelectuais (SCHAFF, 1996: 22). O papel da educação, portanto, deve enfatizar o desenvolvimento do pensamento humano nos seus aspectos de inteligência e criatividade. Afinal, o homem, na era da tecnologia, da informática, da sociedade do conhecimento e da informação, passa a agregar valor intelectual ao seu trabalho, e não mais só o valor da produção.

O capitalismo tem se mostrado capaz de fazer as adaptações necessárias a cada nova contradição. Dá ao homem a possibilidade da crítica interna, da discussão, do debate, mesmo que de forma "inteligente" tire do homem o discernimento, através da propaganda ideológica, da massificação, do domínio da difusão cultural, dos modelos de personalidade e de sociedade difundidos, dos valores postos como únicos, da divisão entre o bem e o mal. Essa "sensação" de liberdade de escolha permite a maior adaptação do homem às coisas da sociedade capitalista.

A reestruturação produtiva por novas formas de gestão tem uma influência muito grande na formação de quadros de liderança das empresas, pois são essas lideranças que comandam as mudanças e transformações. A necessidade de desenvolvimento de lideranças

é inquestionável para a gestão dos recursos materiais e humanos na produção e nos negócios, visando vantagens competitivas no mercado. Porém, tem que ser contextualizada

" (...) no tempo e no espaço (...). Faz-se mediante uma análise orgânica e profunda que leva em consideração todos os componentes participantes do conjunto" (BUSCH E FARES, 1999: 476).

As lideranças são os gestores das pessoas pelas quais as transformações acontecem. Não basta ter um empregado bem educado, sabendo fazer seu trabalho, se ele não estiver motivado para tal. Criar um ambiente de motivação, em última instância, compete ao líder.

A empresa, ao mesmo tempo que dá ênfase à inteligência e à criatividade, exige que seu empregado tenha atitudes emocionais equilibradas. Entende-se, portanto, que o sistema educacional (ou a sociedade) deve gerar pessoas com essas características para que as empresas alcancem os seus objetivos. Além da técnica, há necessidade de uma postura comportamental adequada e equilibrada.

As empresas de alta tecnologia não descuidam desse processo, pois sabem que ele é importantíssimo. Assim sendo, a preparação e formação dos líderes têm um espaço especial nos seus programas educacionais, com ênfase em competências e atributos de liderança. A gestão por competência não se aplica somente aos líderes, mas a todos os empregados.

O homem é mais importante que o capital, o homem é o capital, não apenas sua força de trabalho, mas sua capacidade intelectual, criatividade, objetivos, metas, crenças são transformadas em meios de obter resultados, produtividade, força de competitividade.

A mudança de gestão provocada pela reestruturação produtiva produziu um fenômeno mais intensificado nos últimos tempos chamado terceirização. A terceirização é uma derivada da "acumulação flexível", que visa diminuir custos, aumentar a produtividade, descentralizar a produção e serviços, manter a empresa focada em seu *core business*, o que lhe proporciona voltar-se para os aspectos estratégicos da gestão e de *marketing*. O texto abaixo pode ilustrar melhor a questão:

"A acumulação produtiva, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilização dos

processos de trabalho dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões do desenvolvimento desigual, tanto entre setores como regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego no chamado "setor de serviços", bem como conjuntos industriais completamente novos em regiões até então subdesenvolvidas (tais como a "Terceira Itália", Flandres, os vários vales e gargantas do silício, para não falar da vasta profusão de atividades dos países recém-industrializados)" (HARVEY, 2001: 140).

O assunto é amplo, mas é interessante observar um fenômeno específico que se opera na produção das grandes corporações multinacionais e de alta tecnologia. Trata-se da terceirização de todo o seu processo produtivo de tal forma a não ter mais em suas instalações linhas de produção ou similares. Tudo é feito fora e por empresas especializadas que podem ser chamadas de "empresas de segundo nível". Mesmo aquelas que conservam a produção em suas instalações o fazem com empresas terceirizadoras ou com o mínimo possível de seus empregados e com formas de gestão alternativas, como por exemplo, mão de obra temporária. A tendência, porém, é adotarem a terceirização, utilizando-se de empresas especializadas para isso.

Mas, o que tem a terceirização a ver com a educação na empresa? Sem dúvida a qualidade do produto pode ser afetada. As empresas que adotam a terceirização ainda não têm procedimentos definidos para resolver esse problema, mas já atuam junto aos seus fornecedores para que tenham políticas definidas de gestão operacional e de recursos humanos, de modo especial de desenvolvimento de seus empregados. Portanto, a educação passa a ser uma preocupação da empresa que terceiriza em relação à terceirizadora, pois sabe que a sua ausência pode afetar o resultado final. Exemplo disso, têm-se os inúmeros *recalls* da indústria automobilística brasileira. Somente para mencionar um exemplo, pode-se lembrar o que ocorreu no início de 2002 com as montadoras GM, FIAT, VOLKS, e

FORD, quando cerca de 50 mil clientes tiveram que trocar as "pinças de freio" produzidas pela Continental do Brasil Produtos Automotivos (FOLHA DE S. PAULO, 2002b).

A reestruturação produtiva não ocorre só na gestão e estrutura de produção, mas também na gestão e estrutura de serviços. Existem empresas terceirizadoras especializadas em conduzir processos de serviços. Atuam também em empresas multinacionais e de alta tecnologia, essas mesmas que terceirizam toda a sua produção.

A terceirização faculta ao capital não se envolver em aspectos logísticos, administrativos e estratégicos operacionais que transferem ao terceirizador, diminuindo assim os seus custos. Desresponsabiliza-se, por exemplo, da administração dos Recursos Humanos, ocasionando nas empresas terceirizadoras o pagamento de baixos salários, ausência de uma política de remuneração, planos de benefícios sociais aquém das necessidades dos empregados, quando os tem, redução dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, e outros.

A reestruturação produtiva, a despeito de toda a tecnologia que a envolve, não é possível sem a participação e contribuição do homem. Os recursos materiais são importantes para o capital atingir os seus objetivos, porém são os recursos humanos que operacionalizam e dão vida à organização, e podem influenciar positivamente o alcance desses objetivos. Qual é, portanto, o perfil dos recursos humanos requerido pelas novas características do mundo do trabalho produtivo? De que habilidades e competências a empresa necessita e quais qualificativos o profissional precisa ter ou desenvolver para ser aceito por ela? Estamos falando de empresas multinacionais de alta tecnologia, mas é possível que isso possa se aplicar às empresas de forma geral, pelo menos às mais evoluídas.

Educação e aprendizagem contínua (aprender a aprender ou saber aprender), empreendedorismo, visão holística, trabalho em equipe, facilidade de comunicação e relacionamento interpessoal, iniciativa, criatividade, familiaridade com tecnologias e novas competências técnicas. Entende-se tudo isso como competência técnica e humana que, sem dúvida, é o primeiro critério de seleção feito pelo mercado.

Segundo CORTELLA, a função da educação *"não é preparar alguém para ir a algum lugar, mas para que tenha condições de ir"* (CORTELLA, 2001: 24). A própria educação se transforma em uma competência. As competências e as habilidades requeridas no momento da admissão, depois são desenvolvidas e ampliadas, de acordo com as

necessidades específicas da empresa em seus programas internos de educação. Não se fala aqui dos pré-requisitos exigidos pelo mercado tais como: curso superior, pós graduação *stricto e lacto sensu*, idiomas estrangeiros, familiaridade com o computador e com programas e sistemas de computação. Para as empresas de alta tecnologia, com exceção de pós graduação *stricto e lacto sensu* específicos para determinados cargos, os outros pré-requisitos se aplicam para a quase totalidade dos cargos, sendo muitas vezes usados, por algumas empresas, como mecanismos de enquadramento de salário inicial do candidato. Aquele que não possui esses pré-requisitos enquadra-se em faixas salariais menores. Pode-se constatar, por exemplo, que em empresas de informática, como IBM e HP, 67% dos funcionários possuem nível superior (EXAME, 2001a: 104-105). Por outro lado, uma empresa de *software* para comércio eletrônico, de capital nacional, localizada em Campinas, emprega cento e quarenta funcionários, dos quais 35% possuem mestrado e doutorado (EXAME, 2002b: 19).

O candidato que possui esses pré-requisitos, aliados à questão da competência, em empresas de alta tecnologia, leva vantagem no processo de seleção. Se o candidato não tem esses pré-requisitos ou não está à procura deles, para muitas posições hoje, está excluído do processo seletivo, assim como de todo o processo produtivo e tem sérias dificuldades de empregabilidade.

O saber trabalhar com programas e sistemas de computação reveste-se de importância, não só para operar os processos produtivos e administrativos, como em relação aos programas educacionais que, de presenciais, migram para virtuais com o uso de recursos tecnológicos, de um modo especial da informática. É certo que a incidência do uso da educação virtual é ainda incipiente no Brasil, até mesmo nas empresas de alta tecnologia, com raras exceções. Entretanto, a tendência é que o *e-learning* ocupe, nas empresas brasileiras, um espaço de 60% dos programas educacionais até 2005, patamar que os Estados Unidos ocupam hoje (EXAME, 2002a: 45).

Aqui cabem algumas considerações sobre a teoria do Capital Humano. Justifica-se pela necessidade do investimento no homem e se caracteriza como parte intrínseca da natureza humana. Serve ao homem e como capital pode dar a ele melhor condições de empregabilidade. Como parte intrínseca da natureza humana, o capital torna-se inseparável do homem. É um capital que não está disponível no mercado, mas que é um investimento

que o indivíduo faz em si mesmo (MACHADO, 1982: 104-120). Sendo assim, a educação passa a ter um papel preponderante, tanto nos seus aspectos de conteúdo, de instrução, como também de formação. Talvez muito mais de formação para que o indivíduo tenha condição de continuar o seu aprendizado ao longo da vida. A educação aumenta o capital humano.

Segundo alguns críticos da teoria do Capital Humano, todo homem passa a ser um "capitalista", quando o fator capital humano passa a ser a sua capacidade e força de trabalho (MACHADO, 1982: 108). Em outras palavras, a competência do homem passa a ser a sua força de trabalho, tornando-o um "capitalista". Quanto mais educação o homem possuir mais "capitalizado" estará. Porém, faltam-lhe os meios de produção, o que o torna um "capitalista" pela metade, impedindo-o de ser um capitalista de verdade. Todavia, os fatores competência, conhecimento, educação poderão torná-lo mais competitivo no mercado, inclusive em relação aos detentores dos meios de produção.

A teoria do Capital Humano é por muitos considerada ultrapassada, porém, a partir de 1980, justamente quando se intensifica a aplicação da reestruturação produtiva, passa a ter uma grande influência nas relações capital e trabalho. Observa-se hoje uma cobrança contínua das empresas para que as pessoas se autodesenvolvam e adquiram as competências necessárias para executar o seu trabalho.

A auto-educação se justifica pela própria natureza da educação. Como se pode entender pela leitura do texto abaixo:

"Ninguém poderá educar-me se eu não consentir, de alguma maneira, se eu não colaborar; uma educação é impossível, se o sujeito a ser educado não investe pessoalmente no processo que o educa (...). Toda educação supõe o desejo, como força propulsora que alimenta o processo. Mas só há força de propulsão porque há força de atração: o desejo sempre é "desejo de"; a criança só pode construir-se porque o outro e o mundo são humanos e, portanto, desejáveis" (CHARLOT, 2000: 54).

Portanto, se por um lado o autodesenvolvimento significa a desresponsabilização progressiva do Estado, do mercado, da empresa no processo de educação do cidadão, como reflexo das políticas neoliberais, por outro lado, tem a vantagem de ensinar o indivíduo a

planejar a sua vida. Todavia, como fica a situação do cidadão que não tem oportunidade de se autodesenvolver?

Os indivíduos, "os incluídos", entretanto, tiram proveito do seu autodesenvolvimento, aumentando o seu "capital fixo" que opera em seu favor, em seu crescimento pessoal e profissional. O Capital Humano, na sociedade da informação e do conhecimento, passa a ser a inteligência. A força de trabalho do homem está em seu intelecto e não mais só em seus braços (PAIVA, 2001: 188).

Na medida em que o homem é considerado um "capital fixo", ele se assemelha às máquinas, e como tal será substituído quando não mais produzir o esperado. O homem tem valor, entretanto, vai competir com outros num movimento de exclusão e inclusão constante.

O anexo IV, "O Trabalho do Futuro", mostra um exemplo de visão do trabalho do futuro ou da profecia auto-realizada. Uma visão empresarial que prolifera nas organizações e na literatura voltada à administração de negócios. Uma visão paradoxal, utópica, manipuladora? O sonho do indivíduo a ser realizado pelo sonho da empresa... Utópico, paradoxal, manipulador ou não, merece ser pensado, pois é o que se propaga no mercado de trabalho (T&D, 2001).

3. A EDUCAÇÃO E AVALIAÇÃO NO ÂMBITO DA EMPRESA

Como já exposto, as grandes corporações, a partir da década de 1980, são inseridas num processo de reestruturação produtiva com profundas repercussões na base tecnológica utilizada e na gestão de processos produtivos e de sua força de trabalho.

A visão histórica da educação profissional na empresa nos mostra uma quebra de paradigmas constante, de acordo com as necessidades específicas de cada período histórico.

A princípio, no início da industrialização, prevalece a qualificação como contingência do trabalho. Depois, passa a ser sistematizada, vista como necessária ao processo produtivo e, posteriormente, influenciada pela administração científica de autores como Ford, Taylor, Fayol, torna-se parte integrante da administração da empresa, mas com um enfoque bastante científico, racionalizando o processo produtivo. Nesse caso, a qualificação está mais para a realização de tarefas específicas, o treinamento equivale mais ao adestramento do que à educação como processo não só de execução mas de criação,

envolvimento, e participação. Ao trabalhador só compete executar o que lhe mandam. Conforme KUENZER:

"Assim, Taylor institucionaliza definitivamente a heterogestão como fundamento básico da organização capitalista do trabalho, tirando do trabalhador a possibilidade de pensá-lo, criá-lo, controlá-lo" (KUENZER, 1995: 30).

As teorias da educação ou da aprendizagem se adaptam à educação empresarial na medida que atendem aos interesses dela.

No princípio da industrialização, pela não complexidade das operações e principalmente pela abundância da mão de obra, o que se exige é a experiência comprovada. Com o surgimento da necessidade de uma melhor preparação do empregado, em função do aumento da complexidade das tarefas, surge o adestramento, a repetição, o simples treinamento (qualificação) científico e técnico. A Escola Nova, com o seu método ativo e participativo, é utilizada para uma maior eficácia didática, substituindo os métodos de exposição verbal utilizados pelas empresas em seus processos de educação (BISCARO, 1999: 262).

Com o esgotamento do taylorismo e do fordismo, a partir da década de 60, entram em ação as escolas das relações sociais. Agora o importante não é mais só o econômico, as relações humanas também determinam a motivação das pessoas no trabalho (HELOANI, 2002: 8).

A partir da década de 80, com a reestruturação produtiva, com o aparecimento da sociedade do conhecimento, surgem as teorias que valorizam a inteligência, as competências, as emoções, o inter e o intra-relacionamento, a auto-motivação. O indivíduo pode usar a sua inteligência para uma diversidade de aptidões. O emocional pode determinar o bom desempenho das pessoas e, quando aliado ao racional, pode levar a um maior sucesso profissional.

Utilizam-se as teorias do comportamento, das múltiplas inteligências e a inteligência emocional entre outras (RAMOS, 2002: 9-10). Quanto aos métodos e técnicas de ensino,

inicia-se a evolução do presencial para o virtual, envolvendo sempre meios ativos e participativos de aprendizagem.

O paradigma do cientificismo quebra-se na passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, com a reestruturação produtiva, em que a denominação qualificação começa a não mais fazer sentido e não atender às necessidades das empresas, da sociedade e dos indivíduos. A qualificação está mais para o sistema de produção fordista, um sistema estático e alheio ao homem. A educação e o desenvolvimento continuados transcendem o significado do treinamento e da qualificação, entendidos como adestramento e instrução. Começam a envolver formação, inovação, criação, participação, conceitos que atendem melhor a um sistema de produção dinâmico, influenciado pela velocidade das mudanças, exigências do mercado e da própria reestruturação produtiva. Agora, nas empresas de alta tecnologia, são as competências que determinam as relações de trabalho e o desempenho das pessoas, mas não nas terceirizadas, que continuam com o conceito de qualificação. O texto abaixo ilustra bem a diferenciação entre qualificação e competência e os seus significados:

"Uma das visões que mais instiga a reflexão e a pesquisa, anuncia uma oposição mais contundente entre essas noções, pois identifica a qualificação com o regime taylorista-fordista, associada a uma visão estática do mundo do trabalho. Ao contrário, a noção de competência emergiria dos novos modelos de produção, sendo afeta à dinamicidade e à transformação. (...) Esta visão parece ser compartilhada pelos empresários europeus e grupos envolvidos com as reestruturações administrativas, valendo-se dela para defender mudanças significativas na arquitetura social em que estão em jogo a formação, o controle do trabalho e as negociações coletivas de carreira e salários" (RAMOS, 2001: 60).

A educação não só faz parte da moderna administração das empresas, como está intimamente relacionada às estratégias de negócios das empresas. Como diz MALVEZZI:

"(...) a capacitação profissional foi-se diferenciando de um elemento técnico para um elemento estratégico na articulação dos negócios, como convém à condição ontológica do ser humano" (MALVEZZI, 1999: 19).

Os efeitos da reestruturação produtiva, o enxugamento das organizações, o desemprego estrutural, a competitividade exacerbada do mercado, o individualismo, e as transformações e mudanças contínuas da sociedade revestem o trabalho, nas empresas pesquisadas, de uma maior autonomia e mudam profundamente o perfil do profissional. A agilidade mental, a criatividade, a inovação são competências importantes para que o profissional sobreviva, desenvolva-se e tenha sucesso no mundo do trabalho. Aprender a aprender ou o saber aprender, tornam-se necessários, pois a produção de conhecimentos é tão grande e rápida que a capacidade de aprender é mais importante do que o próprio aprender.

Assim a educação, no mundo do trabalho, vai quebrando paradigmas, saindo de uma visão puramente técnica para uma visão mais abrangente de valorização não só do trabalho, as estratégias de negócios a serem alcançados, mas também do próprio indivíduo como sujeito que, pelo enriquecimento do seu capital intelectual, cultural, passa a ter mais condições de realização pessoal e profissional.

Dessa forma, hoje a capacitação tecnológica dos recursos humanos, nas empresas pesquisadas, passa a assumir um valor estratégico cada vez maior. Não há dúvida de que a capacidade tecnológica, financeira e estratégica das empresas são importantes, porém quem torna isso tudo realidade são as pessoas. O homem, na era da tecnologia, agrega ao seu trabalho valor intelectual e não mais só valor da produção. A grande força das organizações parece estar cada vez mais na competência dos seus empregados em gerenciar os negócios e cada vez menos na força dos seus recursos materiais.

