

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
CENTRO DE FILOSOFIA E EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Nestor Basso

**APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL:
A FORMAÇÃO DO EMPREGADO COMO CIDADÃO**

Caxias do Sul

2010

Nestor Basso

**APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL:
A FORMAÇÃO DO EMPREGADO COMO CIDADÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (Mestrado) do Centro de Filosofia e Educação da Universidade de Caxias do Sul (UCS), como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Jayme Paviani

Caxias do Sul

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B322a Basso, Nestor
Aprendizagem na organização empresarial : a formação do empregado como cidadão / Nestor Basso. 2010.
79 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2010.
“Orientação: Prof. Dr. Jayme Paviani”

1. Educação para o trabalho. 2. Educação para a cidadania. 3. Educação corporativa. 4. Organização empresarial – Aprendizagem. I. Título.

CDU : 37.053.5

Índice para catálogo sistemático:

1. Educação para o trabalho	37.053.5
2. Educação para a cidadania	37.017.4
3. Educação corporativa	377
4. Organização empresarial - Aprendizagem	65:37

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Kátia Stefani – CRB 10/1683



UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

**Aprendizagem na organização empresarial: a formação do
empregado como cidadão**

Nestor Basso

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Educação. Linha de Pesquisa: História e Filosofia da Educação.

Caxias do Sul, 04 de maio de 2010,

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Jayme Paviani (orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Evaldo Antônio Kuiava
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Balduino Antônio Andreola
UNILASSALÉ

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
Biblioteca Central

CIDADE UNIVERSITÁRIA

Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – B. Petrópolis – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil
Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil
Telefone / Telefax PABX (54) 3218 2100 – www.ucs.br
Entidade Mantenedora: Fundação Universidade de Caxias do Sul – CNPJ 88 648 761/0001-03 – CGCTE 029/0089530

Dedicatória

Ao Criador, pela vida, pela oportunidade de aprender, servir e amar.

Aos meus pais, João e Margarida (*in memoriam*), primeiros e inigualáveis mestres. Muita saudade. Minha oração.

Aos meus filhos, Vanessa e Diego, bênção divina, felicidade suprema e expressão viva do amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Ao colega, amigo, orientador e professor Dr. Jayme Paviani pela séria e competente orientação durante esta caminhada de aprendizado.

Aos professores Drs./Dras. Elaina Maria do Sacramento Soares, Evaldo Antonio Kuiava, Francisco Catelli, Lúcio Kreutz, Neires Maria Soldatelli Paviani, Paulo César Nodari e Luiz Carlos Bombassaro a compreensão, a amizade e, principalmente, pela excelência de seus ensinamentos.

Aos colegas de turma do Mestrado pela construção coletiva, convivência solidária e amiga e pelos momentos alegres compartilhados.

À minha família.

RESUMO

Esta dissertação mostra como a organização empresarial pode oferecer educação e aprendizagem para alcançar os objetivos da própria organização e, ao mesmo tempo, os objetivos da formação do empregado como cidadão. Inicia apresentando, historicamente, que o ensino para o trabalho não é criação recente. Ao contrário, encontra raízes nas civilizações antigas. A história aponta relatos do ensinar para o trabalho, treinamento para aprender a fazer ou outras denominações equivalentes, já no Egito antigo, considerado o berço da civilização atual. Na Grécia, tida como origem da civilização ocidental e que traz aspectos da civilização egípcia e, em Roma, encontram-se registros mais abundantes do ensino para o trabalho dirigido às classes sociais dos trabalhadores, dos produtores, dos escravos. O ensino para o trabalho continuou na mesma perspectiva na Idade Média e adentrou na Revolução Industrial, chegando até os anos mais recentes, então com a denominação de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Essa modalidade, T&D, ainda persiste nos dias atuais, direcionada ao desenvolvimento de habilidades para a execução de tarefas e procedimentos operacionais. E, em determinados segmentos de organizações, continua como “ferramenta” exclusiva de capacitação de pessoas. Porém, no século XX, principalmente a partir da segunda metade, organizações mais atentas às mudanças, aos avanços tecnológicos e às inovações, de forma geral, passaram a perceber a necessidade de uma educação mais abrangente. Ingressaram fortemente no ensino da construção do conhecimento, que faz a diferença; que é a alavanca para a expansão corporativa e de mercado. Para elas o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico. O novo cenário econômico da informação, do conhecimento e dos avanços tecnológicos levou-as a buscarem a implementação do ensino e da aprendizagem por inteiro. Isto é, o ensino ministrado com correção pedagógica, que estimule o indivíduo a aprender, a aprender a aprender, e a aprender continuamente, como ser integral, e que, além dos aspectos profissionais e da obtenção do melhor resultado econômico, leve em conta o homem como sujeito de si, como cidadão. Assim, e nessa compreensão do ensino e aprendizagem no ambiente organizacional, a dissertação defende a ideia de que, na organização empresarial, realiza-se de fato a aprendizagem voltada para os interesses da organização e, igualmente, para a formação do cidadão.

Palavras-chave: Organização. Ensino. Aprendizagem. Educação corporativa.

ABSTRACT

This essay shows how an entrepreneurial organization can offer education and learning to achieve the goals of the own company and, at the same time, the goals of the employees' formation as citizens. It starts presenting, historically, that teaching how to work is not a recent creation. On the contrary, its roots are found in the old civilizations. History has shown accounts of teaching how to work, training for learning how to do it or other equivalent denominations already existent in old Egypt, which was considered the origin of civilization. Greece, seen as the origin of western civilization also brings aspects of Egyptian civilization and in Rome are found abundant registries of teaching how to work addressed to different walks of life such as: workers, manufacturers and slaves. The teaching how to work continued with the same perspective in Middle Age and got into Industrial Revolution, getting to the recent years with the denomination of Training & Development (T&D). This modality, T & D still persists nowadays, directed to skills development to carry out tasks and operational procedures. In some companies' segments, it continues being an exclusive "tool" of people's capability. However, in the 20th century, mainly from its second half on, organizations that were more aware of changes at large, started perceiving the need of a wider education. They strongly started building up the knowledge construction, which makes the difference; and is the lever to corporative expansion and market. Knowledge became the main economic resource to them. The new information economic scenery, knowledge and technological advances made them to seek for the implementation of teaching and learning as a whole. That is, teaching with pedagogical guidance that encourages the individual to learn how to learn constantly as an essential part, and besides professional aspects and the acquisition of better economic output, it also takes into consideration the individual as a citizen. So, in this teaching and learning process within an organization environment, this essay supports the idea that inside an entrepreneurial organization, it is in fact, carried out the learning turned to the organization's interests and the citizen formation as well.