Organizações que estejam bem equipadas e capitalizadas, porém com deficiência na capacitação dos seus recursos humanos, correm um sério risco e estão em perigo, pois, provavelmente, não conseguirão atender e suprir as necessidades dos seus clientes com excelência, terão dificuldades de ser competitivas e garantir resultados que lhes possibilitem crescer, evoluir e se perpetuar. Sendo assim, os pressupostos da eficiência e eficácia da empresa passam, necessariamente, pelo processo de educação e desenvolvimento dos seus

empregados. Em outras palavras, para alcançar os seus resultados a empresa tem que investir na capacitação dos seus recursos humanos, principalmente quando esses não estão prontos e disponíveis no mercado.

Partindo do princípio de que o homem se complementa e realiza no trabalho, que a sociedade evolui, cresce e produz riquezas através do trabalho, subentende-se que uma das funções do sistema educacional de um povo, apesar de tudo, é preparar a sua gente para o mundo do trabalho. Entretanto, por várias razões que aqui não compete discutir, e muitas vezes por não ser sua tarefa, a escola não atinge esse objetivo. Nesse caso, a empresa por si mesma, ou por meio de outros organismos, assume a responsabilidade de proporcionar a complementação ou a fundamentação cognitiva, técnica/produtiva e comportamental de seus empregados.

Qual o conceito de educação? Quando se fala da educação escolar, entende-se a sua abrangência pedagógica, ou seja, de formação e instrução. Formação e instrução que devem preparar o homem como ser psicossocial, como ser material, como sujeito de seu destino e da história. Formação e instrução que também estão a serviço da sociedade em seus aspectos políticos, econômicos, sociais e morais. Portanto, a educação forma o homem para si e para o ambiente em que vive, com condição de pensá-lo, vivê-lo e transformá-lo. Deverá formar o indivíduo na vida, ainda que a "artificialização" da escola o forme para a vida.

Qual o conceito de educação na empresa? Parte-se do princípio de que a empresa não é escola. A educação na empresa não prepara o cidadão para a vida, como a escola, pois o trabalho já é a vida. Isso faz com que ela assuma um caráter fundamental para o indivíduo, uma vez que o trabalho é que dá sentido à sua vida. O indivíduo aprende motivado por um objetivo concreto que é o trabalho. O trabalho tem um sentido de continuidade da formação básica que a escola dá, uma vez que é nele que as pessoas estabelecem as suas relações sociais com seus semelhantes.

A educação no e pelo trabalho, como processo de formação humana, pode significar uma via através da qual o homem consegue a sua realização. O processo de produção capitalista submete o homem ao seu domínio e o homem, por sua vez, procura formas de se livrar desse domínio e como diz o texto abaixo:

"Essa dialética é expressão da objetivação da essência humana, que se realiza pelo trabalho na sua dimensão concreta e abstrata, quando o homem tanto se reconhece como sujeito, quanto pode se perder no seu próprio objeto" (RAMOS, 2001: 28)

A empresa procura complementar a educação que, por vários motivos, a escola não supre. Entretanto, os seus ideais, os seus objetivos em fazer a educação dos seus empregados estão voltados a interesses de negócios, isto é, aumento da produtividade e de sua competitividade no mercado. Como o conhecimento passa a ser um fator estratégico de negócios, o desenvolvimento da capacidade e do potencial humano para o conhecimento passa a ser o referencial da educação na empresa. É necessário que as competências e as habilidades das pessoas estejam alinhadas e aliadas às competências de negócios da empresa.

A educação na empresa é aquela que prepara uma pessoa para exercer uma profissão (educação profissional), seguir uma carreira (desenvolvimento profissional), executar uma tarefa (treinamento profissional) (CHIAVENATO, 1983: 287).

Entende-se essa educação como a preparação do indivíduo para exercer o seu papel e atuar como um profissional criativo, tanto no ambiente interno, como na sua vida particular, na comunidade onde vive. As pessoas, quando participam de programas educacionais nas empresas, podem colocá-los em duas dimensões: uma dimensão de negócios, a serviço da empresa e uma dimensão pessoal como formação e enriquecimento do capital cultural, do capital humano próprio. A empresa forma para si, para o indivíduo, mas também para a sociedade, para o sistema.

Dada a importância, são necessárias algumas considerações em relação aos aspectos técnicos e aos aspectos comportamentais que as empresas desenvolvem em seus programas educacionais.

Entendem-se as competências e habilidades técnicas como sendo aquelas necessárias à execução propriamente dita do trabalho. Envolve conhecimentos científicos e tecnológicos do trabalho. Essas competências e habilidades são fundamentais no processo todo do desempenho do indivíduo no trabalho. É uma área de que as empresas não se descuidam em desenvolver e aperfeiçoar continuamente. Algumas mantêm convênios com

universidades e escolas que as ajudam a se manterem atualizadas técnica e tecnologicamente. As competências e habilidades técnicas, os profissionais também já as trazem, na maioria das vezes, com a bagagem de conhecimentos e informações adquiridos nas universidades e escolas, o que não significa que não devam ser atualizados constantemente em função da evolução intensa e rápida do conhecimento.

Quanto às habilidades e competências comportamentais, essas, normalmente, não são desenvolvidas nas universidades e escolas e carecem de uma atenção especial por parte das empresas. São competências e habilidades voltadas ao relacionamento humano. No que diz respeito ao relacionamento intra-pessoal estão voltadas ao autoconhecimento (mental, psíquico, físico, corporal) e à auto-motivação (visão de futuro, capacidade de continuar em seu rumo em situações difíceis). Ao inter-relacionamento pessoal estão voltados a empatia, o controle das emoções, a comunicação construtiva.

A boa formação das competências e habilidades humanas pode fazer a diferença em um profissional hoje. Não basta ser competente tecnicamente, é necessário saber se relacionar bem, tanto internamente, como externamente. A união de uma boa formação, técnica e humana, pode significar mais sucesso no trabalho e na vida de um profissional. A formação do capital intelectual e cultural passa também pelo desenvolvimento constante das competências humanas de criatividade, inovação, liderança e comunicação. O aspecto da valorização ontológica do indivíduo humano pode ser fortalecido com o desenvolvimento das suas competências e habilidades humanas.

Ao incentivar e proporcionar condições para que as pessoas cresçam profissionalmente, a empresa espera que produzam mais e ela alcance os seus objetivos de uma forma melhor. O processo da educação na empresa serve aos seus interesses. Apesar de enriquecer e valorizar ou não o capital intelectual e cultural dos indivíduos, os programas são elaborados e implementados de acordo com os seus objetivos estratégicos de negócios. Cabe a cada um tirar proveito dessa situação, aumentando o seu capital cultural e humano, colocando-o a seu serviço com o objetivo de superação própria e participação das transformações sociais, atuando como sujeito de sua história.

Cada empregado tem o seu plano anual de desempenho com base nos objetivos de negócios da Corporação e para alcançá-los é traçado, juntamente com o seu superior imediato, um plano de desenvolvimento profissional e pessoal. Nesse plano, constam as

habilidades e competências que o indivíduo deve desenvolver em um período específico. Quando se trata de desenvolvimento de liderança, existem os atributos de liderança que a pessoa deve incorporar em sua prática de líder.

Caberá à área de Recursos Humanos disponibilizar programas e cursos para que as pessoas atinjam os seus objetivos de desenvolvimento profissional e pessoal. Os programas podem estar disponíveis interna e externamente em instituições especializadas, escolas, universidades e outras do gênero no Brasil e no exterior. A empresa ajuda, mas o responsável pela sua educação é o próprio empregado. Algumas companhias separam as áreas que oferecem programas de capacitação técnica (Técnica) das que oferecem programas comportamentais (Recursos Humanos). Entretanto, todos estão à disposição dos empregados, tanto na forma tradicional de cursos presenciais, como *on line* via *Internet* e *Intranet*.

O *e-learning*, a instrução *on line*, é uma prática que está sendo avaliada pelas empresas no Brasil, apesar da sua tendência crescente e irreversível, por ser um meio de transmissão rápida do conhecimento e acompanhar a velocidade das mudanças que se operam na sociedade.

A educação *on line* é um poderoso meio de aumentar o conhecimento das pessoas. Elas podem adaptar o processo da aprendizagem ao seu ritmo, às suas necessidades, às suas condições de aprendizagem (NAVARRO, 2001: 50). Porém, exige uma nova postura, a de buscar o conhecimento, a de construir a própria carreira, persistência, auto-motivação e empenho individual. O processo de aprendizagem *on line* diminui custo e maximiza tempo (EXAME, 2002a: 107).

O *e-learning* é usado também como um complemento da educação presencial. Existem programas que a preparação ou parte do curso, é feita *on line* e depois ministra-se a complementação em sala de aula. É a forma híbrida do *e-learning*. É muito aplicado para cursos técnicos, com bons resultados. Porém, para o desenvolvimento de habilidades humanas, de inter-relacionamento pessoal, de liderança e outras da área comportamental, o mais apropriado ainda é o meio presencial, em que o contato humano é o reforço da aprendizagem e até porque existe muito pouco material disponível sobre o assunto no mercado. Usa-se, também, a forma híbrida para o desenvolvimento das habilidades humanas (VOCÊ S.A., 2001: 13).

A despeito da importância, das vantagens, da tendência crescente do uso do *e-learnig* existem algumas barreiras que impedem a sua eficácia. Barreiras culturais, do idioma, dos entraves tecnológicos. Aliadas a essas barreiras, existem ainda a falta de estímulo e de encorajamento que os cursos presenciais imprimem ao processo de aprendizagem. Essas barreiras levam a um alto grau de desistência em relação à aprendizagem *on line* (VOCÊ S.A., 2001: 13).

Apesar dos inconvenientes, o *e-learnig*, segundo a IDC - International Data Corporation, na América Latina, nos próximos dois anos, deve movimentar 1 bilhão de dólares, sendo o Brasil responsável por um terço desse montante (EXAME, 2002a: 107).

Os programas de educação estão vinculados aos objetivos estratégicos de negócios da empresa. O plano anual de desempenho do empregado é revisado periodicamente pelas partes envolvidas para corrigir desvios ou restabelecer metas ou simplesmente fazer o *coaching*, ou seja, orientação e suporte para que a pessoa melhore seu desempenho e desenvolvimento. A empresa moderna investe no seu capital humano.

A educação na empresa é planejada e aplicada para preparar o indivíduo para a excelência de desempenho. Ela é feita de um modo sistemático com regras preestabelecidas e também de forma não sistemática com orientações e suportes pessoais, individuais (*coaching*).

A avaliação de resultados em treinamento e desenvolvimento nas empresas, de uma forma geral, foi um processo completamente esquecido, sendo que veio adquirir uma ênfase maior a partir do momento em que os efeitos da reestruturação produtiva mais se fazem sentir no Brasil, ou seja, a partir das décadas de 1980 e 1990. Entretanto, até hoje ela é povoada de mitos. Vale a pena reproduzir o que diz MILIONI sobre o assunto:

"Mitos de Discurso

a) É muito difícil avaliar resultados em T&D!

Palavras normalmente ouvidas de quem tem pouco preparo ou muita preguiça para enfrentar o desafio de se avaliar resultados.

b) Não se pode avaliar resultados dos programas comportamentais!

Pode-se sim! Desde que se saiba exatamente qual é o objetivo e seus indicadores, é possível, trabalhoso mas possível, avaliar resultados desse tipo de treinamento.

- c) *Treinamento é educação, é um investimento na essência do ser humano. Não está errado. Contudo, o que o ser humano faz com a educação que recebe pode ser medido até com muita precisão.*

Mitos de Práticas

- a) *Falta tempo para avaliar os resultados em T&D. Administração do tempo, levada a sério, pode ser a solução para esse drama.*
- b) *Os executivos dos treinandos não colaboram na avaliação de resultados. Se não colaboram, deve ser porque não foram preparados e sensibilizados como convém para uma obrigação técnica e de processo que é deles!*
- c) *Não existe tecnologia pronta para permitir a avaliação de resultados. Não existia tecnologia para um vôo tripulado até a Lua; ela foi criada, e o resultado todos conhecem" (MILIONI, 1999: 291).*

Tecnicamente existem quatro níveis de avaliação, segundo KIRKPATRICK, citado por MILIONI (1999: 293): avaliação de reação (gostou-se do curso?); avaliação do aprendizado (aprendeu-se alguma coisa?); avaliação do comportamento (mudou-se o comportamento, há aplicação no trabalho?) e avaliação do resultado (a organização melhorou?).

O que se observa, entretanto, em geral é que a mais utilizada é a de reação, desprezando-se as outras por motivos os mais variados e alguns já citados. Pode-se acreditar que os maiores obstáculos são a complexidade e a dificuldade operacional de se fazer as outras fases do processo, aliadas ao trabalho que dispendem aos setores de Treinamento e Desenvolvimento.

Se a educação, hoje, aparece como uma necessidade fundamental no mundo do trabalho, ela deve ser avaliada. Primeiro para se verificar a eficácia do investimento, o retorno; segundo, para se avaliar se houve mudança de comportamento, mudança na forma

de realizar o trabalho e, terceiro, como conseqüências de todos as outras razões, se a empresa passou a ser mais competitiva em seus negócios, no mercado. Se educar é preciso, avaliar também o é.

Que técnicas usar para avaliar? Cada empresa, mediante a sua realidade, suas necessidades, seus valores, seus objetivos, deve procurar o melhor instrumento para tanto. Como diz MILIONI:

"Não existe, pois, uma tecnologia padrão, universal, que possa cobrir todas as necessidades e programas diferenciados de treinamento. O gestor de T&D deve montar a sua própria tecnologia, em sintonia com suas necessidades, possibilidades e dificuldades, o que, de resto, não o diferencia das demais especializações dentro de uma empresa: todas estão se reformulando e buscando seus próprios meios tecnológicos" (MILIONI, 1999: 306).

As empresas de alta tecnologia, que também fazem parte deste trabalho, têm um sistema bastante *sui generis* de avaliação que cobre os estágios de avaliação do aprendizado, do comportamento e do resultado de uma forma genérica e global. Observe-se como ele é feito e como se caracteriza.

Quanto aos métodos formais de avaliação dos programas educacionais, só existe o de reação, isto é, aquela avaliação feita logo no final de cada evento em que se procura saber sobre o conteúdo e a aplicabilidade do programa em questão, a metodologia e a didática do instrutor e a logística utilizada para a realização do evento. Ações podem ser implementadas para possíveis desvios. Em geral não existem, de uma forma direta, as avaliações de conhecimento, de aplicação prática dos ensinamentos e de mudança de comportamento/atitude no trabalho. Como se pode observar, a avaliação de reação é a única feita de forma direta e específica sobre um programa educacional.

A avaliação dos programas educacionais *on line* é feita via sistema que controla todo o processo. Inclui-se nesse processo todo o monitoramento de aproveitamento, quantidade de acesso ao programa, tempo de utilização e permanência no programa, finalização ou não do programa e outros. Para que as pessoas tenham menos interrupções e possam aproveitar

mais o tempo que dedicam aos programas, algumas empresas reservam espaços físicos próprios para a instrução *on line*.

A mais importante avaliação dos programas educacionais é feita de maneira indireta, mas formal, utilizando-se do plano anual de desempenho do empregado. Todo empregado, ao final de um período preestabelecido, é avaliado em seu desempenho de trabalho. Nesse momento, avaliador e avaliado analisam a efetiva colaboração dos programas educacionais planejados e realizados em consonância com os objetivos de negócios e crescimento profissional e pessoal do empregado.

O sistema de avaliação usado pelas empresas está diretamente ligado ao trabalho. Avalia-se resultados não baseados em pontos específicos, mas em situações concretas de trabalho, em que se verifica, periodicamente, a aplicação de conceitos da aprendizagem e as características de comportamentos esperados das pessoas. É, portanto, um sistema real de avaliação de resultados e do processo, qualitativa e quantitativamente, não fragmentada da aprendizagem, sobre os objetivos.

O uso dos quatro estágios de avaliação, de forma direta, dos programas de avaliação na empresa, podem dar mais visibilidade dos seus resultados e efeitos. Contudo, como não são usados, priva-se a educação de maior credibilidade e investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento.

As empresas possuem um instrumento de avaliação organizacional intitulado Pesquisa de Clima Organizacional semelhante à avaliação institucional e aos programas de pesquisa em larga escala. Seus objetivos são, através de um diagnóstico da realidade, avaliar o nível de motivação dos seus empregados, traçar planos de ação corretivos, quando necessários, visando sempre compatibilizar o nível de motivação com os seus objetivos operacionais e de negócios. É também um sistema indireto de avaliação da educação, em que se procura verificar se a organização melhorou como um todo.

CAPÍTULO III

ESTUDO DA EDUCAÇÃO NA EMPRESA: RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa efetuada junto às empresas de alta tecnologia em informática e telecomunicações, multinacionais, da região de Campinas.

Faz-se aqui uma síntese de dados que mostra um panorama das empresas pesquisadas para que se possa situar o contexto do estudo e levar ao entendimento de aspectos conceituais e de valores.

As análises e discussões feitas aqui são decorrentes de relatos e dados apresentados pelos entrevistados, baseados em pesquisas e informações sistematizadas internamente nas empresas, influenciados pela ótica de quem está envolvido no processo e dentro do sistema pesquisado, de quem se sente incluído nesse mundo do trabalho de empresas de alta tecnologia, de quem procura se manter dentro dele. Pessoas que por acreditarem no sistema ou por estarem envolvidas no rodado do trabalho que as encanta, nem sempre analisam o "outro lado" do mundo do trabalho que as rodeia e absorve.

A apresentação dos resultados e a discussão dos dados são feitos levando-se em consideração as peculiaridades de cada empresa pesquisada, porém, sem estabelecer blocos específicos por tipo de empresa, isto é, informática, telecomunicações e empresas que prestam serviços a essas na área de terceirização total ou parcial da produção. Essas últimas empresas, chamadas de terceirizadoras, possuem características bem peculiares e foram incluídas na pesquisa como uma necessidade para um melhor entendimento do mundo do trabalho produtivo e de alternativas que hoje o mercado pratica como consequência da reestruturação produtiva e de gestão, o que afeta a questão da educação nas empresas pesquisadas.

Além da colocação e análise acima referidas, é feito um estudo global entre os dados apresentados e discutidos. As diferenças são significativas e importantes para uma comparação, do real, da forma como os diferentes tipos de empresas encaram a questão da educação, com os pressupostos teóricos do mundo do trabalho produtivo hoje e analisados nesse trabalho.

O capítulo está dividido em três partes, a saber: a primeira mostra uma síntese dos dados para melhor compreensão dos sujeitos da pesquisa; a segunda abrange aspectos relacionados à educação e seus programas; a terceira fala especificamente da questão da avaliação dos resultados da educação nas empresas. Esses temas são abrangentes à pesquisa e dão sustentação ao entendimento dos problemas levantados pelo trabalho e levam à formulação de conhecimentos empíricos da realidade das empresas pesquisadas.

1. SÍNTESE DOS DADOS PARA CONHECIMENTO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os quadros I e II, nos anexos V e VI, respectivamente, mostram dados importantes para conhecimento dos sujeitos da pesquisa. Como alguns são quantificáveis e outros passíveis de serem sintetizados, foram colocados em quadros para facilitar a visualização geral. Entretanto, seguindo o roteiro da entrevista existem outros campos de dados importantes e que são mais qualitativos, mais descritivos.

A estrutura organizacional das empresas é sempre matricial com níveis de reportes geograficamente locais e níveis de reportes na vertical, por áreas ou unidades de negócios. Exemplo: Um Diretor ou Gerente de Recursos Humanos pode se reportar ao Presidente da empresa no Brasil, mas também se reporta ao Presidente ou Vice-Presidente de Recursos Humanos da Corporação que geograficamente se encontra no exterior, que pode ser no país de origem da empresa onde ela tem a sua matriz ou onde tem uma subsidiária por regiões geográficas, como por exemplo, América Latina. Em síntese, as áreas ou unidades de negócios além de se reportarem a uma pessoa aqui no Brasil, reportam-se a outra na exterior, conforme relato abaixo:

"A organização hierárquica é matricial. Na realidade a maioria das áreas (...) se reporta a uma pessoa no exterior, a um Vice-Presidente (...). Tem sempre uma pessoa aqui no Brasil e uma pessoa fora, mas a gente no Brasil, todas as linhas, se reportam a um Presidente. Apesar de se reportarem a ele, se reportam também ao exterior (...) muito embora isso esteja mudando (...).

A gente vai ter uma outra estrutura (...) surgindo uma figura regional de América Latina e Brasil" (ENTREVISTADO E6).¹

Há uma dependência do exterior. Trabalha-se vinculado ao exterior, o que significa que os mecanismos estratégicos e as decisões operacionais estão concentrados e centralizados pelas corporações transnacionais, não importando as suas origens e onde estejam localizadas as suas filiais e unidades de negócios. É o reflexo da globalização que leva as grandes corporações a atuarem dessa maneira, nesse ambiente. Essa constatação dá lugar à questão do enfraquecimento do estado-nação como entidade centralizadora ou controladora de decisões econômicas, conforme o texto abaixo:

"A Globalização da economia capitalista, compreendendo a formação de centros decisórios, extra e supranacionais, debilita ou mesmo anula possibilidades de estratégias nacionais" (IANNI, 1999: 89).

Quanto ao clima organizacional, conforme relato, há um nível de motivação muito alto e de um modo especial nas empresas de informática e nas terceirizadas. Os motivos constatados dizem respeito aos planos de benefícios e incentivos que possuem, mas o que prevalece é a oportunidade de carreira e de desenvolvimento profissional e pessoal.

Nas empresas pesquisadas, avalia-se a satisfação dos funcionários, nos mais diversos aspectos de seu relacionamento com a empresa, por meio da chamada Pesquisa de Opinião ou de Clima Organizacional. É uma oportunidade para colocarem os seus pontos de vista e a empresa trabalhar na melhoria do seu ambiente de trabalho. O objetivo é a melhoria do clima organizacional, favorecendo dessa forma um moral elevado dos empregados.

Falando sobre o nível de motivação das pessoas em sua empresa, uma das entrevistadas assim se expressa:

"É muito alto. Tem um clima de realização muito intenso, as pessoas trabalham muito. É uma característica interessante porque é meio cultural essa energia das pessoas aqui dentro. Todos trabalham com muita garra,

¹ Por questão de confidencialidade, os nomes dos entrevistados e das empresas foram omitidos, utilizando-se

muita gana de realizar a sua tarefa e de mostrar serviço. Isso está impregnado, cada pessoa que chega entra no ritmo" (ENTREVISTADO E2).

A expressão "mostrar serviço", salvo melhor juízo da forma como foi usada, pode demonstrar ou indicar a origem dos fatores e dos estímulos motivacionais usados, pois uma pessoa naturalmente motivada, imbuída de um desejo autêntico, certamente, não necessita "mostrar serviço". Entretanto, num mercado escasso, que inclui poucos, é necessário o "empenho" para nele permanecer.

Nas empresas de telecomunicações constata-se uma certa insegurança. No entanto, a confiança é grande como decorrência do alto nível de especialização e formação dos funcionários.

Muitas das empresas de telecomunicações, não só entre as pesquisadas, passam por reestruturações organizacionais profundas em função de seus resultados operacionais e de mercado. Com muita frequência os jornais do país vêm apontando esses problemas. Nos últimos seis meses as empresas de telecomunicações da região de Campinas demitiram 1.500 (hum mil e quinhentas) pessoas, segundo o Diretor Regional do Sindicato da Categoria em Campinas (FOLHA DE S.PAULO: 2002c). Obviamente essa situação afeta o moral, a satisfação das pessoas.

Quanto à alocação de recursos humanos, nota-se uma tendência de enxugamento dos quadros de funcionários motivado pelos mais diversos fatores: recessão econômica, fusões de empresas, adoção de modelos produtivos e de gestão que otimizam recursos materiais e humanos, como são os casos da tecnologia e da terceirização. A tendência é terceirizar aquelas operações que não fazem parte do *core business* da empresa. Falando sobre a redução do quadro de funcionários de sua empresa um entrevistado assim se expressa:

" (...) Eu acho que proporcionalmente foi em todos os níveis. Proporcionalmente. É lógico que quantitativamente foi onde você tem mais gente trabalhando (no caso, é a produção), mas proporcionalmente foi em todos os níveis. (...) Em muitos casos de gerentes, por exemplo, diretores que

saíram, você não repõe (...). Agora você não repôs aquela função, você reestruturou e diminuiu" (ENTREVISTADO E7).

Quanto ao *home office*, os dados pesquisados apontam uma realidade do trabalho realizado em casa como um prolongamento da jornada de trabalho, mas não a residência como o local fixo de trabalho da pessoa. O local de trabalho continua sendo a empresa, apesar de, esporadicamente, a pessoa trabalhar em casa. Segundo um entrevistado o *home office* está avançado em fase de implantação em sua empresa. Entretanto, existe mais boa vontade do que implantação. Problemas técnicos, custo, cultura são alguns motivos que impedem a aceleração na implantação do *home office* nas empresas. Porém, verifica-se que há uma tendência no uso do trabalho em casa, principalmente nas empresas mais de ponta, entre as entrevistadas. Assim se expressa uma entrevistada:

"Aqui no Brasil não tem "home office", assim, pessoas que ficam direto em casa, só dentro de casa. Então, você trabalha fora do ambiente de escritório em algumas circunstâncias que podem ser eventuais como trabalhar em casa, por exemplo, ou se você trabalha dentro do ambiente de um cliente. Nesses dois casos, as pessoas estão ligadas à empresa através do computador. (...) Algumas pessoas, a gente quer que fiquem fora do ambiente de trabalho, mas não necessariamente "home office". É lá no cliente. (...) Eu não sei se a gente tem condição de botar as pessoas trabalhando em casa por causa das condições de infra estrutura. Muita gente tem dificuldade. É linha telefônica, o impulso telefônico também é caro. Então, tem problemas ainda" (ENTREVISTADO E2).

Como consequência do enxugamento dos quadros de funcionários, por causa da mecanização e da terceirização, tem-se o desemprego estrutural, a diminuição do poder aquisitivo e a insegurança, uma vez que as políticas de remuneração das empresas terceirizadoras, quando as têm, são bem inferiores às terceirizadas em valores salariais e programas sociais e de benefícios.

O uso do *home office*, como prolongamento da jornada de trabalho, leva a pessoa a dedicar o seu tempo quase que exclusivamente à empresa, gerando o estresse físico que excede os limites, quando aliado ao emocional, como decorrência da competitividade pela conservação do emprego no mercado. Assim, capitalizam-se os lucros e socializam-se os prejuízos.

As empresas pesquisadas, aqui no Brasil ou em seus países de origem, aparecem como "as melhores para se trabalhar". Estatisticamente apresentadas pelo REVISTA EXAME (2001a) das dez empresas pesquisadas, quatro aparecem entre as cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

2. EDUCAÇÃO E O MUNDO DO TRABALHO PRODUTIVO: COMO É PRATICADA, ENTENDIDA E VISTA. INFLUÊNCIAS QUE EXERCE E RECEBE NO CONTEXTO DAS NOVAS ESTRUTURAS DE PRODUÇÃO E GESTÃO EMPRESARIAL

A grande maioria, 70%, das empresas pesquisadas, constrói o plano de educação dos seus funcionários com base em competências definidas pelas corporações e que fazem parte dos seus planos estratégicos de negócios. Entretanto, a forma de trabalhar com elas difere de empresa para empresa. Algumas já têm as competências definidas por estudos feitos por consultorias e universidades que, através de pesquisas junto a profissionais, gerentes, executivos definiram quais as competências que fazem a diferença e que levam ao sucesso nos negócios. Apesar de já definidas, as empresas enquadram essas competências às suas necessidades de negócios. Outras definem as suas competências, especificamente, por um período em que entendem que elas cobrirão as suas estratégias de negócios. Todas, porém, estão postas no processo de educação empresarial para suprir necessidades dos negócios e dos indivíduos, como agentes desses negócios. As competências valorizadas são aquelas que interessam às empresas para que elas possam alcançar os seus objetivos. O relato abaixo exemplifica a preocupação das empresas em ligar competências com negócios:

" (...) Nós temos, obviamente, uma lista de competências que nós achamos adequadas, ideais para que o "business" seja sustentado e tenha sucesso.

Então, a gente vê para onde o negócio está indo, quais as competências que precisamos ter mais fortes e é em cima delas que trabalhamos"
(ENTREVISTADO E3).

É importante lembrar que o conceito de competência com que as empresas trabalham alia conhecimento, habilidade e comportamento. Portanto, é uma soma desses fatores que se complementa com a sua prática constante.

O conceito de competência hoje utilizado, em algumas das empresas pesquisadas, já está tão arraigado que, mesmo o pesquisador se referindo à qualificação (conceito tradicional), as respostas vinham em termos de competências, entendidas como uma forma dinâmica de educação. Para citar um exemplo, quando perguntado sobre o processo de treinamento e desenvolvimento de sua empresa, um entrevistado assim responde:

" A gente trabalha em desenvolvimento em cima de competências. Trabalha gestão de competências desde a hora que se recrutam as pessoas até a hora de treinar, remunerar etc., até a hora que elas vão embora. Elegemos para a nossa empresa vinte e duas competências, como um todo. Houve um estudo feito com consultores e gerentes entrevistados no mundo inteiro. A empresa partiu de doze competências já existentes e chegou às vinte e duas que se tem hoje. Por meio de um estudo interno essas competências foram colocadas para a empresa em todos os lugares em que opera. Qual a importância disso? É que qualquer profissional nosso que estiver atuando em qualquer lugar do mundo estará alinhado nas mesmas competências"
(ENTREVISTADO E6).

O modelo de administração por competências exige do funcionário o "saber fazer", o conhecimento, habilidades técnicas e o "saber ser", habilidades humanas, comportamentais. É uma forma de cooptação do funcionário pela necessidade que o mercado impõe de um contínuo desenvolver técnico e humano. Além do conhecimento do "saber fazer", há necessidade do envolvimento, da postura, do "saber ser", em situações de trabalho. Aliadas, as competências técnicas e humanas, podem dar maior sustentação aos negócios e uma relevante projeção profissional ao indivíduo.

As pessoas, com espírito crítico, que trabalham em um modelo de administração por competência, podem se sentir em posições contraditórias. Se as competências favorecem o seu autodesenvolvimento, sua competitividade no mercado, sua maior participação e envolvimento na vida da empresa, seu poder de decisão, o uso de suas capacidades intelectuais mais do que as manuais, por outro lado, estão condicionadas ao poder do capital sobre o trabalho, traduzido pela relação de forças entre ambos, inclusive pelas novas formas de gestão (DELUIZ, 2001: 15). Mais uma vez abre-se a perspectiva do "vir a ser" por meio da superação das fendas, brechas e contradições.

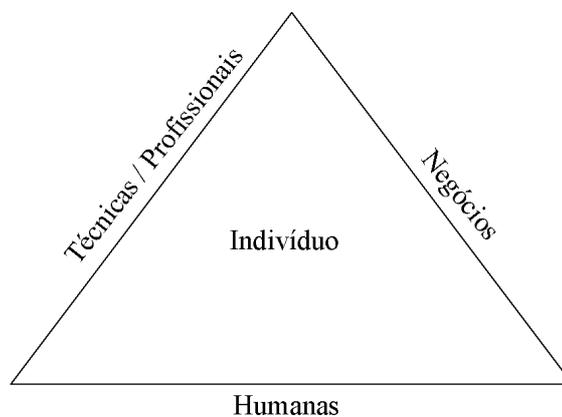
As empresas trabalham a gestão por competências em vários níveis de aplicação e em vários níveis de complexidade, ou seja: elas se aplicam, tanto para a área técnica, como para a área comportamental; para profissionais com cargos de chefias, desde coordenador até presidente elas são diferentes daquelas destinadas aos profissionais que não ocupam cargos de liderança; para cada área de negócios existem as competências específicas; dentro de cada uma existem os graus de complexidade, conforme o relato de pelo menos três empresas pesquisadas. Um deles é o seguinte:

"As competências são diferentes para níveis hierárquicos diferentes, ou seja, CEO, VIP, diretores têm uma lista de competências. Para gerentes e outros cargos de liderança que gerenciam pessoas, existe um outro nível de competências. Para coordenadores ou supervisores sem pessoas abaixo, tem uma outra lista de competências. Então, elas mudam de acordo com o nível hierárquico da pessoa. Para profissionais que não têm cargo de liderança também tem, são as básicas, mas tem" (ENTREVISTADO E3).

Apesar de as competências se diferenciarem, de acordo com os níveis hierárquicos, elas são complementares e convergem sempre para as gerais da Companhia. Exemplo: um coordenador precisa conhecer o negócio da empresa; o gerente deve conhecer, entender e poder explicar; um diretor e níveis acima, além de conhecer, entender e poder explicar, necessitam saber pensar e agir estrategicamente o negócio da empresa.

Algumas empresas dão o nome a essa lista de competências gerais de *core competencies* e *key competencies* e as competências específicas para desenvolvimento de lideranças de "atributos de liderança".

Segundo o relato de uma das pessoas entrevistadas, a sua empresa usa uma figura geométrica para representar como trabalha as competências no processo de educação dos seus funcionários. Usa-se a figura do triângulo da seguinte forma:



Os três tipos de competências têm a mesma importância, os lados do triângulo têm a mesma medida, o mesmo tamanho. As competências que são desenvolvidas para cada tipo, pelo menos por um período, são as seguintes:

- Humanas - saber trabalhar a questão das mudanças, comunicação, trabalho em equipe, consciência da importância do trabalho em grupo, negociação, criatividade, tomada de decisão;
- Técnicas/profissionais - capacidade de gerenciamento, conhecimento de processos, de produtos, de ferramentas, de tecnologias, de gerenciamento de projetos, de engenharia de *software*, de engenharia de sistemas, estruturas de sistemas e de testes;
- Negócios - conhecer a empresa e os seus planos estratégicos de negócios.

Pelo relato das pessoas, uma vez que não se teve acesso direto a esses documentos, por serem confidenciais, portanto, restritos à empresa, as seguintes competências são utilizadas hoje pelas empresas pesquisadas:

- Foco no cliente, ver com os olhos do cliente;
- Comunicação com o cliente, falar claramente.
- Foco em resultados;
- Relacionamento interno;
- Trabalho em grupo, em time;
- Interdependência operacional;
- Tomada de decisão;
- Conhecimento do negócio da empresa;
- Conhecimento dos produtos e tecnologias da empresa;
- Gerenciamento de projetos e processos;
- Liderança de equipe.

Além dos relatos, o próprio pesquisador pôde comprovar o uso de certas competências acima mencionadas que constavam de um cartaz afixado na sala de um entrevistado: liderança de equipe, comunicação com o cliente, trabalho em equipe, visão com os olhos do cliente, ou seja, ter pensamento criativo, saber para onde ir, o que é ser foco, o que tem que ser feito.

O modelo de gestão por competências é aplicado em nível mundial pelas empresas, respeitando-se os aspectos culturais, realidade e necessidades dos locais onde operam. Dessa forma, todos os funcionários das empresas no mundo todo estão alinhados nas mesmas competências.

Os funcionários desenvolvem as competências necessárias ao bom desempenho no seu trabalho, isto é, eles passam por um processo de educação adequado às funções que exercem. Se a pessoa trabalha na produção, ela será desenvolvida mais em competências técnicas. Verifica-se, então, que a educação está voltada para o trabalho, para o exercício de uma tarefa, para o desenvolvimento de uma profissão, de uma carreira, nem mais, nem menos, apenas o necessário e de acordo com os interesses da empresa, conforme o relato abaixo:

"O pessoal de produção passa por um processo de educação que seja adequado à função dele. Não é suposto que o pessoal de produção passe por

um treinamento, por um processo de educação além do necessário para executar a sua função" (ENTREVISTADO E7).

Não há nenhuma indicação que competências críticas sejam desenvolvidas, mesmo nos níveis mais altos. As pessoas não são levadas a questionar e repensar a importância social do negócio, o papel social desse no mundo atual, como a empresa pode melhorar as condições de vida do planeta. A ênfase é o trabalho, são os aspectos técnicos do trabalho.

Para cargos de liderança existem competências específicas, cujo processo de definição segue o mesmo critério usado para os demais profissionais. Isso mostra também a importância que as empresas dedicam às funções de liderança. O relato a seguir ilustra o ponto:

" (...) E dentro das competências a gente tem várias competências que podem levar as pessoas a serem grandes líderes, mas a empresa quis focar apenas quais são os atributos de liderança. (...) Na realidade são seis atributos de liderança que são encontrados dentro das competências, mas bem focados justamente porque houve um direcionamento dos negócios" (ENTREVISTADO E6).

O gerenciamento das competências, assim como o processo de defini-las como necessárias, importantes ou adequadas ao profissional líder ou não, é feito por sistemas em linguagem *Web* que mostram os passos a serem seguidos ou através de ferramentas chamadas de *feedback* 180 ou 360 graus que medem a percepção de terceiros sobre o desempenho e o desenvolvimento das pessoas avaliadas.

Mas por que toda essa preocupação das empresas com a gestão por competências? Segundo o relato de um entrevistado, sua empresa se reestrutura, se reorganiza, implementando um conceito de planejamento global, centralizado em uma de suas vertentes chamada de *key competencies*, quer dizer, algumas competências-chave do mercado para melhorar seus resultados operacionais, competir e ganhar esse mercado, no momento.

Analisando essa fala, pode-se concluir que a necessidade da gestão por competência é decorrência da reestruturação produtiva, das necessidades impostas pelas transformações

do mercado e das mudanças no setor da alta tecnologia. Ela se torna uma ferramenta para alcance de melhores resultados, através da melhor formação de seus profissionais.