Keywords: Organization. Teaching. Learning. Corporative Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização do problema	9
1.2 Formulação do problema	12
1.3 Apoio teórico	12
1.4 Método	13
1.5 Plano de desenvolvimento.....	13
2 APRENDIZAGEM E A EDUCAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	14
3 AÇÕES DE APRENDIZAGEM EM BENEFÍCIO DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	25
4 AS AÇÕES DE APRENDIZAGEM EM BENEFÍCIO DO INDIVÍDUO COMO CIDADÃO	37
4.1 Educação corporativa e a formação	39
4.2 Explicitação da prática da educação corporativa	43
4.2.1 Prática educacional corporativa	43
4.2.2 Aprendizagem em benefício do indivíduo	47
4.3 Algumas experiências ilustrativas	50
4.3.1 Empresa M	50
4.3.2 Empresa G	52
4.3.3 Outras experiências	53
4.3.3.1 <i>Banco do Brasil</i>	53
4.3.3.2 <i>Termomecânica</i>	55
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	63
ANEXOS	67

1 INTRODUÇÃO

O intuito deste trabalho é mostrar como as organizações empresariais podem oferecer educação e aprendizagem para alcançar seus próprios objetivos e a formação do empregado como cidadão. Parte do pressuposto teórico de que a educação corporativa, dentro das organizações, se assenta nas pessoas e na crença de que elas são agentes do desenvolvimento organizacional. Almeida et al. reforçam essa crença ao afirmar que “as empresas são suas pessoas”. (2003, p. 2).

Este trabalho situa-se na linha de pesquisa Epistemologia e Educação, do programa de pós-graduação em educação e, em vista disso, ao mesmo tempo que contextualiza social e historicamente a educação corporativa, também questiona seus pressupostos e seus fins. Não é suficiente caracterizar a educação corporativa relativamente aos objetivos e às metas das empresas em seus aspectos positivos ou negativos, também é necessário examinar os motivos e as consequências desse processo educativo. Se, de um lado, a educação corporativa é festejada pelos seus benefícios práticos, de outro lado ela oferece alguns questionamentos que os críticos mais severos imediatamente apontam. Em todo caso, neste trabalho assumem-se alguns aspectos positivos ao mesmo tempo que se pretende apontar os pressupostos que os fundamentam.

1.1 Contextualização do problema

Para melhor explicitar o problema de pesquisa, é oportuno caracterizar a educação corporativa de modo mais abrangente possível, desde as práticas das antigas civilizações até o desenvolvimento científico, tecnológico e empresarial atual. Durante muito tempo, a educação (no campo da produção de bens e serviços – corporativa) foi entendida e efetivada como educação para o trabalho e com o sentido específico de ensinar o fazer, do treinamento para a execução de atividades. Nos dias atuais, com conteúdo mais amplo, a educação corporativa tem significância estratégica no meio empresarial.

A educação corporativa, hoje, praticada pelas empresas, é o resultado de experiências e de necessidades que surgiram ao longo da História. É obvio que o ensino e a aprendizagem de conhecimentos promovem o crescimento e o desenvolvimento da formação profissional.

Nesse sentido, já no antigo Egito encontram-se traços do caráter de transmissibilidade do conhecimento. Na Grécia antiga, como se verá, no primeiro capítulo deste trabalho, já se encontram as características gerais dos processos educativos. Na Grécia, ocorre a separação segundo as classes sociais, a distinção entre o pensar e o falar da arte política e o treinamento necessário para os produtores.

Pode-se dizer o mesmo da educação na civilização romana que, igualmente, destaca a existência de classes dominantes e de classes produtoras, conforme os historiadores da época, dentre eles Tácito e Juvenal a testemunham. Os romanos separavam as artes nobres das artes menos nobres e desses pressupostos surgiram as primeiras escolas que poder-se-ia qualificar de profissionais.

Na Idade Média, a mesma situação se repete. As classes menos favorecidas só recebem a instrução indispensável para o trabalho. Nesse contexto, é bom recordar que apareceram as corporações de ofícios que controlavam as atividades manufatureiras. Aprendizes e mestres trocam e aprendem entre si habilidades e conhecimentos.

Na Idade Moderna, com o surgimento do capitalismo e, em consequência, das primeiras fábricas, tudo se torna mais complexo. Os artesãos de produção doméstica perdem para os capitalistas não apenas os instrumentos de trabalho, mas também as habilidades de produção, que adquirem novos contornos.

Na Sociedade Industrial que, pode-se dizer, surge com a invenção da máquina a vapor, tem início uma nova evolução na educação para o trabalho, sempre sob a modalidade do aprender a fazer. “Frederick Taylor, considerado o pai do gerenciamento científico implantou a idéia do controle de tempos e movimentos para garantir que todos os empregados fizessem as mesmas tarefas de forma exatamente igual.” (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2002, p. 19). Esse modelo de gestão visava, na realidade, a mais ganhos de produção do que flexibilização do trabalho. A troca de paradigma, “a passagem da administração taylorista-fordista, para gestão flexível” (EBOLI, 2004, p. 36) é que causa grande mudança no comportamento organizacional.

No século XX, principalmente a partir da segunda metade, percebem-se grandes mudanças na administração organizacional. Ingressa-se definitivamente na era em que o conhecimento se torna elemento de suma importância nos ganhos (sob todas as perspectivas) das organizações. A aprendizagem de construção do conhecimento é levada para dentro das organizações como fator de forte impacto na obtenção de vantagem competitiva, e, para isso, tem de abranger também a formação profissional e humanística do trabalhador. Assim procedendo, abre janela para questões que proporcionam finalidade às habilidades e

competências, expressas por meio de condutas, atitudes, valores e princípios éticos, pois está umbilicalmente ligada às transformações sociais e ao desenvolvimento dos povos.

O expressivo avanço do conhecimento e de novas tecnologias, indutores da expansão econômica das últimas décadas, dos dias atuais e que se projeta para o futuro, aumentou a necessidade de mão de obra qualificada (inclusive de parte do contingente da mão de obra marginal que necessita de capacitação). As grandes corporações ampliaram seus parques produtivos; novos empreendimentos surgem um após outro; regimes políticos restritivos ruem; outros estão em processo de abertura política e econômica e barreiras ao comércio internacional diminuem progressivamente. Essas mudanças, entre outras, deram início a um movimento de valorização da educação. As pessoas voltam à sala de aula e de alguma maneira buscam o conhecimento. Isso está em consonância com o que Drucker, prospectando o futuro, afirma: “Conhecimento e educação serão o segmento que mais irá crescer nos próximos 20 anos.” Afirma, também, que “o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e é o único mercado pela escassez”. (ROSENBERG, 2002)

Face à realidade como escassez de recursos humanos intelectualmente habilitados, multiplicidade de informações e rapidez com que o conhecimento se torna obsoleto, as organizações enfrentam novos desafios que não podem ser atendidos por abordagens tradicionais de gestão de pessoas ou de treinamento, oriundos da Era Industrial. A frequência a cursos aleatoriamente e a consecução de títulos não são suficientes.

Embora muitos empreendedores e destacados executivos tenham, como prática rotineira, propiciado a componentes de seus quadros de pessoal cursos e treinamento no sentido lato, e compreendam que “a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional”, (MEISTER, 1999, p. 11), de algumas décadas para cá, e mais intensamente nos dias atuais, atentaram para esse “novo e importante veículo para criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários”. (MEISTER, 1999, p. 1). Peter Drucker foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação. Por volta de 1960, cunhou expressões como *trabalho do conhecimento* ou *trabalhador do conhecimento*. Em 1993, prognosticou que um dos desafios mais importantes às organizações da sociedade do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 51).

O “novo” cenário econômico da informação, do conhecimento e dos avanços tecnológicos exige das organizações um processo de mudança contínua. Nessa linha, Senge

afirma que “nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas”. (2008, p. 13-14). A partir dessa visão, muitas empresas empenhadas em permanecer ou aumentar “seu espaço” na economia global, outras em inserir-se nela e desfrutar de suas vantagens competitivas, lançaram ou estão lançando programas internos e permanentes de educação sob diferentes denominações, tais como: cursos *in company*, educação continuada, universidade corporativa, organizações que aprendem, educação corporativa.

1.2 Formulação do problema

Tendo em vista a contextualização histórica e atual da educação corporativa, esta dissertação pretende mostrar que o conhecimento científico e as habilidades e competências dele derivadas são o verdadeiro capital intelectual das organizações empresariais e são ainda o fator preponderante para o sucesso das empresas. Por isso, a presente pesquisa pretende examinar as relações entre a aprendizagem nos processos da organização empresarial e a formação do empregado, não apenas no sentido profissional mas, igualmente, no de cidadão.

1.3 Apoio teórico

O apoio teórico desta pesquisa tem como base a leitura e a revisão de alguns autores relevantes que investigaram os conceitos e as consequências dos processos de educação corporativa, dentre eles Meister, Eboli, Senge, Drucker, Fleury, Taylor, Rodrigues e Rodrigues, Manacorda, Cambi, Veiga, Chiavenato, Ricardo, Bayma e outros. A leitura desses autores justifica-se por contribuir cientificamente para uma nova compreensão da natureza e das funções da organização empresarial em nossa sociedade. E, por mostrar que uma empresa bem-administrada, com sucesso nos resultados, é também um meio de desenvolvimento social de seus membros e, assim, um modo de contribuição para toda a sociedade.

O quadro teórico que resulta da leitura e a interpretação dos textos destes autores é apresentado nos capítulos deste estudo.

1.4 Método

Este estudo utiliza o método analítico, no sentido lógico do termo. Consiste, de modo especial, no esclarecimento dos conceitos de educação corporativa, aprendizagem na organização empresarial, formação profissional e formação do cidadão. A análise explicita os elementos constitutivos de cada conceito, mostrando as articulações necessárias e possíveis entre eles. Elaborada a rede conceitual, a pesquisa aborda, na prática da organização empresarial, como esses conceitos se efetivam. Para tanto, examina a experiência de duas organizações empresariais, uma de grande porte e outra de porte médio. A observação dessas experiências é feita através do exame de documentos e de entrevistas com os responsáveis pela área de educação corporativa de cada empresa.

O método analítico de conceitos foi completado no decorrer da pesquisa, mediante entrevistas realizadas nas empresas. Foram escolhidas duas empresas, uma de grande porte e outra de porte médio. O critério de escolha foi pela classificação do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). O roteiro das entrevistas foi elaborado tendo em vista as questões suscitadas pela leitura dos teóricos sobre educação corporativa, devidamente validado segundo as orientações metodológicas.

Além da prévia validação do instrumento das entrevistas e, no intuito de firmar sustentação aos resultados produzidos, foram realizadas entrevistas, aleatoriamente, com funcionários e outros executivos das organizações pesquisadas. Também são trazidas à confirmação do trabalho, as atividades de educação corporativa do Banco do Brasil e da Termomecânica São Paulo S. A. E, complementarmente, são utilizadas informações das revistas Valor CARREIRA, EXAME e ÉPOCA, todas do ano de 2009, que apresentam as empresas investigadas entre as melhores para trabalhar, assim categorizadas por manifestação de seus funcionários, fruto de pesquisas que todas desenvolveram com eles.

1.5 Plano de desenvolvimento

A estrutura do texto da dissertação está dividida em três capítulos, mais a conclusão. O primeiro capítulo trata da aprendizagem e da educação empresarial, destacando, em tópicos,

a evolução histórica da educação para o trabalho, a organização empresarial hoje e a necessidade de formação, bem como o conceito atual de educação corporativa. O segundo apresenta as ações de aprendizagem em benefício dos resultados da empresa. As ações de aprendizagem em benefício do indivíduo como cidadão aparecem no terceiro capítulo. Por fim, a conclusão, aborda o escopo geral do trabalho desenvolvido, mostrando a inter-relação da aprendizagem na organização empresarial e seus resultados, bem como a formação do empregado como cidadão.

2 APRENDIZAGEM E A EDUCAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

O presente trabalho tem como pressuposto teórico que a educação corporativa, dentro das organizações, se assenta nas pessoas, e parte da crença de que elas são agentes do desenvolvimento organizacional. Almeida et al. reforçam essa crença ao afirmarem que “as empresas são suas pessoas”. (2003, p. 12).

Para chegar ao atual estágio, de educação corporativa – a educação que as empresas praticam ou buscam de múltiplas formas em outras fontes – ela percorreu extenso caminho. No seu sentido mais amplo, ao longo da História, a educação se volta para o ensino e a aprendizagem de *construção de conhecimento*, que promove o crescimento e o desenvolvimento da pessoa em sua totalidade, abrangendo, também, a formação humanística e profissional.

Já no antigo Egito – considerado o berço da civilização atual –, encontram-se registros do processo educacional.

Para os egípcios, a educação tinha caráter hereditário: “pais passavam o conhecimento aos filhos e o mestre escriba para o discípulo”. (MANACORDA, 2000, p. 11). Havia preocupação com a transmissibilidade do conhecimento. Para a classe dominante, a educação contemplava o *falar bem* e a *educação física*. Destinava-se a preparar o homem para a vida política, para o exercício do poder. As classes dominadas eram instruídas nas técnicas da produção. Seu treinamento era para o *saber fazer*; um treinamento específico para o trabalho. Não lhes era dado acesso aos saberes das classes dominantes.