Como colocar a questão da educação no contexto da reestruturação produtiva e de gestão? Pode-se continuar reproduzindo a fala do mesmo entrevistado relatada acima:

"A questão da educação corporativa passou por várias mudanças e na verdade continua eternamente em evolução. Não parou porque não pode parar. É o tipo da coisa que não pode parar. Primeiro tem o aspecto da própria gestão, do modelo de gestão da educação que tem evoluído bastante e tem o modelo da tecnologia. A tecnologia, a chegada das novas tecnologias por ai, começou a colocar em cheque o modelo de entrega da educação" (ENTREVISTADO E1).

A educação, vista nessa dimensão, nessa perspectiva responde à questão: A reestruturação produtiva mudou as regras do jogo? Do capitalismo não. Entretanto, a reestruturação produtiva e de gestão tornam a educação mais presente, atuante, ágil e imprescindível no mundo dos negócios hoje, pois prepara, desenvolve, atualiza, é uma fonte de conhecimento e de informação para as pessoas executarem bem as suas tarefas, exercerem bem a sua vocação, pelo menos nas empresas de alta tecnologia. É a educação, como decorrência das exigências da reestruturação produtiva, colaborando com a acumulação e valorização do capital. O final do relato do mesmo entrevistado corrobora essa premissa:

"A tecnologia e os modelos de gestão de empresa têm que exigir um "continuum education" mesmo" (ENTREVISTADO E1).

As empresas que não trabalham por gestão de competências são aquelas em que a educação não alcança ainda um *status* de importância e necessidade fundamentais para a condução dos seus negócios, seja por circunstâncias do momento que vivem, seja por características do tipo de produto que fazem, o que não exige alto nível de competência de sua mão-de-obra.

Uma das empresas de telecomunicações pesquisadas passa por profundas mudanças organizacionais, apesar de possuir uma sofisticada estrutura de educação, inclusive gestão por competências. Momentaneamente pouco tem feito, a não ser treinar as pessoas que trabalham naqueles cargos vitais para a sua sobrevivência, ou seja, as áreas de atendimento ao cliente. Segundo o relato do entrevistado, a empresa vive dois momentos: o antes, quando havia uma preocupação positiva com a educação e o agora, quando, em função da reestruturação organizacional e dos próprios resultados dos negócios, que não são os esperados, a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação está em compasso de espera. Acredita-se que ela mesma sofra uma transformação e volte a funcionar como era antes ou pelo menos com os mesmos valores e objetivos que tinha.

A área de Educação espera que os negócios indiquem seu caminho, e não a educação dá a direção aos negócios. O neoliberalismo prega a transformação pela educação, mas dentro das empresas segue-se o real.

As empresas terceirizadoras, chamadas também de *Contract Manufacturing* ou de *Outsourcing*, são prestadoras de serviços de fabricação, tendo como clientes empresas de alta tecnologia, entre elas as que fazem parte do presente trabalho.

Essas empresas não têm produto próprio, não têm tecnologia própria, pois quem desenvolve o produto é o próprio cliente. A tecnologia toda vem do cliente. Podem montar produtos, tanto de alta tecnologia e sofisticados, como de baixa complexidade e simples. A tecnologia, porém, ela pertence e vem direto do cliente. Os clientes dessas empresas terceirizam a sua produção e ficam com a parte de desenvolvimento, *marketing* e comercialização.

A administração desse tipo de empresa é focada financeiramente, a margem de lucro é muito baixa, o que exige uma administração rígida em termos de despesas e receitas, conforme relato dos entrevistados. Isso traz conseqüências na área de Recursos Humanos e especificamente em educação que passa a ser vista mais como despesa do que investimento, a despeito de todo o trabalho dos seus Diretores e Gerentes de Recursos Humanos para reverterem essa mentalidade. Aliado a isso, o perfil exigido do funcionário não é tão alto, sofisticado tecnicamente. Há uma movimentação intensa de pessoas (*turnover*) cujo perfil se encontra com facilidade no mercado de trabalho. A qualificação dos recursos humanos é

feita pontualmente, de acordo com o necessário para o exercício da função, dentro do conceito tradicional.

Uma outra característica dessas empresas é a dependência em relação aos seus clientes. Quando há oscilação de volumes de vendas no cliente, há reflexos em sua administração e um deles refere-se ao número de funcionários que muitas vezes fica em excesso. Para minimizar esse efeito, elas também trabalham com uma parte de sua produção terceirizada, dentro do seu local de trabalho (*site*). Na verdade, trata-se de uma quarteirização que é usada para se ter uma flexibilidade na oscilação de volume de produção, o que gera o desemprego do outro lado, o da quarteirizadora. O relato abaixo mostra bem a situação:

"O que acontece com a nossa empresa é que ela fica muito dependente do cliente. Uma das razões que leva os clientes a terceirizar a produção é a oscilação de volume. Então, acontece que sempre que o cliente tem oscilação de volume em suas vendas, o primeiro a sofrer são as empresas terceirizadoras porque ele corta o volume e você fica com os funcionários sem ter o que fazer. Então, para minimizar esse efeito a gente trabalha também com uma parte da produção terceirizada" (ENTREVISTADO E10).

Estar no mercado de trabalho não é uma definição do indivíduo, seja ele competente ou não, é uma determinação do próprio mercado, de quem e quando ele necessita.

Em função das características da mão-de-obra das empresas terceirizadoras, o que se pratica com maior intensidade e ênfase é o treinamento técnico obrigatório para a qualificação dos profissionais da área de produção, o que pode ser observado no seguinte relato:

"O treinamento está focado na operação. Não temos nada fora, comportamental, liderança, não temos nada ainda. Eu estou buscando no convencimento para isso. (...) Os clientes não exigem que a gente tenha nenhum tipo de treinamento comportamental. Exigem sim alguns que são definidos como operacionais" (ENTREVISTADO E10).

O que se faz nos dois casos por último relatados, isto é, em uma empresa de telecomunicações que passa por uma profunda reestruturação e nas empresas terceirizadoras, é simplesmente o treinamento, a qualificação, que prepara o indivíduo para executar uma tarefa. Não estão, explicitamente, incluídas as fases da educação que preparam o indivíduo para exercer uma profissão, seguir uma carreira, ser criativo. Observa-se, nesses dois casos, que a despeito da importância atribuída à educação, mesmo em algumas empresas de alta tecnologia, ainda é vista como uma fonte de despesa e é usada pontualmente, oscilando a sua ênfase e prática às condições de resultados positivos nos negócios e às necessidades específicas ao tipo de empresa. É importante lembrar que as empresas aqui localizadas de alta tecnologia, têm seus centros de decisões operacionais e estratégicos no exterior. A importância dada à educação, nos centros das grandes corporações, possivelmente, é mais premente.

O planejamento estratégico de negócios das empresas está presente na área de educação cujos objetivos estão vinculados a ele. A estratégia de negócios vem sempre de cima para baixo e depois vai sendo consolidado em nível de área, unidade de negócio, função que elaboram as suas estratégias, de acordo com as diretrizes centrais que emanam da Corporação, conforme relato de um entrevistado:

"O Presidente da nossa companhia faz no final do ano ou no início do ano seguinte o que chamamos de "score card", colocando os objetivos da organização em nível global. O "score card" é uma estratégia de negócio. A partir daí vai descendo. (...) Eu, o ano passado, tinha um "score card" da minha área que estava vinculado ao meu Diretor. (...) Esse aqui é o "score card" da minha área para esse ano (mostrando o formulário para o pesquisador). (...) Você tem a direção estratégica e os indicadores. Então, você tem quais são as estratégias. Aqui você tem Recursos Humanos, Serviços, qual a visão da minha área, os objetivos estratégicos, depois você tem as iniciativas do ano. Quais são as áreas executivas, quais seriam os processos, os principais processos. Aqui, quais são as áreas que você vai atuar e finalmente quais os resultados que você espera ter.(...) E isso aqui

está no sistema, qualquer funcionário entra e pode ver quais são os objetivos de sua Vice-Presidência" (ENTREVISTADO E7).

O planejamento estratégico para aquelas empresas que o praticam formalmente, 80% das pesquisadas, fica transparente para todos os funcionários. Possivelmente não em toda sua plenitude, mas a parte que é importante para a formulação dos objetivos de desempenho das pessoas. A sua divulgação interna é ampla e todos os funcionários têm acesso a ele.

Score card, strategic plan, key competencies são alguns dos nomes, mas todos contêm os objetivos de negócios para um determinado período e alguns com indicadores mais específicos e precisos, tais como: visão da empresa para o período, objetivos, iniciativas, processos, áreas de atuação, resultados esperados.

Os planejamentos estratégicos de algumas empresas vêm acompanhados das competências necessárias para alcançá-los. Nas empresas em que as competências já estão definidas elas são adaptadas às metas de negócios preconizadas pelos planos estratégicos a cada ano.

Nas empresas terceirizadoras os planos estratégicos de negócios transparecem de uma maneira informal e não existem competências ligadas a eles. Na verdade, segundo o relato de um entrevistado, não existe planejamento de futuro, mas sim do momento:

"O planejamento estratégico está ligado ao negócio do momento. Se você tem produto hoje ele, o planejamento estratégico, é focado naquele produto. Se vier um produto novo se foca naquele produto novo. Então, não tem estratégia de futuro, nada disso. É muito do momento" (ENTREVISTADO E10).

Pode-se concluir que, espelhando-se nas empresas terceirizadoras, a valorização dos recursos humanos, dentro do sistema capitalista, está vinculada às suas necessidades imediatas. A educação, por exemplo, é valorizada enquanto meio de se atingir objetivos imediatos de negócios. A formação do indivíduo é valorizada enquanto instrumento de desenvolvimento para a realização de um trabalho.

Como a educação está ligada ao planejamento estratégico de negócios das empresas?

Todas as empresas pesquisadas vinculam o plano de desenvolvimento ao plano de desempenho de seus funcionários. Todas elas de uma maneira formal. Algumas com mais sofisticação, com formulários desenvolvidos especificamente para isso e a minoria, de uma maneira mais simples. Entretanto, todas elas mantêm o plano de desenvolvimento estreitamente ligado ao plano de desempenho. Entende-se que a pessoa para alcançar os seus objetivos operacionais necessita desenvolver competências técnicas e humanas. O mesmo raciocínio se aplica para o desenvolvimento de carreira profissional das pessoas. Aqui englobam-se os aspectos de formação profissional, de execução de tarefas e de desenvolvimento de carreira. Prepara-se o indivíduo não só para executar aquela tarefa específica, alcançar aquele objetivo determinado para um período, mas também para desenvolver o seu potencial profissional.

Os planos de desempenho operacional são elaborados com base nos planos estratégicos da empresa, individualizados no nível de unidades de negócios, áreas, funções e com a participação do superior imediato e do próprio funcionário que conjuntamente constroem um planejamento de desempenho para um determinado período. Esse período, normalmente, é de doze meses. O plano de desempenho, no período previsto, deve ser revisto periodicamente com sessões de *feedback* para correção de rumos ou reforço de acertos. Para exemplificar esse ponto, pode-se retornar ao exemplo do *score card* relatado atrás:

"Esse aqui é o processo de cima para baixo. Agora a gente faz de baixo para cima e qual é o processo? De baixo para cima cada funcionário tem o que nós chamamos de "personal commitment". O "pc" não é nada mais que um programa de avaliação. (...) Cada funcionário deve preparar o seu "pc", onde você tem os seus objetivos de negócios, quais os objetivos que você quer atingir, recomendam-se três a cinco objetivos, quais os comportamentos que você deve ter, identificam-se três a quatro comportamentos e finalmente o plano de educação" (ENTREVISTADO E7).

O plano de desempenho, bem como o plano de desenvolvimento, ambos vinculados um ao outro, são estabelecidos para todos os níveis de funcionários, inclusive para os de produção, quando a área existe na empresa.

Alguns exemplos relatados ilustram a dependência dos planos de desempenho e desenvolvimento. Identifica-se essa dependência pelos nomes: *individual development plan*, plano de desenvolvimento individual, que está vinculado ao *personal business commitment*, compromisso pessoal com os negócios, plano de desempenho do funcionário; *score card*, plano estratégico de negócios da empresa, que está vinculado ao *personal commitment*, plano de desempenho e de desenvolvimento do funcionário; *global performance program* que engloba, tanto o plano de desempenho, como o de desenvolvimento do funcionário; o *plan development discussion*, plano de desempenho mais o de desenvolvimento, juntos, do funcionário, que estão vinculados ao *strategic plan*, plano estratégico de negócios da empresa.

O plano de desenvolvimento do funcionário é elaborado com base nas competências de que ele precisa para ter um desempenho compatível com as necessidades de negócios da empresa. De comum acordo, funcionário e superior imediato discutem as necessidades de negócios da área e as necessidades que servem para o desenvolvimento integral da pessoa, isto é, aspectos técnicos da função, bem como aspectos comportamentais, humanos. Aspirações de carreira também são discutidas nesse momento e contempladas nos planos de desenvolvimento traçados. As competências necessárias são avaliadas, isto é, pontos fortes, fracos do funcionário e ênfases que devem ser dadas no período para desenvolvimento adequado delas, bem como o nível de complexidade, para ajudarem no alcance dos objetivos operacionais e pessoais traçados. Assim se expressa uma entrevistada falando da reunião entre superior imediato e funcionário ao estabelecerem plano de desempenho e desenvolvimento individuais:

"Esse momento, quando há essa interação entre chefe e subordinado é muito valorizado na Cia., muito rico para o crescimento profissional das pessoas"
(ENTREVISTADO E2).

Os objetivos operacionais de negócios se entrelaçam aos objetivos de desenvolvimento, um depende do outro. O indivíduo tem sucesso profissional se desempenhar bem as suas funções e para desempenhar de uma forma ótima essas funções ele precisa se desenvolver. A educação que se faz nas empresas de alta tecnologia não está solta, não se faz educação por fazer, mas sim porque, certamente, terá um retorno operacional explicitado no desempenho da organização como um todo e no crescimento profissional do indivíduo.

Todas as empresas entrevistadas partem do princípio de que o desenvolvimento das pessoas é uma responsabilidade compartilhada entre a organização e o indivíduo. Entretanto, o peso maior da responsabilidade é atribuído ao funcionário. A empresa ajuda a planejar, oferece meios internos e externos de realização, acompanha e controla o processo de desenvolvimento do funcionário. Cabe a ele cuidar do seu autodesenvolvimento e zelar por ele. A ênfase é no compromisso pessoal do profissional com o seu próprio desenvolvimento. Essa é a característica básica do funcionário que se auto-educa. Essa responsabilidade é compartilhada, como se pode entender pelo relato abaixo:

"No processo do desenvolvimento do funcionário, o papel do seu gerente é de catalisador. É viabilizar, propiciar, permitir, dar recursos, orientar, dizer sim, dizer não, vai prá cá, vai prá lá. Esse é o papel que a Cia. assume"
(ENTREVISTADO E1)

Aos "incluídos" é dada a oportunidade da auto-formação, aprendendo a cuidar de si e planejar a sua carreira profissional. Se não for capaz, será excluído. Não há a preocupação, como na educação escolar, de incluir a todos. Faz-se assim a seleção dos "melhores" para a empresa, sem qualquer avaliação formal, pela avaliação da vida mesmo, dos negócios, do capital.

O processo de qualificação e educação seguido pelas empresas varia muito. Porém, todas partem do plano de desenvolvimento estabelecido de comum acordo entre funcionário e superior imediato. Desse planejamento constam os programas de educação dos quais os funcionários devem participar ou necessidades específicas que devem ser supridas durante o

período. Entretanto, para que possa aproveitar essa oportunidade, o indivíduo precisa ter autonomia, saber estudar, desejar aprender.

As alternativas ou opções de programas educacionais são disponibilizados pelas empresas e os funcionários se inscrevem para os cursos que entendem ser adequados ao seu desenvolvimento no período. Eles podem ter assessoria, tanto de seu superior imediato, como de Recursos Humanos para isso.

A área de Recursos Humanos é que centraliza e disponibiliza as opções e alternativas de programas educacionais. Cursos são criados ou adaptados internamente para suprir as necessidades ou são buscados no mercado por meio de consultorias contratadas para ministrá-los dentro da própria empresa. Quando se trata de suprir necessidades individuais e específicas, os interessados podem se inscrever em programas educacionais conduzidos fora da empresa em consultorias especializadas, escolas ou universidades. Obviamente, para isso há necessidade de aprovação prévia do superior imediato e ou de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos centraliza mais os programas educacionais de negócios, comportamentais e humanos. Os programas técnicos, normalmente, são conduzidos por uma área técnica responsável para isso ou pela própria área que necessita daquele treinamento. Porém, sempre com o apoio logístico de Recursos Humanos, tanto na contratação, como para a realização, seja dentro ou fora da empresa. Esse procedimento vale para treinamentos específicos e direcionados para áreas específicas.

Entre as empresas pesquisadas, uma relatou ter o seu setor de Treinamento e Desenvolvimento administrado por uma consultoria externa, isto é, totalmente terceirizado. Toda necessidade de treinamento e desenvolvimento é provida por essa consultoria ou por quem ela contratar. Assim como seus produtos, ela não armazena alguns conhecimentos e recursos, apenas os compra quando necessário.

O setor de Recursos Humanos centraliza os programas educacionais por meio do acesso que tem aos planos de desempenho e desenvolvimento dos funcionários ou pelas solicitações recebidas dos funcionários das áreas, unidades de negócios, funções e até individuais, feitas pelas lideranças da empresa. Além disso, participa ativamente da preparação e elaboração dos planos de desenvolvimento, assessorando gerentes e funcionários.

Existem calendários e outras publicações que refletem o plano de desenvolvimento da organização para o período. São publicações anuais ou mensais e estão disponíveis na *Intranet*, de tal forma que qualquer funcionário tem acesso a elas.

Nas empresas terceirizadoras, cuja ênfase é o treinamento técnico, este é feito por fundações especializadas nesses treinamentos. Cada uma das empresas tem uma fundação para isso.

Uma das empresas pesquisadas possui uma Universidade Corporativa e, nesse caso, todo o treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários estão centralizados nela. Entretanto, o mesmo processo de outras é seguido para suprir as necessidades de treinamento e desenvolvimento, isto é, quando não há recursos internamente, lança-se mão de externos, da comunidade. Essa Universidade supre, também, necessidades de treinamento e desenvolvimento dos clientes, fornecedores e distribuidores da empresa.

Observa-se que a área de Recursos Humanos, quando trata de programas educacionais, funciona como uma assessoria interna aos funcionários e às lideranças. Não é mais ela que dita os programas a serem seguidos. É ela que materializa os programas construídos, de baixo para cima, elaborados com base nas necessidades dos negócios e das competências que as pessoas devem desenvolver para concretizar esses negócios.