A Grécia, tida como o berço da civilização ocidental, apresenta aspectos da civilização egípcia. Conforme Manacorda,

encontramos antes de tudo, a separação dos processos educacionais segundo as classes sociais. Para as classes governantes uma escola, isto é, um processo de educação separado, visando preparar as tarefas do poder, que são o pensar ou o falar (isto é, a política) e o fazer a esta inerente (isto é, as armas); para os produtores, governados, nenhuma escola inicialmente, mas só um treinamento para o trabalho. (2000, p. 41)

Apesar da aparente inferioridade do *ensino para o trabalho*, pois trabalho é ocupação da classe inferior e escravos, há passagens na história da Grécia antiga em que lhe é dada ênfase. Platão, por intermédio de Protágoras, nos fala que Hesíodo, no poema “Os trabalhos e os dias”, diz: quem vive sem fazer nada, deuses e homens o rejeitam com cólera. Platão fala

também que trabalho não é vergonhoso, vergonhoso é a preguiça. (MANACORDA, 2000, p. 45).

Os costumes correntes na Grécia antiga, onde a educação se distinguiu por classes sociais, para as elites, homens livres, tem si mesma como fim. Na educação dessa classe, Aristóteles exclui toda a disciplina que objetiva o exercício profissional: o homem livre deve visar à própria cultura; para o escravo, o treinamento. (MANACORDA, 2000, p. 57).

Por falar em treinamento, Manacorda escreve: “podemos acrescentar que na Grécia aparece o costume de os patrões treinarem escravos em determinadas profissões, através de verdadeiras escolas.” E, disso conclui que a “instrução profissional nasce da instrução servil”. Tendo, destarte, de trilhar longo caminho para alcançar “sua verdadeira dignidade”. (2000, p. 72).

O estudo do sistema educacional na civilização romana aponta que “os testemunhos históricos referem-se às classes dominantes, ignorando quase totalmente as classes produtoras e subalternas”. (MANACORDA, 2000, p. 74). Isso significa dizer que, tal como na civilização grega, a educação em Roma destaca as classes dominantes. O historiador Tácito diz que era tratada com a mais rígida disciplina e visava a que a natureza de cada um, espontânea e não corrompida pela malícia, se dedicasse desde cedo, com toda sua força, a atividades decorosas, e que cada um, de acordo com a inclinação manifesta, se dirigisse à atividade militar ou à jurisprudência, ou para o estudo da eloquência, se a ela se dedicasse e o fizesse plenamente. (MANACORDA, 2000, p. 75).

No processo educacional de preparação do filho, Juvenal dá destaque à figura do pai dizendo que seria “um bem para ele ter dado um cidadão à pátria e ao povo, se ele for devoto à pátria, útil nos campos e capaz de realizar empreendimentos de paz e guerra.” (MANACORDA, 2000, p. 76).

Enquanto às classes dominantes era dada a educação para as *artes nobres*, às classes subalternas é deixado o exercício de todas as atividades *menos nobres*. Assim como na Grécia, em maior escala funcionavam, em Roma, escolas para treinamento de escravos em determinadas profissões. Diferentemente da Grécia, onde o trabalho manual tinha sido radicalmente desprezado e oposto ao ideal de vida contemplativa (visto como o mais próprio do homem livre), e por isso confiado aos escravos, em Roma “os artesãos foram e permaneceram predominantemente homens livres ou libertos e entre eles se desenvolveu com muita força a ideologia do trabalho. (FRASCA, apud CAMBI, 1999, p. 115). O trabalho desses artesãos são técnicas ligadas, num primeiro momento, ao exército e à agricultura, depois ao artesanato, e por fim ao artesanato de luxo e em vasta escala, que vai se tornando

mais complexo e sofisticando e reclamando também locais para suas especificidades: primeiro na oficina, depois junto a instituições de formação profissional, ligados a uma formalização das artes. (CAMBI, 1999 p. 115). Aí constitui-se o *paedagogium*, “a primeira e verdadeira escola de formação profissional”, completa Cambi. (1999, p. 115).

Na Idade Média e no Feudalismo, continua a diferenciação de classes no processo educacional. “As classes baixas recebem pouca ou nenhuma instrução, a não ser a *instrução indispensável para o exercício da profissão*”. (GILLES, 1987, p. 65). Aranha clareia mais essa instrução para o exercício da profissão, dizendo que “os homens libertos se ocupavam com diversos ofícios: alfaiate, ferreiro, boticário, sapateiro, tecelão, marceneiro, etc.” (2001, p. 78). E, adiante, relata o aparecimento das *corporações de ofício*, que passam a controlar as atividades manufatureiras, ou seja, “para alguém possuir uma oficina precisa dispor de economias e provar, na corporação, que é capaz de produzir uma obra-prima em sua especialidade.” (ARANHA, 2001, p. 79). Nesse período histórico, os aprendizes passam a trabalhar com os mestres para *aprender o ofício*. Vivem na casa do mestre, sem ônus pecuniário; ele os alimenta e lhes ensina as artes de seu ofício. Quando julgados prontos prestam um exame para se tornarem *companheiros* ou *oficiais*. Então podem estabelecer-se por conta própria ou trabalhar para terceiros, com remuneração. E, assim, a História vem mostrando a evolução das sociedades e seus aspectos educacionais tanto para as elites (ou classes dominantes, detentores do poder) quanto para as classes “inferiores”, às quais cabia o trabalho, sistematicamente, identificado como tarefa menos nobre.

Passando pela Idade Moderna, continua-se na lógica do provérbio: *fazendo aprendemos a fazer*. Assiste-se ao processo de definhamento da era feudal e a ascensão da burguesia. Surge o capitalismo. O comércio e a manufatura tomam corpo. “Os artesãos de produção doméstica começam a perder para os capitalistas seus instrumentos de trabalho e, reunidos em galpões onde nascem as futuras fábricas, passam a receber salário.” (ARANHA, 1996, p. 104). Para esses, a educação continua na modalidade do “aprender a fazer”. A produção se torna mais “massificada”, mas ainda em condições e em ambientes de certo modo degradantes.

No alvorecer da Idade Moderna, o Brasil é descoberto. Em 1500, portugueses, liderados por Pedro Álvares Cabral chegam a uma terra que chamam de Ilha de Vera Cruz, depois muda para Terra de Santa Cruz e, finalmente, Brasil. Nessa terra encontram muitas belezas naturais, matas, um povo que andava naturalmente nu, e que se constituía de “um número significativo de etnias, portadoras de múltiplos costumes”. (VEIGA, 2007, p. 50). Inicia-se o processo de colonização portuguesa do Brasil.

Nos primeiros dias do Brasil colônia, o processo de colonização foi de ocupação e fixação dos “exploradores” nas novas terras. Sua preocupação essencial voltou-se, de imediato, para os aspectos econômicos extrativistas, atividade que promoveu, primordialmente, extração de grande quantidade de pau-brasil e intensa busca por metais preciosos. Para a prática do extrativismo, era necessária apenas a força bruta, cuja demanda foi suprida, originalmente, com mão de obra escrava, “arrancada” dentre os povos indígenas. A ela agregaram-se, posteriormente, os negros trazidos da África.

Em 1549 chega ao Brasil Tomé de Souza, primeiro governador geral e, juntamente com ele, vêm os clérigos da Companhia de Jesus que, como diz Aranha, apenas 15 dias depois faziam funcionar, na recém-fundada cidade de Salvador, uma escola “de ler e escrever”. (2007, p. 140). O plano educacional dos Jesuítas, na “fase heróica” (1549-1579), conforme a cronologia da educação no Brasil que refere Aranha, incluía a aprendizagem de *ofícios mecânicos* ao lado do ensino propriamente intelectual. O ensino voltado para a ilustração do senhorio colonial, porém, preponderou. E, “o ensino de ofícios, mesmo entre os jesuítas, seguiu sendo assimétrico”. (CASTANHO, 2008, p. 5).

Aos moldes do que ocorria na metrópole, aqui também se implantam as corporações de ofícios. Aqui, como lá, mestres artesãos ensinam ofícios a aprendizes que, após o domínio das habilidades operacionais, submetem-se a exames. Uma vez habilitados, podem estabelecer-se e tornar-se membros dessas corporações, tal como era o padrão de comportamento no já passado período medieval.

De modo geral, no Brasil colônia, à educação é dada pouca ênfase. O ensino direcionado para os aspectos profissionais é um difícil e lento processo. Por outro lado, porém, se erige importante estrutura para o ensino das letras, voltado “para os filhos dos principais”, conforme afirma Paiva. Para esses e para a formação dos quadros da Companhia de Jesus se consolida uma “soberba estrutura escolar”, com planos de estudos que abrangem as letras, a filosofia, as ciências e a teologia. Nessa textura escolar, “o colégio plasmava o estudante para desempenhar, no futuro, o papel de vigilante cultural, de forma que a prática, mesmo desviante, pudesse ser recuperada. (PAIVA, 2007, p. 49). Era a adesão à cultura burguesa, a reprodução do modo de pensar do centro do Império. Para os índios e a escravaria, mesmo os libertos e os desprovidos de posses, apenas o fazer, os ofícios. O trabalho de construção manual, era aprendido com os mestres nas oficinas ou na prática em fazendas e engenhos.

Assim, o período do Brasil colônia sem significativas mudanças em sua estrutura socioeconômica-cultural, e apresentando um muito incipiente processo industrial, se aproxima dos anos oitocentos. Nesse contexto, em 1808, o reino português se instala no Brasil.

Don João VI, imperador, para “atender às demandas de mão-de-obra, verificadas a partir da permissão da implantação de novos estabelecimentos industriais”, em 1809 cria o Colégio das Fábricas (SANTOS, 2007, p. 207-208). O colégio tinha caráter assistencial, e sua finalidade explícita era “abrigar órfãos trazidos na frota que transportou a família real e sua comitiva para o Brasil. Diz Santos que,

essa instituição serviu de referência para as unidades de ensino profissional que vieram a se instalar no Brasil. O padrão utilizado inicialmente foi o de ensino de ofícios, em geral fora do estabelecimento (no cais, no hospital, nos arsenais militares ou da marinha). Mais tarde a aprendizagem de ofícios passou a ser ministrada no interior do próprio estabelecimento, ao que, posteriormente, foi acrescido o ensino das primeiras letras, seguido de todo o ensino primário. (SANTOS, 2007, p. 208).

Mesmo com a retomada do processo de industrialização que, com a expedição do Alvará de 1785¹ recebera o golpe final, o ensino para o trabalho não prosperou muito. Apenas a partir de 1826 se trabalhou no sentido de dar uma nova orientação à aprendizagem de ofícios. (SANTOS, 2007, p. 209). O ensino foi estruturado em diferentes graus, para diferentes finalidades.

Em 1858, é criado o Liceu de Artes e Ofícios no Rio de Janeiro, que objetivava “propagar e desenvolver pela classe operária a instrução indispensável ao exercício racional da parte artística e técnica das artes e dos ofícios industriais”. (SANTOS, 2007, p. 210). Em 1873 instituição similar é criada em São Paulo e opera com pequenas variações, na mesma perspectiva de sua congênere do Rio de Janeiro.

No contexto das mudanças do século XIX, é fundamental destacar que ocorreram grandes transformações econômicas, sociais, políticas e culturais. “O desenvolvimento da grande indústria na Europa provocou uma revolução nas forças produtivas do capital, bem como no mercado mundial. (MACHADO, 2005, p. 91). O Brasil precisa modernizar-se para acompanhar as mudanças. Ocorrem transformações na ordem civil, e levantam-se debates sobre a necessidade de escolas para as classes populares a cargo do Estado. Vários projetos são apresentados. Destaca-se o Decreto 7.247, de 1879, de Leôncio de Carvalho que, entre outros pontos, traça disposições que deveriam ser observadas nos regulamentos das instituições e dos procedimentos na área do ensino já existentes, e postula o ensino livre, com

¹ O alvará de 05 de janeiro de 1785 determinou o fechamento das fábricas com exceção das que tecessem “fazendas grossas de algodão, próprias para o uso do vestuário dos negros”. (SANTOS, 2007, p. 207).

livre frequência, desatrelado do ensino religioso. Para o autor do projeto, a educação deveria ter caráter obrigatório, e o ensino, nas escolas primárias, deveria ser dividido em dois graus, com duração de quatro anos. Estabelecia, também, conteúdos para as faculdades de Direito e de Medicina, para Escolas de Farmácia, para o Curso Obstétrico e de Odontologia, como destaca Machado. (2005).

Rui Barbosa, membro da comissão que deveria relatar o Decreto de Carvalho, empreendeu um cuidadoso estudo e apresentou seus pareceres com muitos destaques importantes. Defendia a escola pública, obrigatória e gratuita e acreditava que “seu plano atendia às necessidades do povo, e a reforma do ensino proposta procurava preparar a criança para a vida em sociedade. O objetivo principal deveria voltar-se para a formação de cidadãos úteis à pátria”. (MACHADO, 2005, p. 98-100). Segundo Moacyr, esses pareceres/projetos também ficaram no “mofo dos arquivos”. (1937, p. 9).