Essa mudança de dimensão, de perspectiva, da área de educação nas empresas, faz com que ela tenha um papel mais de catalisador de necessidades e tenha condição de supri-las, utilizando-se de recursos internos e externos, sem, contudo, perder o sentido de controle, isto é, fazer com que o setor cumpra o seu papel de agente da educação na empresa. Essa análise é importante, pois confirma que o processo de educação nas empresas de alta tecnologia é também uma responsabilidade do funcionário e das lideranças, portanto, da organização como um todo e não somente de Recursos Humanos.

Cabe à área de Recursos Humanos garantir a existência e aplicação dos programas educacionais de acordo com os planos de desempenho e desenvolvimento, acompanhar a sua execução, suprimindo as necessidades apontadas, assessorando os seus clientes de forma competente.

As metodologias utilizadas para a transmissão dos conteúdos dos programas de educação são tanto as tradicionais, via sistema presencial, como *on line*, via *e-learning*. Segundo a maioria dos relatos, hoje o que mais se usa ainda é o sistema presencial, se bem

que há uma concordância geral de que a tendência é o crescimento do virtual, *on line*, do *e-learning*.

Existe, também, uma unanimidade, entre os entrevistados, de que o ideal é haver um equilíbrio entre o presencial e o virtual. Uma das empresas diz que hoje mais de 50% dos seus programas estão sendo conduzidos via *on line*, pelo sistema *e-learning*. Outra diz que está planejando, para o ano de 2002, que 50% dos treinamentos sejam via meios alternativos, incluindo *e-learning*. Em uma outra, o programa via *e-learning* está em fase adiantada de implementação e para que seja consolidado há uma preocupação muito grande com a conscientização dos funcionários para a importância do uso desse sistema, em oferecer as condições técnicas e de ambiente, inclusive, necessárias para que haja interesse, uso e aproveitamento da instrução *on line*. Seu objetivo é conduzir os programas educacionais, utilizando-se de 50% por meios virtuais e 50% por meios presenciais. O relato abaixo pode ilustrar um pouco a situação do *e-learning* nas empresas pesquisadas:

"Em relação à educação a distância, "on line", existe a preocupação da empresa sim. Em nível mundial a corporação já partiu para esse aspecto há algum tempo. Localmente a gente está no começo. A partir de março, as iniciativas que a gente está tomando estão mais voltadas para o "e-learning" do que para o nível presencial. (...) A gente percebeu que com a ajuda de um acultramento, o "e-learning" está tendo mais sucesso. (...) Para facilitar, a gente montou um laboratório para o "e-learning" onde a pessoa se programa. Ela vai à sala ao lado, ali ninguém interrompe, o telefone não toca e ela pode fazer o seu estudo. Talvez não seja o melhor dos mundos, mas está funcionando objetivamente" (ENTREVISTADO E3).

A educação *on line*, via *e-learning*, a despeito de suas vantagens e desvantagens, ainda está engatinhando nas empresas pesquisadas. Algumas usam e seguem o processo junto aos funcionários (duas), outras usam (umas pouco), mas deixam o processo totalmente a critério dos funcionários, o que faz com que o sistema nem sempre seja usado (três), outras estão em fase de implantação (duas) e a minoria (três) não usa e nem está em fase de implantação.

O desenvolvimento das competências, internamente, é uma política para 80% das empresas pesquisadas. Porém, todas elas seguem um procedimento que estabelece um certo equilíbrio entre a formação interna e a contratação do profissional pronto no mercado. A educação interna é justificada pela falta de profissionais preparados no mercado, em função das necessidades tecnológicas das empresas, uma vez que, dependendo da tecnologia da empresa, esse profissional quase não existe no mercado. É o caso, por exemplo, da telefonia móvel, nas empresas de telecomunicações, conforme o seguinte relato:

"No nosso caso, telecomunicações em geral, telefonia celular mais ainda (...) é difícil nós encontrarmos profissionais qualificados no mercado na área de telefonia móvel. Agora sim, após as privatizações já com uns três, quatro, cinco anos de privatizações, existem mais profissionais qualificados no mercado, mas a grande dificuldade nossa é essa, a qualificação do profissional, porque não existe ainda no mercado muita gente preparada para a área de telefonia móvel" (ENTREVISTADO E5).

Uma outra entrevistada, ao ser perguntado se a empresa prefere buscar pronto o profissional no mercado ou qualificá-lo internamente, assim se expressa:

"Tanto faz. Podemos pegar a pessoa no mercado para qualificar, como já encontrar qualificada. Depende tecnicamente, aí é que está, depende da área. Às vezes é necessário que na parte técnica a pessoa já venha pronta do mercado, porque senão não vai surtir efeito" (ENTREVISTADO E6).

O equilíbrio entre a educação e a qualificação internas e a busca externa se justifica em função de situações específicas em que há necessidade do profissional com experiência e base técnica bem desenvolvidas e em função da velocidade dos negócios, isto é, o negócio não pode esperar pelo desenvolvimento de competências de seus quadros. Há necessidade de que o indivíduo já venha pronto do mercado.

As empresas que não têm a educação interna, como uma política, possuem facilidade na aquisição de mão-de-obra que, na sua maioria, nem precisa ser qualificada, em função de

suas características tecnológicas. Os profissionais admitidos, que precisam de qualificação para desenvolver melhor seus trabalhos, passam por cursos técnicos realizados internamente ou externamente, porém, todos patrocinados pela empresa.

Trazer o profissional pronto ou não do mercado se caracteriza como algo que está também, intimamente, relacionado ao planejamento estratégico de negócios da empresa, de sua realidade e necessidades. O nível de exigência do desenvolvimento das competências ou da qualificação varia de acordo com a sofisticação tecnológica de produtos e serviços.

O planejamento estratégico vai determinar desse modo a seleção de pessoal e não apenas a educação na empresa. Chega-se à educação escolar dada pela sociedade. O sistema precisa de pessoas com as características adequadas aos seus negócios, aos seus planejamentos estratégicos, ao seu próprio desenvolvimento. Entende-se aqui porque o Banco Mundial interessa financiar a educação escolar da sociedade. Financia desde que essa educação esteja voltada para as competências e habilidades necessárias ao sistema. As pessoas serão incluídas se tiverem as competências e as habilidades mais próximas das requeridas pelas empresas.

A universidade é uma fonte de mão-de-obra muito utilizada. Uma das empresas entrevistadas, de pesquisa e desenvolvimento, admite a grande maioria dos seus profissionais direto das universidades, porque para ela é o que faz sentido. Não adianta ir ao mercado porque ele não supre as suas necessidades tecnológicas. Assim, prefere treinar e desenvolver os recém-admitidos, em tecnologias necessárias aos seus negócios, no Brasil e no exterior, conforme depoimento da pessoa entrevistada:

"Depende do caso. No nosso caso aqui, nós preferimos buscar as pessoas saindo da universidade. (...) Cada um deles passa um período de três meses, mais ou menos, em São José dos Campos, no Centro de Treinamento, só em cursos. Alguns ficaram algum tempo no exterior recebendo treinamento e eram recém-formados. Portanto, eles necessitam de treinamento específico, porque a linguagem é deficitária, a tecnologia também. Trazendo alguma coisa do mercado, ajudou a assimilação, mas de qualquer forma, mesmo vindo com alguma experiência, ele teve que ter a mesma qualificação daquele que não tinha nenhuma" (ENTREVISTADO E8).

A relação das empresas com a universidade e escolas não se dá só na área de recrutamento e seleção de talentos, mas também em nível de convênios para doações ou desenvolvimento de cursos internos, conforme as suas necessidades. Foram citados convênios com várias escolas e universidades: Universidade de Campinas (UNICAMP), Instituto Nacional de Telecomunicações (INATEL), Universidade de São Paulo (USP), Universidade do Ceará (UFC). Entretanto, ainda falta, na opinião da maioria dos entrevistados, uma maior interação e proximidade escola/empresa, além da compatibilização dos conteúdos das disciplinas com as suas necessidades. Um entrevistado, falando sobre um curso interno de tecnologia de terceira geração, desenvolvido em parceria com o INATEL, expressa-se da seguinte maneira:

"Você tem as competências e a universidade tem a competência teórica. O currículo da universidade é bastante rígido. Você não consegue mudar o currículo da universidade tão rapidamente quanto anda o negócio. Então, eu acho que o treinamento na empresa vai estar sempre à frente da universidade pela própria necessidade do negócio, pela rápida evolução do negócio. Onde a empresa vai buscar o conhecimento para poder suprir seu treinamento interno? É onde tem o conhecimento técnico, é onde tem a base do conhecimento que é a universidade. Por outro lado, a universidade não acompanha a rapidez da mudança, a velocidade da mudança. Mas mesmo esse conhecimento que ela produz de uma forma mais lenta, ele é aproveitado, isto é, a empresa então pega esse conhecimento e adapta à velocidade do mercado" (ENTREVISTADO E7).

Nesse sistema, a missão da universidade é ensinar, é formar quadros de profissionais competentes para que a empresa faça a sua parte, inovando tecnologicamente em função das necessidades do mercado e dos seus objetivos de lucro. Cabe à universidade desenvolver profissionais com conhecimento capazes de empreender inovações tecnológicas (CRUZ, 2002). Entretanto, há necessidade de um estreito relacionamento entre a empresa e a universidade para que ambas atinjam os seus objetivos.

Como as empresas multinacionais, e aqui estamos falando delas, normalmente desenvolvem suas inovações por meio de pesquisas feitas no exterior, em seus países de origem, há que ter cuidado com as suas "doações", pois a universidade corre o risco "*de realizar serviços de rotina ou pesquisas periféricas, que não se fariam na universidade não fosse pela remuneração*" (LEITE, 2002). Talvez a nova lei de inovação tecnológica, que tramita no Congresso Nacional, possa contribuir para melhorar a relação conhecimento, inovação, universidade e empresa.

Assim, tanto a qualificação como o desenvolvimento das pessoas se dão através de programas formais de educação internos e externos, presenciais e *on line*, no Brasil ou no exterior, planejados, orientados e seguidos e sempre acoplados aos planos de desempenho de cada profissional. Entretanto, outras formas de educação e desenvolvimento que fogem às tradicionais são utilizadas. A mentoriação formal e informal, por exemplo, é um processo que supõe alguém com mais experiência, orientando alguém com menos experiência no desenvolvimento de certas competências e habilidades necessárias ao completo desenvolvimento de um profissional.

As movimentações internas laterais é uma outra forma de desenvolvimento, pois criam uma visão do todo da organização, favorecendo o desenvolvimento amplo e integral do indivíduo. Esses movimentos internos laterais, inclusive em nível internacional, podem ser concretizados por meio do recrutamento interno, para cujas vagas o funcionário pode se candidatar, desde que possua os pré-requisitos necessários.

Algumas empresas praticam o *drop in* para a educação e desenvolvimento dos seus funcionários. É um programa que permite aos funcionários trabalharem alguns dias em outras áreas da empresa ou acompanharem o trabalho de outras áreas. É uma forma de aumentar o entendimento do seu próprio trabalho, do trabalho do outro, de fortalecer o trabalho em equipe e a cooperação entre as áreas. Amplia-se a distância para ver melhor o que está próximo.

Outra técnica utilizada e que permite às pessoas localizarem as suas necessidades de desenvolvimento é o *feedback*. A cultura do *feedback* vem sendo incentivada e algumas empresas têm usado o *feedback* 180 ou 360 graus. São técnicas que permitem ao profissional pesquisar junto aos seus pares, superiores, subordinados, pontos positivos ou negativos do

seu desempenho, tanto na área operacional, como na comportamental, no relacionamento humano. De posse dos dados, podem-se construir planos de ações corretivos.

Uma das grandes preocupações de todas as empresas entrevistadas, mesmo aquelas que ainda não os têm, é em relação aos programas educacionais e de desenvolvimento de suas lideranças. Todos os programas educacionais aqui já mencionados, também, se aplicam aos líderes e alguns com muito mais ênfase, como é o caso desse relato de uma entrevistada:

"Nós temos um programa interno chamado de Programa de Liderança. São algumas pessoas que a gente identificou, sete pessoas identificadas na organização Brasil como potenciais líderes e futuros executivos da organização. Então a gente investe e como são talentos nossos, estamos investindo muito neles em várias áreas. Nesse grupo temos um Programa de Mentor. Cada pessoa do grupo tem um mentor com que ela se orienta. Independente do gerente a quem ela se reporta, ela tem uma pessoa, escolhida por ela, que a orienta e guia em sua carreira dentro da empresa"
(ENTREVISTADO E6).

Essas pessoas não foram só desenvolvidas na empresa, possuem características obtidas em sua educação e serão beneficiadas dentro da empresa por possuí-las, evidenciando-se assim a dependência das empresas à educação dada pela sociedade. Essas pessoas receberam uma educação que permite a elas desenvolver a capacidade de liderança.

As empresas que trabalham com programas de mentoriação, ou com o programa de *coaching*, utilizam-se de especialistas ou pessoas com larga experiência profissional, tanto de dentro da organização, como de fora dela.

Outro relato mostra como a empresa se preocupa e trabalha com o desenvolvimento de seus líderes:

"Tem também as competências de liderança que é um trabalho feito à parte. Todos os gerentes da Cia. conhecem onze competências de liderança que são também baseadas em estudos em que os líderes mais bem sucedidos foram analisados em seus comportamentos e se verificou quais as competências que

faziam a diferença. Então a gente treina os gerentes nessas competências. Discute, analisa, faz o levantamento 360 graus para ver quem sabe mais ou quem atua mais em determinadas competências, quem precisa desenvolver o quê" (ENTREVISTADO E2).

A questão da formação de lideranças, nas empresas de alta tecnologia, reveste-se de uma importância muito grande, em função das características assumidas por elas, até como fruto da reestruturação produtiva e de gestão. Gerenciar recursos materiais e humanos é a grande função das lideranças. Entretanto, esse gerenciar está mais voltado para empresas, não mais de produtos, mas sim de serviços, o que envolve muito mais conhecimento, inteligência, pensamento, relacionamento humano. Se as empresas não têm um corpo gerencial que saiba conduzir os negócios, nessa perspectiva e dimensão, podem ter problemas de competitividade. Não adianta ter profissionais bem formados, competentes, qualificados, desenvolvidos, se não existe uma liderança forte que os coordene, oriente e aglutine em torno de objetivos e metas comuns, compartilhadas. O depoimento de um entrevistado é significativo nesse sentido:

"E para os gerentes, para os gerentes também, independente das áreas em que atuam, eles têm um conjunto de competências. Basicamente são: as competências de gestão do negócio, ou seja lideregerenciar o negócio e gerenciar as pessoas. Duas coisas básicas e aí você pode abrir um pouco mais as coisas sobre negócio e se você olhar bem, a gestão de negócio necessita de liderança. Liderança porque, se você olhar bem nas Cias. grandes, os gerentes depois de entrarem em múltiplos processos na mecânica de gestão da empresa, deixam de ser gerentes de negócio. Perde-se o conceito de que ele é o elo na engrenagem de um negócio. Negócio é receita, despesa e "marketing". Então, o que nós estamos retratando é isso, a dependência desses pontos, receita, despesas e "marketing". Isso aí é gerir o negócio. Depois gerenciar gestão de pessoas. Se o meu negócio envolve recursos materiais basicamente e humanos, como a nossa empresa (...) deixamos de ser uma empresa multi-industrial, pois de repente as fábricas

estão cada vez mais terceirizadas. As nossas fábricas estão quase todas terceirizadas. Então, nós precisamos ser uma empresa de serviços, de inteligência, de conhecimento, não mais uma empresa de produto. Então, o conceito de gestão de recursos, do lado humano da coisa, fica muito mais complexo" (ENTREVISTADO E1, grifo meu).

Que formação é necessária para um profissional exercer bem as suas funções? Ele deve ser um especialista ou generalista?

Segundo a maioria dos relatos, atualmente, a complexidade dos processos produtivos, exige uma formação híbrida, isto é, tanto específica, como geral do profissional na função. Ele tem que entender mesmo do que faz. Antes certos trabalhos eram feitos por três ou quatro pessoas, hoje são feitos por uma, o que exige dessa pessoa uma especialização abrangente.

Parafraseando o pensamento e o relato de uma entrevistada, os processos estão cada vez mais complexos. As máquinas ajudam ou a informática permite que cada vez se busque mais complexidade. As empresas de alta tecnologia não têm mais trabalhos repetitivos, simples. Isso ficou para a automação ou para a terceirização. Exige-se que o profissional pense, tome decisões, pois cada dia é diferente do dia anterior. As mudanças, as adaptações, a agilidade e rapidez, os avanços tecnológicos exigem um profissional que pense.

O seguinte relato ilustra bem a questão da qualificação, da especialização ou generalização e da reestruturação produtiva. O entrevistado diz que há dez anos 60% dos funcionários de sua empresa ocupavam cargos operacionais e hoje apenas 10% ocupam esses cargos e diz que isso ocorre no mundo inteiro afirmando:

"A nossa base de mão-de-obra é de funções complexas. Por que são de funções complexas? Porque os processos não são repetitivos, exigem capacidade de análise, de julgamento, de tomada de decisão" (ENTREVISTADO E1).

Em relação à automação, o entrevistado se expressa da seguinte forma;

"A máquina fez com que eu não tivesse esses 60% operacionais. Eu tinha 40%, hoje tenho 80% pensando. A máquina substituiu essas tarefas, pois não tive que contratar gente para fazer isso, ou terceirizei um pouco ou, automatizei. Mas elas ficaram muito mais complexas" (ENTREVISTADO E1).

O que aqui se confirma é que a automação, a reestruturação produtiva e de gestão geram o desemprego estrutural. A máquina passa a fazer os trabalhos mais simples. Por outro lado, a complexidade dos processos exige profissionais mais bem preparados, que saibam pensar e não só executar. Pensar o negócio, não a sociedade. Postos de trabalho desaparecem ou são transferidos ou criados em outras instâncias de produção e gestão, mas nunca em número semelhante aos extintos, até porque essas outras instâncias de produção e gestão também automatizam e usam outras instâncias (quarteirização) de produção e gestão.

Quando se compara as empresas de alta tecnologia com as terceirizadoras (mesmo sendo consideradas de alta tecnologia), levando-se em consideração as suas características, o perfil dos seus profissionais e os programas educacionais, observa-se que a alta especialização, envolvendo capacidade de análise, de julgamento, de pensamento, de tomada de decisão é para um grupo restrito e em relação ao negócio. O trabalho manual, as operações técnicas e outras, as mais simples, tanto na área produtiva, como administrativa e de serviços, que nem precisam de muita qualificação, continuam a ser desempenhadas pela grande massa dos trabalhadores.

Entretanto, embora hoje, as funções mais elaboradas do trabalho, aquelas que devolvem a dignidade ao trabalhador, sejam restritas a um pequeno grupo, isso não demonstraria que pela transformação da natureza imposta ao trabalho, o homem não poderia dominar o seu destino? Como, nesse momento histórico, a automação e o aperfeiçoamento dos meios de produção contribuem para aumentar a liberdade e a realização de um pequeno grupo de pessoas, amanhã outras tecnologias, outras atividades criativas e invenções humanas e mesmo outros interesses do capital (e aí podem existir outras contradições) não poderão significar uma posição diferenciada para outros tantos diferentes grupos (restritos) de pessoas?