Ainda cabe ressaltar que o ensino de ofícios, quer pelo estado quer pela sociedade civil, “foi orientado basicamente por uma ideologia que se fundamentava, dentre outros aspectos, em conter o desenvolvimento de ordens contrárias à ordem pública”. (SANTOS, 2007, p. 211). Nessa perspectiva se visava a inviabilizar que acontecesse aqui o que vinha acontecendo na Europa, ou seja, fortes movimentos dos trabalhadores no campo das relações entre capital e trabalho.

O advento da Proclamação da República em 1889 abre portas para uma nova fase na formação de mão de obra. Os clamores pela industrialização são intensificados, e o pensamento industrialista se converte também em clamores educacionais. Diante disso, Nilo Peçanha, considerado o fundador do ensino profissional no Brasil, cria 19 escolas de Aprendizes e Artífices custeadas pelos estados, municípios e pelas associações particulares, subvencionadas pela União. Essas escolas, inauguradas em 1910, formaram a rede Escolas de Aprendizes e Artífices. O modelo foi se consolidando e, mais tarde, veio a constituir a Rede de Escolas Técnicas do Brasil.

A partir de 1930, os grupos que apoiaram Getúlio Vargas fizeram opção pelo modelo de desenvolvimento calcado na industrialização em larga escala. Decorrente disso, “intensifica-se o processo de expansão industrial com base na substituição das importações”. (SANTOS, 2007, p. 215).

O sentido da educação se robustece face às novas necessidades. Em cima dessa esteira de necessidades e demandas, em 1930 é criado o Ministério da Educação e da Saúde.

Em 1942, o governo Vargas cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) em convênio com a Confederação Nacional da Indústria (CNI). Administrado pela

CNI, o Senai implementa cursos de curta duração, com foco na preparação de jovens aprendizes para as indústrias, e cursos de educação continuada para aperfeiçoamento de quem já estivesse trabalhando.

Durante o Estado Novo, Gustavo Capanema estrutura o sistema oficial de ensino industrial e define sua organização.

O ensino industrial, com a ênfase que vinha recebendo, por um lado criava oportunidades para jovens assimilarem as habilitações necessárias às atividades profissionais e, por outro, lhes causava uma certa discriminação frente aos alunos dos cursos secundários tradicionais. Essa discriminação é resquício que vem desde o Brasil colônia e desde o Império, quando o ensino dos ofícios e das artes manuais era destinado a órfãos, escravos e desprovidos. Mais adiante, em 1961, a equivalência entre Ensino Industrial e Secundário, para a possibilidade de ingresso no Ensino Superior, veio a elidir o desprestígio do primeiro em relação ao segundo.

A reforma de 1971 dos cursos técnicos federais, promovidos pelas escolas industriais da rede federal, transformou essas escolas em Escolas Técnicas Federais, com cursos superiores de Engenharia, em alguns casos. Fruto disso, as “novas” escolas passaram a gozar de grande prestígio no meio empresarial. Os técnicos por elas preparados são recrutados pelas empresas quase sem restrições. E, fruto desse reposicionamento qualitativo, o crescimento da procura, e conseqüentemente das matrículas, se deu de forma acelerada e natural.

Nos anos 80, até meados dos 90, intensificam-se debates em torno de mudanças na educação, inclusive da educação profissional. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9.394, de 1996, abriga uma diretriz que prevê que, “atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas”, possibilitando, destarte, ao aluno que cursou o Ensino Médio, optar pela carreira técnico-profissional. (SANTOS, 2007, p. 221).

Santos aponta textualmente que, na

virada do século XX, a situação não é diferente, na medida em que uma das finalidades da atual política educacional, quer no ensino médio quer no profissional, é a de qualificar a força de trabalho para o exercício das funções exigidas pelas diversas ocupações na produção, sendo que a qualificação deve ser compatível com a complexidade tecnológica que caracteriza o mundo do trabalho nos dias atuais. (p. 222).

Hoje, o MEC, no seu projeto político, trata a educação profissional como um “subsistema de ensino”. (BERGER FILHO, 1997).

Contextualizada historicamente, a educação para o trabalho, dentro da História universal e do Brasil, volta-se agora o olhar para o período mais recente da evolução econômica, que inicia sua consolidação a partir da Revolução Industrial e da qual pode-se afirmar, se origina a fermentação do processo que nos traz à economia dos dias atuais.

Na Sociedade Industrial, que vicejou a partir da invenção da máquina a vapor, também não há evolução importante na educação para o trabalho. “Frederick Taylor foi considerado o pai do gerenciamento científico e implantou a idéia do controle de tempos e movimentos para garantir que todos os empregados fizessem as mesmas tarefas de forma exatamente igual.” (RODRIGUES y RODRIGUES, 2002, p. 19). Esse modelo de gestão visava, na realidade, a mais ganhos de produção do que flexibilização do trabalho. A troca de paradigma, “a passagem da administração taylorista-fordista, para gestão flexível” (EBOLI, 2004, p. 36), é que causa grande mudança no comportamento organizacional.

No século XX, principalmente a partir da segunda metade, percebem-se grandes mudanças na administração organizacional. O mundo corporativo ingressa definitivamente na era em que o conhecimento se torna elemento de suma importância nos ganhos (sob todas as perspectivas) das organizações. A aprendizagem de construção do conhecimento é levada para dentro das organizações como fator de forte impacto na obtenção de vantagem competitiva; para isso, tem de abranger a qualificação profissional e também a formação humanística do trabalhador. Assim procedendo, abre portas para questões que proporcionam finalidade às habilidades e competências, expressas por meio de condutas, atitudes, valores e princípios éticos, pois o conhecimento está umbilicalmente ligado às transformações sociais e ao desenvolvimento dos povos.

O expressivo avanço do conhecimento e de novas tecnologias, indutores da expansão econômica das últimas décadas, dos dias atuais e que se projeta para o futuro, aumentou a necessidade de mão de obra qualificada, inclusive de parte do contingente da mão de obra marginal que necessita de capacitação. As grandes corporações aumentaram seus parques produtivos; novos empreendimentos surgiram e surgem um após outro, regimes políticos restritivos ruíram; outros estão em processo de abertura política, e barreiras ao comércio internacional diminuem progressivamente. Essas mudanças, entre outras, deram início a um movimento de valorização da educação. As pessoas voltam à sala de aula ou de qualquer outro modo buscam o conhecimento. Isso está em consonância com o que Drucker, prevê e afirma: “conhecimento e educação serão o segmento que mais irá crescer nos

próximos 20 anos.” E Drucker afirma mais, para ele “o conhecimento tornou-se o principal recurso econômico e é o único marcado pela escassez”. (Apud ROSENBERG, 2002)

Face à realidade como escassez de recursos humanos intelectualmente habilitados; multiplicidade de informações e rapidez com que o conhecimento se torna obsoleto, as organizações enfrentam novos desafios que não podem ser atendidos por abordagens tradicionais de gestão de pessoas ou de treinamento, oriundas da Era Industrial. A frequência a cursos aleatoriamente e a consecução de títulos não é suficiente.

Em vista disso, empreendedores e destacados executivos de organizações empresariais, dentro da rotina de suas ações, vêm propiciando a seus quadros de pessoal “cursos” e treinamento no sentido lato, uma vez que, como Meister, compreendam que “a educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional” (1999 p.11). De algumas décadas para cá e mais intensamente nos dias atuais, compreenderam também, que o “comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários” (1999 p.1) é, indubitavelmente, importante veículo para criação de vantagem competitiva sustentável. Na mesma direção vai o pensamento de Peter Drucker, proeminente estudioso da Ciência da Administração que, ao notar os sinais da grande transformação provocada pelo conhecimento, já por volta de 1960 cunhou expressões como *trabalho do conhecimento* ou *trabalhador do conhecimento*. Em 1993 sugeriu que um dos desafios mais importantes, para as organizações da sociedade do conhecimento, é desenvolver práticas sistemáticas para gerir a autotransformação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p.51).

O cenário econômico, da informação, do conhecimento e da expansão tecnológica exige das organizações um processo de mudança contínua. E, segundo Senge, para que a mudança, além de contínua seja significativa, não pode ser realizada “sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas” (2008 p. 13 e 14). A partir dessa visão, muitas empresas empenhadas em permanecer ou aumentar sua participação na economia global, outras, em inserir-se nela e desfrutar de suas vantagens competitivas, lançaram ou estão lançando programas próprios e permanentes de educação.

Esses programas de construção ou de reconstrução da educação visam a preparar o trabalhador com novo perfil, que não seja apenas um mero executor de tarefas, mas que consiga também contribuir com análises críticas e tenha habilidades e competências para modificar a realidade organizacional, um trabalhador capaz de interagir proficuamente com todos os públicos, colegas de trabalho, fornecedores, clientes e comunidade em geral. Um trabalhador que, estimulado pela aprendizagem, entenda a si mesmo como agente de transformação e, conscientemente, continue sua própria qualificação educacional.

Em todo o texto até aqui desenvolvido procurou-se destacar a educação para o trabalho; como ela se deu desde os egípcios aos dias atuais, tendo como fim específico o próprio trabalho, focada no desenvolvimento de habilidades e competências para o fazer, para o produzir. Daqui por diante, mostrar-se-á em que concepções pedagógicas pode ser identificada e em que epistemologia está fundamentada. Para essa tarefa utilizaram-se, primordialmente, os modelos pedagógicos e modelos epistemológicos destacados no primeiro capítulo do livro *Educação e construção do conhecimento*, de Fernando Becker (2001).

Em sua obra, Becker afirma que “existem três diferentes formas de representar a relação ensino aprendizagem”. Ao falar dos modelos pedagógicos dessa relação, identifica-os como *pedagogia diretiva, pedagogia não diretiva e pedagogia relacional*. (2001, p. 15).

Na pedagogia diretiva, só o professor pode produzir algum conhecimento no aluno; o professor decide o que o aluno deve fazer. O professor ensina, o aluno aprende. “Segundo a epistemologia que subjaz à prática desse professor” (BECKER, 2001, p. 16-17), todo conhecimento é transferido ao aluno por ele, pois o aluno nada sabe. É um papel em branco. A ele cabe o trabalho de “encher os educandos de conteúdo”. (FREIRE, 2005, p. 72). O indivíduo formado nessa escola “será bem recebido no mercado de trabalho, pois aprendeu a silenciar, a não reivindicar, mesmo discordando, sem reclamar”. (BECKER, 2001, p. 18).

O modelo pedagógico não diretivo é fundamentado pela epistemologia apriorista. “Esta epistemologia acredita que o ser humano nasce com o conhecimento já programado na sua herança genética.” (BECKER, 2001, p. 20). O indivíduo já traz um saber. Ao professor cabe interferir o mínimo possível; é apenas um auxiliar, um facilitador. Ninguém pode transmitir, o indivíduo aprende. Nessa relação, o sujeito de aprendizagem é absoluto e “ensino e aprendizagem não conseguem fecundar-se mutuamente. O resultado é um processo que caminha inevitavelmente para o fracasso”. (BECKER, 2001, p. 22).

A pedagogia relacional se funda numa epistemologia também relacional. O professor acredita que seu aluno tem uma história de conhecimento já percorrida. “Acredita que tudo o que o aluno construiu em sua vida serve de patamar para continuar a construir.” (BECKER, 2001, p. 24). Aprende o que seu aluno já construiu, e o aluno precisa aprender o que o professor tem a ensinar. Nesse processo de construção contínua, ambos aprendem e procedem a uma “síntese indefinidamente renovada entre a continuidade e a novidade”. (INHELDER, 1977, p. 263). “Um e outro determinam-se mutuamente.” (BECKER, 2001, p. 24). A relação ensino e aprendizagem torna-se fecunda e nela “quem forma se forma e reforma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado”. (FREIRE, 1966, p. 23).

Olhando para o modo de “fazer a educação” para o trabalho, desde os tempos mais remotos até pouco mais da metade do século XX, os registros históricos evidenciam o ensino para o *saber fazer*, o ensino para aprender a realizar atividades sem qualquer preocupação com o *letramento* daquele que aprende. O escopo é ensinar o ofício, transferir as habilidades para a execução do trabalho. E, a partir da Revolução Industrial até meados do século passado, aproximadamente, a educação para o trabalho se preocupa fortemente com o produzir em maior quantidade. Os trabalhadores são treinados para produzir mais e com mais qualidade. Inicia-se a fase do treinamento e desenvolvimento (T&D), procedimento que se robustece e assume grande relevância no meio empresarial e que ainda permanece em paralelo com sistemas educacionais mais avançados.

Todo esse longo período da educação para o trabalho pode ser enquadrado no que Becker denomina de *pedagogia diretiva*, isto é, professor/instrutor ensina, e o indivíduo em treinamento aprende. O fim específico dessa prática educacional é o aprender a fazer, fazer em quantidade e melhor. A crença que dá suporte a essa concepção de ensino é que o trabalhador não tem o conhecimento necessário para o trabalho, então o instrutor ensina como é que se faz, o trabalhador executa.