A quem serve a educação na empresa? Pelos relatos existe a unanimidade de que a educação na empresa serve para desenvolver novos talentos, melhorando assim o desempenho da organização na obtenção de resultados de negócios, o que é confirmado pelo relato de um entrevistado:

"O processo de aprendizagem, aprimoramento ou reciclagem de conhecimento é muito valorizado pela empresa, principalmente porque nosso segmento de atuação é bastante dinâmico e muda com muita rapidez. A educação serve para desenvolver novos talentos e para melhorar a "performance" na obtenção dos resultados do negócio" (ENTREVISTADO E4).

A educação, entretanto, é vista, também, como fonte de formação para a vida. Segundo um dos entrevistados, pesquisas feitas durante programas educacionais em sua empresa apontaram que

"Três quartos das pessoas tinham absorvido mais de 50% de seu cabedal disponível, na empresa. Portanto, eu entendo que a empresa é uma senhora universidade. Na verdade, na sociedade do conhecimento, na empresa de alta tecnologia, a empresa é mais formação para a vida do que, quem sabe, a escola foi" (ENTREVISTADO E1).

Pergunta-se: para que vida? Se a educação serve aos interesses da empresa, aos seus interesses de negócios, para aumentar o seu poder de acumulação, é a vida da empresa que está em questão. Mas, pode servir, também, aos interesses das pessoas como indivíduos, na medida que usem a inteligência, o conhecimento e as informações como instrumentos de poder pessoal, tanto na dimensão profissional, de competitividade no mercado de trabalho, como de valorização de si mesmas como pessoas, como sujeitos. As contradições do sistema existem, estão aí, como se percebe. Cabe à sociedade dar a educação que lhe interessa, para repensar os seus próprios caminhos. Cabe ao indivíduo aproveitar as brechas e usá-las como formas de superação e transformação, pessoal e social.

3. AS DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO PRODUTIVO: PROCESSOS UTILIZADOS E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

"Porque tem uma coisa que todo gerente, intuitivamente, já aprendeu, todo gestor, gerente não, todo gestor seja em um nível, seja no nível (...) ele não sabe medir o retorno dos investimentos em educação e treinamento, não sabe medir, acho o que é o retorno financeiro dos resultados, mas todos nós já sabemos quanto custa a ignorância" (ENTREVISTADO E1).

A questão da avaliação dos resultados da educação nas empresas é algo que tem preocupado os profissionais da área, mas que até hoje se constitui em grande desafio, pela ótica de quem trabalha na área.

A despeito dos mitos de discurso e de práticas, conforme fala MILIONI (1999: 291), vários aspectos contribuem para tornar o processo difícil. Uma das alegações é que medir e avaliar treinamento é fácil, mas desenvolvimento, o processo de educação como um produto, é mais difícil. Isso porque treinamento é algo mecânico, repetitivo, é pura instrução, sendo que desenvolvimento, educação transcendem a instrução, envolvem formação, atitudes, comportamentos.

Medir e avaliar os resultados dos programas de educação, portanto, aparentam ser um processo complexo. Os relatos abaixo ilustram a questão:

"Isso é uma falha que tem o processo. A gente não tem nada que diga que a pessoa treinando naquilo ela está atingindo determinada (...) a gente não consegue, não tem uma coisa palpável que você consiga falar: olha, a partir desse desenvolvimento ele deu esse resultado (...). Eu não tenho uma medida. Eu não tenho um indicador para avaliar se esse plano foi realmente efetivo. Eu não tenho" (ENTREVISTADO E6).

"Comecei a trabalhar com educação há uns dez anos ou mais e o sonho de toda pessoa que trabalha em educação é responder a seguinte pergunta: está

bom, estamos investindo mil reais, quanto é que vou ter de retorno? Estudei esse assunto, pesquisei esse assunto, olhei várias escolas, várias referências por aí e pouquíssimos, em alguns casos concretos é possível responder isso. (...) o nosso é atitude, é comportamento (...). Nós não temos hoje nenhum indicador de campo que tenha uma garantia, uma demonstração que o retorno do investimento financeiro acontece" (ENTREVISTADO E1).

Essas empresas criam e desenvolvem mecanismos próprios para medir e avaliar os resultados dos seus programas educacionais. Algumas empresas, poucas, usam procedimentos formais e diretos para esse tipo de avaliação. A maioria usa procedimentos e programas formais, que não têm como objetivo medir e avaliar resultados da educação, porém, o fazem de uma forma indireta.

O único instrumento formal direto de que todas se utilizam é a avaliação de reação. A de reação é a primeira entre os quatro níveis de avaliação tradicional em treinamento e desenvolvimento. Ela é feita logo após o término do treinamento e tem como objetivo pesquisar a satisfação dos participantes em relação ao conteúdo, aplicação no trabalho, contribuição para o crescimento pessoal, conhecimento do assunto e formas de comunicação do instrutor, condições logísticas do treinamento ministrado e outras que variam de empresa para empresa e de acordo com o tipo de treinamento. Algumas empresas criam formulários próprios para cada tipo de treinamento, outras usam formulários padrão para todos, algumas se utilizam dos formulários das consultorias que ministram o treinamento. Alguns exemplos de formulários usados pelas empresas são mostrados no anexo VII.

A avaliação de reação é feita pelo educando que recebe o curso, o treinamento, a capacitação, aquele que passa pela experiência. É dada a palavra a quem se educa, se treina. O instrutor, o professor, o condutor também é avaliado pelo funcionário. Diferente da avaliação escolar, em qualquer nível, quando quem avalia é quem conduz o processo de ensino-aprendizagem.

Os formulários de avaliação de reação são usados para revisões, mudanças, confirmações dos seus cursos e programas de educação, uma vez que indicam satisfação ou não com os itens pesquisados. O relato abaixo ilustra a questão:

"O que acontece é só a avaliação simples. A pessoa participou do treinamento, preenche o formulário de avaliação e devolve para a gente. A gente faz o cômputo de quão satisfatório está o programa para a pessoa e num determinado prazo a gente continua, descontinua, modifica. Isso é sempre feito" (ENTREVISTADO E6).

Em uma das empresas pesquisadas ocorrem três fases do processo de avaliação. A de reação, utilizada para 100% dos programas educacionais, a de retenção ou assimilação e a de aplicação dos conceitos aprendidos. Essas duas últimas são aplicadas para 30% dos programas educacionais realizados na empresa. Os formulários de acompanhamento para esses dois últimos tipos de avaliação são desenvolvidos caso a caso. O último nível, entre os quatro tradicionais, o de resultados, de mudança, de transformação da organização, é avaliado no programa de desempenho do funcionário. Para avaliar a aplicação no trabalho, essa empresa criou uma figura que se pode chamar de "cliente fantasma". A empresa contrata uma empresa de fora para verificar se o funcionário está usando o que aprendeu nos cursos. Exemplo: no caso de um curso de vendas, passado algum tempo, alguém de fora da empresa liga para um vendedor simulando uma compra.

Uma outra empresa, além da avaliação de reação, criou um sistema bem típico para avaliar a aplicação no trabalho. O próprio supervisor do funcionário verifica como ele está atendendo ao cliente pelo telefone, por meio de uma escuta telefônica. O sistema instalado permite que isso seja feito. Falando sobre esse processo, o entrevistado assim se expressa:

"Nesse caso eu realmente digo que é uma forma extremamente eficaz porque tem todo um sistema implantado. Então é muito fácil para o supervisor. Ele faz isso como rotina da sua função. Ele ouve o atendente e pode saber se está havendo falha, onde que está havendo falha, se ele tem dificuldade em explicar um determinado produto ou se ele não atende o cliente da forma como a empresa espera que ele atenda até em termos de educação. Então, ele pode ir corrigindo e pode saber aonde ele pode melhorar, onde ele precisa intensificar ou não o treinamento do funcionário" (ENTREVISTADO E5).

Quando ocorrem situações ou processos de verificação da aprendizagem semelhantes aos dois casos acima relatados, o funcionário tem conhecimento de que isso é feito pela empresa.

Uma outra empresa relata que em nível de Corporação já usa os quatro níveis tradicionais de avaliação, mas que, no Brasil, no momento, usa-se somente o de reação e em algumas ocasiões específicas o de assimilação.

As empresas, cuja ênfase é mais para o treinamento e o treinamento técnico, usam não só o primeiro nível, mas também o segundo, isto é, terminado o treinamento, além da avaliação de reação, os participantes fazem uma prova e quem não obtém a média estipulada faz o curso novamente. Trata-se de cursos obrigatórios para o bom desempenho da função. Assim se expressa a pessoa entrevistada:

"Hoje é mandatório que eu tenha dois tipos de avaliação ao término de um curso. Você tem a avaliação da didática do treinamento, quer dizer, se foi feita uma boa apresentação ou não e tem a avaliação do aprendizado propriamente dito. Então não existe treinamento hoje dentro da empresa que seja dado e que não tenha uma prova no final para ver se a pessoa aprendeu"
(ENTREVISTADO E9).

Existem outras formas de avaliação da educação que são feitas por meio de reuniões, relatórios demonstrativos enviados à Corporação e acompanhamentos feitos pelo setor de Recursos Humanos, junto aos funcionários e líderes.

Uma das empresas pesquisadas, usa uma forma indireta de avaliar os resultados da educação, utilizando-se de meios externos e internos. O relato abaixo mostra o sistema que é usado e como funciona:

"Tem várias formas, também, mas acho que a principal é a pesquisa de opinião. A pesquisa interna e a pesquisa externa. Para os clientes a gente pergunta, faz algumas perguntas básicas, eu acho que são três, onde a gente tenta descobrir, ou seja, as pessoas da empresa que estão te atendendo, demonstram ter o preparo necessário, as competências necessárias para

aquele trabalho? Onde a gente pergunta para o funcionário? Na pesquisa de opinião interna tem cinco questões onde a gente pergunta: a empresa está fazendo bom uso das suas competências, a empresa está te ajudando a desenvolver as competências? Então a gente avalia isso de um ano para o outro" (ENTREVISTADO E2).

Um outro sistema indireto de avaliação da educação usado por uma empresa é o *ranking* que se faz para saber qual é o nível de contribuição de cada funcionário para com a empresa. Esse *ranking* é uma ferramenta muito maior que engloba desde a avaliação de desempenho da pessoa até competências e habilidades técnicas e comportamentais, conforme relato:

"O que a agente consegue fazer é através da avaliação de desempenho e de uma ferramenta chamada sedimentação de talentos que é muito maior e que engloba desde a avaliação de desempenho da pessoa até alguns "skills" de habilidades que envolvem o técnico e o comportamental da pessoa. Por meio de uma pontuação a gente consegue saber o nível de contribuição que a pessoa está dando para a empresa. (...) Então, na realidade, dentro desse gráfico a gente consegue mapear nossa população e falar: olha, essas são as pessoas que mais estão contribuindo para o negócio" (ENTREVISTADO E6).

O meio formal indireto de avaliação dos resultados da educação, mais usado em todas as empresas pesquisadas, é o da avaliação de desempenho do funcionário. Como os planos de desenvolvimento estão atrelados aos planos de desempenho, o processo de medição e avaliação dos resultados dos programas de educação se dá durante o período previsto do desempenho.

Esse processo prevê acompanhamentos periódicos, de uma forma geral, semestrais, uma vez que, normalmente, o período dos planos de desempenho é de doze meses. Nessas oportunidades, existe uma interação entre gerente e funcionário que através do uso do sistema de *feedback*, avaliam a evolução do plano de desenvolvimento previsto, incluindo os

programas de educação planejados para o período. Esse é o momento em que se pode corrigir rumos, reforçar desempenhos, comportamentos, visando sempre o alcance de resultados ótimos.

A avaliação final se dá no término do período com a participação do funcionário que tem a oportunidade de se expressar e registrar por escrito os seus pontos de vista. Quando há alguma incompatibilidade entre avaliador e avaliado, inclusive em relação aos programas de educação, em algumas empresas, o setor de Recursos Humanos procura saber o que ocorre e toma as providências cabíveis. O formulário final da avaliação de desempenho serve, também, para revisão da eficácia dos programas de educação, levantamento de necessidades e de novas competências e formulação de novos programas educacionais. O seguinte relato mostra como se dá o processo de avaliação:

"Não tem uma avaliação formal da educação. A cada planejamento de cada funcionário, conversando com ele, você consegue detectar, durante o acompanhamento, se ele melhorou ou não naquilo que foi planejado para ele (...). Sugere-se que o acompanhamento seja feito duas vezes, pelo menos, por ano, para ver se está evoluindo, se os treinamentos estão sendo atendidos (...). A avaliação é feita no global em relação ao desempenho dele durante o período" (ENTREVISTADO E8).

Quanto à avaliação da educação *on line*, não existe um padrão específico seguido pelas empresas, isto é, não há uma preocupação em estabelecer um sistema de acompanhamento dos seus resultados de forma centralizada. Em geral não há um sistema formal e o setor de Recursos Humanos não segue e nem monitora.

Como o *e-learning* ainda não está totalmente incluído nos programas educacionais das empresas pesquisadas, não há uma preocupação com o processo de avaliação dessa ferramenta de aprendizado.

Algumas empresas deixam a avaliação do *e-learning* a cargo do gerente imediato e do próprio funcionário. Ambos assumem a responsabilidade de monitorar o aprendizado virtual, como mostra o relato abaixo:

"Não temos uma avaliação formal de resultados dos programas "e-learning". O sistema de avaliação é por meio de "feedbacks" do gerente e do funcionário" (ENTREVISTADO E1).

Em uma das empresas pesquisadas, o setor de Recursos Humanos monitora o processo de educação *on line* somente dos gerentes recém-nomeados que são obrigados a fazer a preparação dos cursos, realizados no exterior, via *on line*. Fazem exercícios, testes, porém, tudo é cobrado e acompanhado pelo próprio sistema. O setor de Recursos Humanos centraliza e monitora o processo.

Dentre as empresas pesquisadas somente uma centraliza, monitora e provê condições para que os funcionários tenham acesso e usem de forma adequada o sistema *on line* de educação. Há toda uma preocupação de conscientização e em oferecer condições ótimas para a realização do aprendizado. O treinamento via *e-learning* é voluntário, o próprio sistema faz o acompanhamento e o *tracking* da aprendizagem. O setor de Recursos Humanos monitora, via sistema, sendo que o participante tem conhecimento do processo.

Analisando-se as características dos processos de avaliação da educação utilizados pelas empresas pesquisadas e seus efeitos no desempenho dos organizações, observa-se o seguinte:

- O uso dos quatro níveis clássicos de avaliação do treinamento poderia dar uma dimensão mais profunda da fixação dos conhecimentos e utilização deles no trabalho. Muitas vezes a visibilidade do retorno do investimento é pequena e talvez isso leve muitos empresários a encarar a educação mais como despesa do que como investimento. Independente do tipo de empresa, os quatro níveis podem ser usados e com condições de trazer melhores resultados;
- Enquanto a didática, utilizada no processo de educação na empresa, é específica, detalhada, centrada, a avaliação é difusa, não centrada no ensino e na aprendizagem em si, pouco objetiva. O que se busca é a aplicação genérica do aprendizado no trabalho, na vida real do indivíduo. Avalia-se o seu desempenho em situações reais e práticas de trabalho;

- Quando há uma razão para aprender, dispensa-se a avaliação do conteúdo da aprendizagem. Ele será mostrado e testado nas situações concretas de desempenho;
- A avaliação se processa em um ambiente da vida real, no trabalho concreto do indivíduo, ainda que em sua presente forma. Está ligada diretamente à vida do sujeito. É um instrumento de carreira;
- A avaliação tem uma utilidade prática e imediata. Seus resultados podem definir os caminhos profissionais a serem seguidos. Portanto, ela se torna um processo fundamental de ajuda para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos;
- Avaliam-se não só objetivos qualitativos e quantitativos, mas também características de comportamentos. Assemelha-se à avaliação de construtos que, segundo VIANNA (1983: 35), são comportamentos que têm significados educacionais ou psicológicos como motivação, agressividade, fluência verbal, aptidões específicas e outras;
- A avaliação apoia-se no resultado do trabalho e não em pontos específicos da aprendizagem e do ensino. É uma avaliação com base no desenvolvimento de forma contínua e ampla, pois está envolvida com o desempenho do empregado no trabalho, portanto, com acompanhamento constante e ampla dimensão, isto é, trabalho, comportamentos, valores, princípios que se articulam;
- Utiliza-se do par dialético objetivo-avaliação (FREITAS, 2000: 143), interagindo o tempo todo e não apenas no final de um período;
- Não está desvinculada do processo de educação como um todo pelo fato de ser contínua e ampla. Os conteúdos e métodos utilizados são constantemente revisados e mudanças são processadas, de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. É um processo dinâmico;
- Algumas contradições e diferenças existem na concepção do processo educativo e suas finalidades, porém elas não são explícitas. Quando o são, o poder do capital sobre o trabalho se manifesta de forma conflituosa, transformando-se, às vezes, em movimentos de confronto;

- Não existe diferença essencial ou contradição em sala de aula, entre instrutor e participante. Na verdade, os papéis se invertem, pois quem tem o comando da instrução e da avaliação são os participantes. O instrutor está a serviço dos alunos. A aceitação ou não por parte dos alunos do conteúdo ou metodologia do curso poderá significar a exclusão do instrutor. Entretanto, na maioria das vezes, existe uma interação construtiva entre instrutor e aluno em função de um motivador natural muito forte, que é o aprender para se desenvolver na empresa, posicionar-se no mercado e no mundo;

- O processo de avaliação inclui a participação do avaliado, quer seja ela de maneira formal direta ou indireta. O avaliado tem o poder de avaliar o instrutor, o seu superior imediato, em algumas organizações, através de um instrumento chamado Pesquisa de Clima Organizacional. A influência do avaliado é decisiva no processo da aprendizagem, incluindo conteúdo, metodologia, instrutor e logística. Isso se aplica tanto na educação presencial como na *on line*;

- A avaliação tem a função de diagnosticar e envolve um processo de *feedback*, que ajuda e favorece o desenvolvimento do empregado. Isso se dá não só individualmente, como também institucionalmente, uma vez que cabe ao setor de Recursos Humanos fazer um diagnóstico e avaliar os programas educacionais, analisando se estão atendendo às necessidades da organização e dos indivíduos e propondo mudanças quando apropriado e necessário. Esse procedimento evidencia também a preocupação com o processo da aprendizagem e não só com os resultados;

- A avaliação não é um processo meramente técnico, mas ideológico. Inclui não só conhecimentos gerais e profissionais, como também valores, princípios e comportamentos ideológicos;

- A avaliação é um processo centralizado, controlado e pode funcionar tanto como um mecanismo de premiação e superação, como de punição;

- A avaliação é um sistema seletivo e classificatório, pois está sempre em busca dos melhores. Os inadequados ao sistema, aqueles que não se desenvolvem e não apresentam um bom desempenho no trabalho, podem ser eliminados, excluídos pela demissão;

- O aspecto informal da avaliação tem um grande peso no processo todo. Ele não representa o que é a avaliação, mas tem um peso considerável. Levando-se em consideração a subjetividade inerente ao processo e o "tripé avaliativo" "*instrucional, disciplinar e de valores*" (FREITAS, 2000: 224), vê-se que a função de qualificar e quantificar comportamentos, valores e atitudes envolve relações com pessoas e por isso se torna bastante subjetiva. Entretanto, como a avaliação da aprendizagem está envolta ao processo de desempenho do empregado, no resultado final de seu trabalho, ela pode ser mais quantificada em termos de números, porcentagens e metas atingidas. Um aspecto que influencia muito a informalidade da avaliação é a expectativa que o líder tem em relação ao seu liderado. Em sendo alta esta expectativa, a tendência do desempenho do liderado é ser alto, uma vez que o empenho do líder para isso será intenso. Caso a expectativa do liderado seja alta também, a probabilidade de sucesso no desempenho será maior ainda. Cabe um monitoramento dessas expectativas, deixando-as em níveis factíveis, pois caso contrário geram frustrações;

- A dimensão da avaliação na empresa é muito maior no aspecto do resultado do produto do que do processo em si, apesar de esse ser sempre valorizado, em função de se obterem bons resultados e se ter um produto de qualidade. A qualidade considerada aqui é a da eficiência e produtividade. Entretanto, a avaliação não deixa de ter em seu conteúdo o juízo de valor quando da análise do processo educacional e sua informalidade. O que prevalece, porém, é o resultado final, o produto medido pelo desempenho individual do empregado no seu trabalho e da organização como um todo. Assim sendo, a avaliação na empresa está mais para a valoração quantitativa do que qualitativa.

A avaliação dos resultados da educação feita com base na avaliação de desempenho, também chamada de autêntica, segue uma tendência na área de avaliação e aparece como uma nova forma de medição do aprendizado. Mas, o que se entende por avaliação de desempenho e avaliação autêntica?

"Trata-se de um enfoque segundo o qual os estudantes devem produzir suas respostas ou executar suas tarefas, em vez de simplesmente selecionarem a resposta correta entre várias alternativas (...). Diz-se que a avaliação do desempenho é autêntica quando as tarefas que o estudante executa têm como contexto situações próprias do mundo real ou recriam um contexto do mundo real. A novidade deste enfoque está na ênfase na medição de conhecimentos e habilidades complexas e de alto nível de raciocínio, preferivelmente em um contexto de mundo real ao qual se aplicam tais conhecimentos e habilidades" (ESQUIVEL, 2002: 40).

Quando se conclui que o processo de avaliação da educação, que se dá na empresa, está diretamente ligado à vida real das pessoas e por isso é mais verdadeiro, é se levado a acreditar que o conceito acima, desenvolvido em um contexto educacional escolar, pode ser transferido e aplicado para o contexto da educação empresarial e, de um modo especial, às empresas pesquisadas e estudadas neste trabalho. Será que o conceito de avaliação de desempenho e avaliação autêntica, aplicados no ambiente escolar, não tiveram a sua gênese no mundo do trabalho, assim como tantos outros, inclusive o da avaliação escolar que se conhece hoje? Esse, certamente, é um bom campo para uma pesquisa sobre os processos educacionais que tiveram suas origens no mundo do trabalho e migraram para a educação escolar.

A avaliação de desempenho, que aparece como a mais utilizada nas empresas pesquisadas, leva a uma resposta de resultados práticos e imediatos, aliando a educação ao mundo real do ser humano, o trabalho produtivo. O processo da educação na empresa, incluindo a avaliação, a despeito de seu caráter explorador, contribui para a formação das

pessoas em um contexto de negócio, a serviço da empresa e em um contexto pessoal, a serviço do indivíduo.

Uma outra forma de avaliação de que as empresas pesquisadas (100% delas possuem esse programa) se utilizam é a chamada Pesquisa de Opinião ou de Clima Organizacional, como é mais conhecida no mercado. É uma pesquisa que avalia a organização como instituição e não especificamente a questão da educação, se bem que isso aparece de forma indireta, conforme relato de uma entrevistada, já descrito neste trabalho.

Uma das pessoas entrevistadas assim descreve, resumidamente, como é feita a pesquisa em sua empresa:

"A Pesquisa de Clima é uma ferramenta mundial que nós temos. É feita para a empresa como um todo. É feita uma campanha muito forte de comunicação para chamar todos os funcionários a responderem e ela vai desde a resposta em relação à empresa até a área dele. Todo ano acontece isso. Ela é anual e de forma geral. Todas as empresas do grupo participam, não é só para a nossa localidade, São Paulo, Brasil, todo o grupo. É uma empresa de fora que conduz isso para ser imparcial, para garantir a confidencialidade. É feita de forma eletrônica e aí já é feita a tabulação. (...) Abrange assuntos como motivação, trabalho, ambiente, burocracia, autoridade e outros" (ENTREVISTADO E8).

As Pesquisas de Clima Organizacional, nas corporações multinacionais, normalmente são aplicadas mundialmente e sua periodicidade varia de empresa para empresa e de acordo com seus objetivos, mas pode-se dizer que o mais comum é ser aplicada de dois em dois anos, até para se poder estabelecer planos de ação corretivos consistentes que sejam implementados e gerem resultados concretos.

A administração da pesquisa é centralizada na matriz da corporação, sendo os dados remetidos posteriormente. Existe sempre o cuidado, porém, de se aplicar questionários compatíveis com a realidade e necessidade de cada país onde a corporação opera.

Esses programas, por se assemelharem a uma pesquisa de larga escala, exigem um gerenciamento bastante eficiente e eficaz, necessitando de uma infra-estrutura mecanizada

de processamento de dados, uma equipe de técnicos e especialistas para montagem da pesquisa, avaliação dos objetivos a serem alcançados e dos resultados, um sistema de acompanhamento e monitoramento para e na aplicação, um sistema transparente de divulgação dos resultados (VIANNA, 2001: 93).

A Pesquisa de Clima Organizacional tem como objetivos fazer um diagnóstico da realidade, levantar o grau de satisfação dos empregados e traçar planos de ação corretivos para aqueles pontos que apresentam resultados insatisfatórios. O conteúdo pode ser elaborado de acordo com o objetivo específico da pesquisa a ser aplicada. Normalmente a pesquisa é aplicada a toda organização. Nesse caso o conteúdo é amplo e abrangente e aborda aspectos da relação do empregado com a empresa em assuntos, tais como: remuneração; benefícios; reconhecimento; carreira; educação; comunicação; trabalho; avaliação de desempenho; condições físicas de trabalho; avaliação do trabalho das lideranças da empresa; confiança e segurança na gestão; satisfação com a empresa de modo geral. Algumas vezes são aplicados programas de pesquisa para setores específicos da empresa, outras vezes por amostragem ou para determinados assuntos. Isso varia de acordo com as necessidades da empresa e os objetivos da pesquisa.

A aplicação da pesquisa é feita de forma a preservar o anonimato do respondente. Os resultados são tabulados com subdivisões (quando essas forem necessárias) dos setores da organização, conforme preestabelecido por meio de códigos que são do conhecimento dos respondentes. Como regra geral e, principalmente, quando há divisão por setores, tem-se o cuidado de determinar o número mínimo de respondente para evitar a sua identificação. Os participantes também podem fazer comentários por escrito.

Após a tabulação, os dados quantitativos são analisados de forma qualitativa, os resultados discutidos com os respondentes, e planos de ação são estabelecidos de baixo para cima. Para uma análise mais qualitativa dos dados, os departamentos também se utilizam dos comentários por escrito de seus funcionários. Os resultados numéricos gerais, posteriormente, são publicados para conhecimento de todos os empregados, quando se tratar de pesquisa que abrange toda a organização ou para aqueles que foram chamados a responder uma pesquisa específica.

Pode-se classificar a Pesquisa de Clima Organizacional como uma forma de avaliação de resultados (quarto estágio da avaliação) organizacionais, tanto no aspecto da

instituição como um todo, como na forma indireta de avaliar os programas de educação, pois o que está em questão é a melhoria contínua das operações da organização.

A pesquisa de Clima Organizacional é mais um meio do qual as empresas pesquisadas se utilizam para melhorar o ambiente de trabalho, aumentar a eficácia e a produtividade das suas operações e conseqüentemente seus resultados.

Como todo o processo de educação, a Pesquisa de Clima Organizacional também serve aos interesses da empresa. Pela análise do pesquisador, para muitos, possivelmente, fica o sentimento de participação e influência nos negócios da empresa e aos mais críticos, resta a esperança de poder melhorar o ambiente de trabalho, dentro do sistema.

CONCLUSÃO

A reestruturação produtiva muda as regras do jogo da educação nas empresas de alta tecnologia pesquisadas. Não muda as regras do jogo capitalista. É mais uma fase de superação do capital em busca de sua sobrevivência, acumulação e valorização. As transformações que ela opera nas empresas, incluindo a educação, são para atender os interesses do capital. Para o ser humano, para a sociedade, a visão é relativa. Se por um lado os seus efeitos são danosos, como o desemprego estrutural, por exemplo, por outro, traz uma perspectiva de valorização do ser humano, de libertação do homem do trabalho repetitivo, monótono. Dá à educação uma importância estratégica na empresa e a coloca em uma dimensão mais dinâmica, criativa, participativa, em que a capacidade humana passa a ser mais valorizada e utilizada. A educação, nas empresas de alta tecnologia pesquisadas, funciona como instrumento de geração de mais valia, de dominação do capital, de minimização de conflitos e contradições internas às organizações, mas dá ao homem, uma perspectiva de seu valor e de sua importância nas relações de trabalho.

" (...) todo trabalho humano, mesmo o mais simples e mais previsível, exige do trabalhador um saber e um saber-fazer. Noutras palavras, não existe trabalho sem um trabalhador que saiba fazê-lo, ou seja, que saiba pensar, produzir e reproduzir as condições concretas de seu próprio trabalho" (TARDIF, 2000: 121).

A frase acima soa como uma utopia. A reestruturação produtiva é uma estratégia capitalista de aperfeiçoamento da mais valia. Entretanto, pode representar a evolução do capitalismo para uma transformação do trabalho como, historicamente, tantas outras transformações ocorrem. Transformação essa que dignifique mais o homem. A esperança de um futuro em que o homem se realize em seu trabalho e que as circunstâncias históricas o levaram a enxergá-lo como um castigo.

A evolução da máquina, da automação, da microeletrônica pode significar a liberdade do homem no mundo do trabalho, pois o trabalho nobre de pensar, do uso da inteligência, da criatividade está reservado ao indivíduo.

A educação não é uma panacéia, não vai resolver todos os problemas sociais e econômicos. Ela recebe uma influência muito forte do social, político, econômico, sendo até uma consequência deles. Entretanto, se reestruturar a economia não é um problema econômico, mas primariamente político-social (MÉSZÁROS, 2002: 1.096), entende-se que a educação, seja ela escolar ou empresarial, pelo seu poder transformador, é uma forma de reestruturar a sociedade, uma vez que o cidadão "educado" pode influenciar a criação de novas estruturas socioeconômicas.

A escola educa o indivíduo para a vida, como cidadão. A educação na empresa complementa a educação escolar e prepara o indivíduo para uma vida profissional, com a eficiência de quem não quer perder o que está investindo.

Existe uma diferença muito grande entre a educação escolar e a empresarial. São instituições diferentes, cada uma com seus objetivos específicos. A educação escolar tem como objetivo a formação humana. A educação na empresa não pretende formar o homem, se bem que às vezes faz esse papel, mas treinar e desenvolver o indivíduo para o trabalho que exerce ou que irá exercer. A educação, nas empresas pesquisadas, prepara o indivíduo para um mundo sem emprego, o que, principalmente no mundo de hoje, poderia ser um papel da escola, preparar o homem para sobreviver num mundo diferente. Pode-se citar aqui o que CHARLOT fala sobre educação permanente:

"De fato, a educação permanente, para ser outra coisa que uma formação profissional em repetição, deve ser, também ela, uma educação social (...). A educação permanente constitui, portanto, também ela, uma das vias próprias para fazer admitir que a educação é um fenômeno social e que é preciso considerá-la em referência a um projeto de sociedade" (CHARLOT, 1983: 308).

A educação que se processa na escola está separada do trabalho. Por outro lado, a da empresa não. Pelo contrário, é o trabalho que a justifica. Em certos aspectos, a educação que se dá na empresa é mais real. É feita para o trabalho que é a vida do indivíduo. Os resultados da educação na empresa são avaliados pela sua prática imediata no trabalho e não pela simples acumulação do conhecimento.

A empresa não é escola, mas promove a educação. Contradição? A dimensão positiva da educação na empresa é a sua aproximação com o trabalho. Apesar do seu caráter de exploração, ela valoriza a condição humana pela sua proximidade com o trabalho. A que ponto esse paradoxo pode levar e elevar a condição humana? Mesmo uma pessoa sendo explorada não significa que não deva aprender e se desenvolver como sujeito.

Observa-se que há dependência da empresa em relação à educação realizada pela escola. Quando a empresa vai ao mercado à procura de quadros com características determinadas, ela depende do que a escola formou. Por isso há cada vez mais o interesse dos governos, dos organismos mundiais, em financiar a educação, em determinar seus rumos, Mas a educação na empresa tem um caráter particular de formação para o trabalho imediato e formação ideológica.

Pelo observado na pesquisa, dentro da empresa de alta tecnologia, pelas características e estratégias que a educação vem assumindo, pelas necessidades dos negócios, o indivíduo deve saber planejar o futuro, ter autonomia de estudo, saber pensar o novo e o inusitado, ter características de liderança.

O indivíduo ou entra na empresa com as características acima, ou ele, pelo menos, tem o potencial, foi formado pela sociedade, família ou escola, para conduzir-se, para criar, para liderar. Assim, novamente a empresa depende do que a sociedade faz com suas novas gerações.

Para a empresa essas são características importantes aos seus negócios. Para a sociedade ainda é importante que se tenham valores humanos, capacidade de refleti-la, de imprimir novos rumos a ela. Certamente haverá indivíduos com essas características na empresa. A questão é: como esses profissionais se posicionam dentro da empresa? Terão conflitos e como os administrarão? Levarão para suas relações a ética social, os valores humanos? Qual a diferença desses indivíduos nas relações de trabalho? Possivelmente não mudarão as regras do jogo capitalista, mas mudarão as regras da educação, a ética das relações? Além da dimensão de negócios, a educação pode adquirir uma dimensão humana de valorização e construção do sujeito com condições de pensar e atuar no social. O pesquisador, tendo passado por essas situações, coloca-se na posição dos indivíduos que trabalham na empresa hoje e sabe, por experiência própria, que os conflitos existem e que nem sempre há acomodação, mas uma reflexão constante da ética das relações.

A despeito de toda influência ideológica que o indivíduo sofre ao passar por programas educacionais na empresa, pode tirar proveito das contradições do sistema, aumentando o seu capital cultural e humano, usando-os como arma de troca, passando não mais a ter só os seus braços como instrumento de trabalho, mas também o seu intelecto.

A movimentação dos profissionais nas empresas de alta tecnologia evidencia esse poder. Quanto mais bem preparados estão, mais facilidades de movimentação no mercado de trabalho têm. O fator determinante desse poder é a formação global, com habilidades e competências compatíveis com as necessidades individuais, tecnológicas, do mercado e muitas delas, certamente, adquiridas e ampliadas por meio da educação profissional nas empresas. Pode-se chamar essa educação de emancipatória? Talvez não, se as pessoas não tiverem como base uma formação sólida de valores, capacidade de refletir sobre a sociedade e seus rumos. Isso não será a empresa que dará, mas sim a sociedade, a escola. Mas, sem dúvida, ajuda os indivíduos a se prepararem melhor, e terem maior poder de negociação no mercado de trabalho. A educação dá ao indivíduo um poder decisivo na relação capital e homem. O capital não pode mais prescindir do conhecimento que, quando introjetado, passa a ser propriedade do sujeito.

Observa-se que nas contradições geradas na relação capital e homem, o sistema procura caminhos para atingir a superação e nessa procura abre brechas para a realização do ser humano no trabalho. Nunca de todos, nunca dos excluídos, apenas dos “eleitos” pelo sistema. Nessas aberturas ao homem, mesmo que não a todos, ocorrem rachaduras no sistema, novas contradições e o que poderia ser benéfico ao homem volta a se tornar benéfico ao capital. Nesse jogo, nesse movimento de conflitos e contradições, há procura de superações pelos homens inseridos no sistema e dos que estão de fora, excluídos, mas também pressionados pelo sistema. Ocorrem as mudanças das formas das empresas administrarem o seu capital humano, relacionarem-se com a sociedade, com o Estado, com os Governos, com os concorrentes, gerirem seus negócios, definirem seu papel dentro de fronteiras ou na procura de quebrar essas mesmas fronteiras. O capitalismo faz sua adaptação, relativa, ao abrir o seu sistema. As contradições movem o mundo, mesmo aquelas que ocorrem nas empresas. A educação faz parte dessa dinâmica.

O capitalismo atual conclui que não precisa ter em suas mãos todo o controle da produção, basta ter o controle sobre o pensamento do homem e levá-lo a acreditar que o

trabalho é dele, pertence a ele. Esse sentimento de pertinência o faz participar com entusiasmo no trabalho. Este não lhe pertence, mas é como se o pertencesse. O controle é sobre os homens, sobre os negócios, não mais diretamente sobre o processo da produção. O processo de produção não mais deve preocupar diretamente a organização, apenas a sua apropriação final como parte de seus negócios.

A avaliação aparece como parte integrante e vinculada ao processo da educação. Ela está preocupada com o resultado final do trabalho e não se apega a pontos específicos do ensino e da aprendizagem. Os resultados são testados em situações concretas de trabalho, tornando a educação mais real e objetiva.

A avaliação que se processa nas empresas entrevistadas não é artificial. É um modelo mais natural, adequado do ponto de vista da proximidade ao trabalho material. O aprendido não é medido, ao final de um curso, apenas para efeito de verificação de aprendizagem. A avaliação refere-se ao incorporado no processo de trabalho real. Nesse sentido, o empregado se apropria dos resultados da educação e do significado que tem para ele, incorporando-os à sua prática, à sua vida. O produto é real, concreto, portanto diferente daquilo que ocorre na escola, onde a ausência do trabalho material não traz sentido ao processo de ensino e aprendizagem e cuja ênfase se dá nos aspectos cognitivos e na memorização. A intelectualização torna o modelo artificial, conforme esclarece FREITAS:

"Alienado do processo de trabalho pedagógico, individualizado, sujeito a avaliações fragmentadas e longe do trabalho material produtivo, o aluno é condenado a uma situação de ensino sem maior sentido para ele. (...) Igualmente é preciso ter presente que boa parte dos problemas de avaliação está relacionada à natureza "intelectualizada" que a escola tem, por colocar-se fora do cenário do trabalho material" (FREITAS, 2000: 256-269).

O processo de avaliação que as empresas usam, talvez não seja o único a ser considerado. Certamente, a empresa pode, por meio de outros critérios semelhantes aos níveis clássicos de avaliação, maximizar os seus investimentos em educação. Essa é a realidade hoje nas empresas pesquisadas.

A ação do homem é fundamental para construir o seu destino e a sua história. Ele não é de todo livre e sofre influências externas para tomar as suas decisões. Todavia, dentro dos

limites de sua liberdade, pode de forma consciente e responsável optar por decisões próprias e para isso a educação tem um poder decisivo, seja na escola ou na empresa. Nesse sentido, SCHAFF ilustra bem esse ponto de vista:

“O futuro não é um destino determinado pelo desenvolvimento da tecnologia, mas obra do homem. No cenário atual vemos o "homo autocreator", o homem criador do seu próprio destino e que esteve presente durante todo desenvolvimento histórico. Ele não pode na verdade configurar de modo arbitrário este destino, tem que agir sob condições determinadas e de acordo com elas, mas apesar disso, é livre para escolher entre as alternativas que lhe são apresentadas” (SCHAFF, 1996: 154).

Realidade ou utopia? Pode-se valer, neste trabalho, em que se fazem provocações, levantam-se pontos críticos, exercitam-se a esperança e o pensar no futuro, do seguinte texto:

"Nos dias que correm, o fim das grandes ideologias convida-nos a uma redescoberta da função social da utopia, das pequenas utopias que dão sentido ao nosso trabalho quotidiano como educadores" (NÓVOA, 1996: 37).

A realidade do homem profissional na empresa é conhecida em suas conseqüências. A utopia é motivadora para se viver. Contudo, se ela não se transforma em realidade, será sempre uma utopia. Cabe a cada povo construir a sociedade que deseja através do Estado e de suas instituições. Cabe ao ser humano, com a sua práxis individual e social, conhecendo e compreendendo a natureza do sistema e de suas contradições, transformar as utopias em realidade para a sua própria felicidade.

O que emerge também desta pesquisa, reascende a necessidade de que se discutam mais as teses referentes à qualificação/desqualificação do trabalhador no âmbito do capitalismo atual.

Certamente, não haverá uma única formulação em resposta a essa questão. Estudos que examinem essa questão analiticamente, por setor de negócios, poderão chegar a diferentes respostas. O que se vê aqui é parte dessas respostas contraditórias possíveis: emprego para alguns, desemprego para outros; qualificação para uns, desqualificação para outros. É a educação entre fogos, em meio às contradições do capitalismo.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNES, R. *Os Sentidos do Trabalho*. 5ª ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.
- BISCARO, A. W. Métodos e Técnicas em T&D. In: BOOG, G. G. (Coord) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BOURDIEU, P. Compreender. In: BOURDIEU, P. (Coord.) *A Miséria do Mundo*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BUSCH, M. e FARES, J.A. Desenvolvimento de Dirigentes. In: BOOG, G. G. (Coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHARLOT, B. *Da relação com o Saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.
- _____. *A Mistificação da Pedagogia*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.
- CHIAVENATTO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1983.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- CORTELLA, M. S. Educação Corporativa é Atitude. In: *Melhor*. São Paulo, março de 2001.
- CRUZ, C. H. B. Uma Aliança para o Conhecimento. In: *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 30 de junho de 2002.
- DELUIZ, N. O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo. In: *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro, v 27, no. 3, set/dez, 2001.
- DRUCKER, P.F. *O Homem*. São Paulo: Nobel, 2001.
- EBOLI, M. Parcerias para a Competitividade. In: *T&D*. São Paulo: T&D Editora, junho de 2001.
- ESQUIVEL, J.M. O Desenho das Provas para Medir o Aprendizado Acadêmico: Referência a Normas ou a Critérios? In: *Documentos - PREAL - Programa de Promoção da Reforma Educativa na América Latina e Caribe*. Fundação Getúlio Vargas . Rio de Janeiro, janeiro de 2002.
- EXAME*. 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Parte integrante da Ed. 749, ano 35, no.19. São Paulo: Editora Abril, 19 de setembro de 2001a.
- _____. O Planeta em Números. Ed. 756, ano 35, no. 26. São Paulo: Editora Abril, 26 de dezembro de 2001b.

- _____. Nota Alta. Ed. 763, ano 36, no. 7. São Paulo: Editora Abril, 03 de abril de 2002a.
- _____. Mania de Grandeza. Encarte Novos Negócios. Ed. 777, ano 36, no. 21. São Paulo: Editora Abril, 16 de outubro de 2002b.
- FOLHA DE S. PAULO. Empresas de Tecnologia são as que mais se destacam na região. São Paulo, 01 de janeiro de 2002a.
- _____. Continental Repõe 17 mil Conjuntos. São Paulo, 22 de fevereiro de 2002b.
- _____. Crise nas Teles Desemprega mais de 1.500. São Paulo, 15 de abril de 2002c.
- FREITAS, L.C. *Crítica da Organização do Trabalho e da Didática*. 3^a ed. Campinas: Papirus Editora, 2000.
- GUROVITZ, H. O Verdadeiro Paradoxo. In: *Exame*. Ed. 753, ano 35, no. 23. São Paulo: Editora Abril, 14 de novembro de 2001.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. 10^a ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.
- HELOANI, J. R. *Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar*. 4^a ed. São Paulo: Cortez Editores, 2002.
- IANNI, O. *A Era do Globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- KUENZER, A. Z. *Pedagogia da Fábrica*. 4^a ed. São Paulo: Cortez Editores, 1995.
- LEITE, R. C. C. Inovação, Ciência, Universidade e Empresa. In: *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 24 de julho de 2002.
- MACHADO, L.R.S. *Educação e Divisão Social do Trabalho*. São Paulo: Cortez Editora, 1982.
- MACHADO, N.J. O Futuro do Trabalho e a Educação. In: *Coleção Documentos - Série Educação para a Cidadania - 14*. Universidade de São Paulo - Instituto de Estudos avançados, 1995.
- MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportalismo - 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, G.G. (Coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3^a ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MARX, K. e ENGELS, F. *A Ideologia Alemã*. 4. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1984.
- _____. *O Manifesto do Partido Comunista*. 2^a ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

- MARX, K. Trabalho Alienado e Superação Positiva da Auto-Alienação Humana e Propriedade Privada e Comunismo (Manuscritos Econômicos-Filosóficos de 1844). In: FERNANDES, F. *Marx e Engels: História*. São Paulo: Ática, 1989, p. 146 a 181.
- _____. *O Capital*. São Paulo: Abril, 1983. Vol. I Tomo I, Seção III e IV. Pag. 147 a 190 e 249 a 289 e Vol. I Tomo II, Seção IV. Pag. 22 a 46.
- MÉSZÁROS, I. *Para Além do Capital*. São Paulo, Boitempo Editorial; Campinas, Editora da Unicamp, 2002.
- MILIONI, B. Avaliação e Validação dos Resultados dos Investimentos em Treinamento e Desenvolvimento. In: BOOG, G.G. (Coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3^a ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINAYO, M.C.S. Ciência, Técnica e Arte: O Desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, M.C.S. (Org.) *Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- NAVARRO, L. Porque Aderi ao E- Learning. In: *T&D*. São Paulo: T&D Editora, dezembro de 2001.
- NETTO, J. PAULO. *Crise do Socialismo e Ofensiva Neoliberal*. 2^a ed. São Paulo: Cortez Editora, 1993.
- NOGUEIRA, F.M.G. *Ajuda Externa para a Educação Brasileira - Da Usaid ao Banco Mundial*. Cascavel: Edunioeste, 1999.
- NÓVOA, A. Relação Escola-Sociedade: "Novas Propostas para um Velho Problema". In: SERBINO, R. V. (Org.) *Formação de Professor*. Editora Unesp, 1996.
- PAIVA, V. Sobre o Conceito de "Capital Humano". In: *Cadernos de Pesquisa*. Fundação Carlos Chagas, n. 113. Campinas: Editora Autores Associados, julho de 2001.
- PONCE, A. *Educação e Luta de Classes*. 17^a ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- PORTER, M. Não Existem Santos Graals. In: *Exame*, 20 de outubro de 1999.
- RAMOS, M. N. *A Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?* São Paulo: Cortez Editores, 2001.
- RAMOS, V. A. P. *Educação Empresarial nas Organizações de Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Centro Universitário Salesiano- Unisal. U. E. Lorena, 2002.
- RODRIGUES, F. Terceira Via na Encruzilhada. In: *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 23 de fevereiro de 2002.
- SCHAFF, A. *A Sociedade Informática*. São Paulo: Editora Unesp/Editora Brasiliense, 1996.

- SCHUWARTZ, G. 2002 Será Marcado por Mobilização Social Global. In: *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 30 de dezembro de 2001.
- T&D. Visionary Leadership. Encarte - São Paulo: Editora T&D, novembro de 2001.
- TARDIFF, M. Os Professores Enquanto Sujeitos do Conhecimento: Subjetividade, Prática e Saberes no Magistério. In: CANDAU, V. M. (Org.) *Didática, Currículo e Saberes Escolares - X ENDIPE*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.
- THUROW, L. Os Pecados do Capitalismo. In: *Folha de São Paulo*. São Paulo, 30 de setembro de 2001.
- VIANNA, H.M. Programas de Avaliação em Larga Escala: Algumas Considerações. In: *Estudos em Avaliação Educacional*. Fundação Carlos Chagas. São Paulo: no. 23, Jan/Jun, 2001.
- _____. Validade de Construto em Testes Educacionais. In: *Educação e Seleção*. Fundação Carlos Chagas. São Paulo, jul/dez, 1983.
- VOCÊ S.A. E-Learning: O Ensino a Distância Ganha Espaço no Brasil e no Mundo. Ed. 38, ano 4. São Paulo: Editora Abril, agosto de 2001.
- WEBER, M. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. 2^a ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ANEXOS

ANEXO I
RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

ANEXO I

RELAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

- Motorola do Brasil Ltda

- Lucent Technologies - Network Systems do Brasil Ltda.

- Tess Celular

- Nortel Networks - Northern Telecom do Brasil

- Ericsson Telecomunicações S.A.

- Hewlett - Packard Brasil S.A.

- IBM Brasil Ltda.

- Compaq Computer Brasil Ind. Com. Ltda.

- Celestica do Brasil Ltda.

- Solectron Indl. Coml. do Brasil Ltda.

ANEXO II
ROTEIRO PARA ENTREVISTA

ANEXO II

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

EMPRESA:

ENTREVISTADO: CARGO:

DATA: HORÁRIO:

ENTREVISTADOR: Geraldo Antonio Betini

DADOS DA EMPRESA:

- Localização:
- Número de empregados: Lideranças, Engenheiros/Técnicos, Administrativos, Operacionais/Produção:
- Ramo (s) de negócio (s):
- Tecnologia:
- País de origem:
- Países em que opera:
- Faturamento:
- Lucratividade:
- Organização hierárquica - Sistema gerencial - Níveis de reporte em nível nacional e internacional:
- Elementos do clima organizacional:
- *Site* da empresa na *Internet*:

1. Você poderia falar sobre o processo de educação, desenvolvimento e treinamento de sua empresa?
2. Como a área de educação é vista pela empresa? Considerar as dimensões de negócios, da pessoa como ser humano e sua valorização, da efetiva existência e realização da educação.

3. Como a educação é vista pela empresa em função de seu nível tecnológico? Como forma de controle de agir ou como forma de expandir a criatividade e conhecimento dos indivíduos? A quem ela serve?
4. Qual a relação que a empresa faz entre os programas educacionais e o seu planejamento estratégico de negócios? De que forma é feita?
5. Quais os indicadores utilizados para os programas educacionais que mostram a relação com o planejamento estratégico de negócios da empresa?
6. Que competências são consideradas pelos programas de educação? Técnicas e ou comportamentais, humanas? Qual é a ênfase? Que metodologias são usadas? Como é feita a avaliação?
7. Existe diferenciação no desenvolvimento das competências técnicas e humanas entre os vários níveis de empregados da empresa, isto é, dá-se mais ênfase para um tipo de competência para uma categoria profissional do que para outra?
8. Quanto aos sistemas de avaliação dos resultados dos programas de educação, eles existem? Quais? São formais ou informais? Como e quando são utilizados? Que indicadores de desempenho são utilizados? Quais os que estão atrelados e medem os resultados, visando aos objetivos estratégicos de negócios da empresa? Existem outras que medem de forma indireta?
9. Como os resultados das avaliações são revertidos para os próprios programas de educação: análise dos conteúdos programáticos, visando a compatibilidade com as competências/necessidades e os objetivos estratégicos de negócios; análise da eficácia das metodologias utilizadas, se são compatíveis com as competências/necessidades requeridas e perfil dos participantes; desempenho dos instrutores, tanto em termos de conteúdo, como da forma de conduzir os programas; desempenho dos educandos quanto

- à participação, assimilação de conteúdo e motivação em relação aos programas; como as possíveis mudanças/alterações são implementadas.
10. No que os processos de reestruturação produtiva, sistemas de gerenciamento, relações de trabalho, consumo, globalismo influenciam os programas de educação e sua prática na empresa?
Os processos de trabalho na empresa estão mais complexos? Isso exige mais qualificação ou as máquinas estão fazendo esses processos e aos profissionais restam os processos mais simples? A exigência da qualificação é específica na habilidade ou geral?
11. Qual é a composição e alocação de recursos humanos e o perfil para os vários níveis profissionais requeridos, isto é, direção e lideranças, técnicos de nível superior e médio, administrativos, produção?
O que acha da terceirização da mão-de-obra e o problema da qualidade e educação?
Qual foi a redução do volume de recursos humanos nos últimos anos e em que níveis de qualificação? Qual é a tendência?
12. A quem cabe o processo da educação: à empresa ou ao próprio indivíduo?
Existe a preocupação de se encontrar prontos no mercado ou a empresa prefere qualificar os indivíduos por si, internamente? A qualificação é uma política?
Como é visto o trabalho em casa (*Home Office*) e a qualificação do funcionário? Qual é a tendência?
13. Qual é o papel do autodesenvolvimento no processo de educação do empregado? Que metodologias são usadas? É feito algum tipo de avaliação?
14. Qual é o papel dos recursos tecnológicos (informática) nos processos educativos?
Existem programas formais de educação a distância, *on line*? Como são realizados?
Existe um sistema de acompanhamento? Quais são as vantagens, desvantagens e resultados?

15. Como a escola, a universidade podem contribuir para que a formação dos indivíduos seja compatível com as necessidades da empresa?
16. Como a educação pode contribuir para aumentar a produtividade e a competitividade da empresa no mercado?
17. Como a empresa contribui para a educação e o desenvolvimento dos seus empregados e ou dos membros da comunidade onde opera, num contexto social?
18. Como é feito o levantamento das competências e necessidades requeridas aos programas de educação?
19. Que metodologias (recursos instrucionais) são utilizadas para a condução dos programas educacionais na empresa? O que justifica cada metodologia utilizada? Como é feita a avaliação?
20. A empresa faz Pesquisa de Clima Organizacional? Como?
21. A empresa tem Programas Voluntários de ajuda à comunidade com a participação dos seus funcionários?

ANEXO III

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS TERCEIRIZADORAS

ANEXO III

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS TERCEIRIZADORAS

Além das perguntas do Roteiro Geral, acrescentar as abaixo:

1. Quais as características de uma empresa terceirizadora, que trabalha em função da produção de outras?
2. Por que esse sistema é usado, isto é, por que empresas se utilizam de serviços terceirizados?
3. O que diferencia a empresa terceirizadora da terceirizante?
4. Que relações são mantidas com a terceirizante?
5. Quais são os principais clientes?
6. Como esse tipo de empresa é administrada em linhas gerais? Qual a filosofia de RH e suas políticas?
7. Qual é o nível, o grau de tecnologia que é necessário, utilizado? Em outras palavras, o nível de sofisticação tecnológico necessário?
8. A empresa (terceirizadora) se utiliza de serviços terceirizados? Como fica a questão da educação e da qualidade?

ANEXO IV
O TRABALHO DO FUTURO

ANEXO V

QUADRO I -RESUMO DO PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

QUADRO I : RESUMO DO PERFIL DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Empresa	Localização	Entrevistado	País de Origem	Países em que opera	Ramo de Negócios	Ramo de Atividade	Uso de Terceiros
1	Campinas	Diretor RH Brasil	USA	104	Tecnologia Informação	Fabricação Serviços	Sim
2	Hortolândia	Ger. Desenv. RH País	USA	164	Tecnologia Informação	Fabricação Serviços	Sim
3	Jaguariúna	Especialista RH	USA		Tecnologia Informação	Fabricação Serviços	Sim
4	Campinas	Coord. Treinamento	USA	90	Telecomunicação	Fabricação Serviços	Sim
5	Campinas	Coord. Treinamento	Suécia		Telecomunicação	Serviços	Sim
6	Campinas	Talent & Leadership Mgmt	Canadá	150	Telecomunicação	Fabricação Serviços	Sim
7	Jaguariúna	Gerente Educação	USA	45	Telecomunicação	Fabricação	Sim
8	Indaiatuba	Consultor Interno RH	Suécia	25	Telecomunicação	Pesquisa	Sim
9	Jaguariúna	Analista RH	Canadá		Telecomunicação	Fabricação	Sim
10	Hortolândia	Gerente RH Brasil	USA	34	Telecomunicação	Fabricação	Sim

ANEXO VI

QUADRO II - NÚMERO DE EMPREGADOS - BRASIL - 2002

QUADRO II: NÚMERO DE EMPREGADOS - BRASIL - 2002

Empresa	Ramo de Atividade	Dir., Ger., Super.	Engenheiros, Técnicos	Administrativos	Operacionais, Produção	Total
1	Fabricação Serviços	205	602	229	0	1.036
2	Fabricação Serviços	400	686	2.787	0	3.873
3	Fabricação Serviços	*	*	*	*	*
4	Fabricação Serviços	300	444	302	87	1.133
5	Serviços	*	*	*	0	*
6	Fabricação Serviços	50	560	65	25	700
7	Fabricação	329	516	340	812	1.997
8	Pesquisa	30	440	30	0	500
9	Fabricação	*	*	*	*	*
10	Fabricação			315 **	735	1.050
Total		1.314	3.248	4.068	1.659	10.289

1 - Os dados são aproximados

2 - * Dados não fornecidos

Empresa Motivo

3 Por estar em reorganização

5 Não forneceu na entrevista e não respondeu aos pedidos posteriores

9 Por política interna

3 - ** Engloba todas as outras funções não operacionais

4 - Distribuição por função em %:

- Op./Produção - 16.1
- Administrativos - 39.5
- Eng./ Técnicos - 31.5
- Lideranças - 12.7

ANEXO VII
FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DE REAÇÃO

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151