A evolução do conhecimento, o rápido avanço tecnológico, a expansão crescente dos mercados e a globalização têm lançado, para o meio empresarial, uma quantidade cada vez maior de desafios. Atentas a esse contexto, as empresas estão deixando de ser apenas ambientes de produção, estão se transformando em local onde se pensa. Nessa nova forma de fazer da economia, na *economia do conhecimento*, as organizações empresariais estão implantando sistemas educacionais que levem o trabalhador a ser um sujeito capaz de fazer análises dos cenários em que opera, que ajude a mudar e construir nova realidade organizacional, ágil e competente em encontrar e implementar soluções.

Neste tempo, em que o conhecimento se desenvolve com velocidade espantosa, o ensino e a aprendizagem tradicionais não são mais suficientes para as entidades empresariais. O ensino corporativo abrangente, que vai além dos aspectos profissionais, e que visa ao homem como cidadão, é o que, das últimas décadas do século passado para cá, permeia a prática da capacitação dos quadros de trabalhadores em um expressivo número de empresas. O instrutor de T&D está perdendo expressão no novo cenário educacional das organizações. Elas buscam profissionais da educação capazes de implementar uma relação de ensino e aprendizagem por inteiro: professores que interajam com os indivíduos em treinamento, com correção pedagógica, que consigam estabelecer uma relação de troca com os alunos, estimulando-os a aprender e a aprender continuamente. Segundo Becker (2001), nesse

modelo “professor e aluno determinam-se mutuamente. O professor (instrutor) “age segundo o modelo pedagógico relacional” e “professa uma epistemologia também relacional”. (p. 24).

Embora ainda haja razoável caminho a percorrer na trilha do aperfeiçoamento da educação para o trabalho, em direção à formação plena do indivíduo, que “visa ao homem e ao cidadão, mais do que ao profissional” (PAVIANI, 2005, p. 53), pode-se ter a convicção de que os estudos em torno da *educação corporativa*, em permanente expansão, levarão essa área de ensino a práticas cada vez mais qualificadas. Empresa e escola já têm importantes pontos de aproximação. A universidade corporativa será o elo a fechar a integração?

3 AÇÕES DE APRENDIZAGEM EM BENEFÍCIO DA ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

No primeiro capítulo examinou-se o percurso da educação direcionada ao trabalho. Partiu-se dos métodos de ensino (treinamento) do povo egípcio; migrou-se, na sequência, para as civilizações grega e romana; passou-se pela Idade Média e Idade Moderna, e entrou-se nos tempos contemporâneos. Em toda essa viagem, registrada nas páginas da história, o elemento humano ampliou sua presença, foi protagonista, seja na formação de agrupamentos sociais, na consolidação de identidades nacionais (com definição de territórios próprios), na maneira de organização política, na forma de concepção do trabalho e dos meios de subsistência, nos processos educacionais, entre outros.

A partir deste capítulo, trata-se de outras abordagens do ensino, direcionadas à preparação das pessoas para o trabalho. Saiu-se da economia onde o sistema de produção prevalente era o artesanal e penetrou-se no espaço da Revolução Industrial, que traz em seu bojo novo processo produtivo. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra em meados do século XVIII, desencadeia profundas e substanciais inovações no campo da produção de bens e, para dar conta de sua operacionalidade, os métodos de *aprender para o trabalho*, que serviram na fase anterior, não têm mais validade. Trabalhadores precisam ser ensinados; treinados em menor tempo. O conceito tradicional de ensinar (aprender) para o trabalho deve compreender treinamento organizado e sistematizado para a preparação de grande quantidade de mão de obra.

Em poucas linhas, lembra-se que, dentro do protagonismo educacional humano, voltado ao trabalho; do aprender e do ensinar para o trabalho; das informações dos primeiros registros até o advento da Revolução Industrial; das formas menos elaboradas para as formas mais elaboradas, o foco era o aprender a fazer: aprender a desenvolver atividades, a fazer um produto ou serviço. Os aprendizes acompanhavam o trabalho do mestre até estarem aptos a executá-lo com autonomia. De um processo de aprendizagem sem planos organizados, assistemático, emerso no lar ou nos grupos sociais aos quais o indivíduo pertencia, a partir da Revolução Industrial o trabalho fluiu do artesão como fornecedor de um produto pronto, tal como peças de vestuário, sapatos e utensílios para uso doméstico e muitos outros, para um trabalhador como integrante de um processo de produção em massa. Para essa modalidade de trabalho, a simples observação do como fazer, do ensinar individualizado do mestre em sua oficina, ou ainda, do pai para o filho, não é mais suficiente. A atividade artesanal, na qual um

mesmo artesão conhece e realiza todas as ações de produção, desde a seleção dos insumos à entrega do produto ao *comprador*, perde substância. As mudanças tecnológicas em cima das quais se funda a Revolução Industrial causam importante impacto no processo produtivo. Os trabalhadores perdem seu controle, passam a operar máquinas e equipamentos que pertencem a outros – donos dos meios de produção. O trabalho do artesão, como fornecedor de um produto pronto, desloca-se para a categoria das atividades produtivas complementares. Desponta o trabalhador tomado por novas exigências de qualificação, “instrumentalizado” com técnicas e habilidades operacionais para produzir em fluxo contínuo, em maior quantidade e em menor tempo. O treinamento ou aprendizado para o trabalho à maneira antiga, até então proficiente, não é mais apropriado para a preparação da mão de obra necessária às novas demandas da produção. A qualificação do *novo profissional* necessita de *nova metodologia*. Nesse contexto histórico, “as técnicas de produção em massa empregadas exigiram a *especialização* da mão-de-obra e um novo pensar acerca da formação profissional”, afirmam Borges e Andrade e outros. (2006, p. 42).

“A inabilitação dos trabalhadores para operar no novo *sistema de fábrica* configurou-se já no século XVIII, como obstáculo incontestável à eficácia.” (MALVEZZI, 1994, p. 17). Isso traz à evidência a importância da capacitação profissional e a forte necessidade de destinar recursos a essa tarefa. Como diz Malvezzi,

a atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880. Para atender a essa nova demanda o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização dos trabalhadores, da diminuição de seus erros e da ampliação de sua capacidade para realizar outras tarefas, condições necessárias numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil profissional. (1994, p. 17-18).

Produto da sistematização, a formação profissional generaliza-se. Nos Estados Unidos, onde o surgimento e a expansão de organismos empresariais estavam se robustecendo, no final do século XIX o engenheiro Frederick W. Taylor desenvolve estudos sobre administração. No seu entendimento, à época, o principal objetivo da administração devia ser o de “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. (1990, p. 24). Centrado nessa linha de raciocínio, realiza investigação minuciosa sobre a produção. Faz análise dos tempos e movimentos dos operários e dos meios de produção, para poder viabilizar maior quantidade de produtos em menor tempo. Fruto de seus estudos, no início do século XX publica *Os princípios da administração científica*. Henry Ford busca subsídios nos novos enfoques para a produção industrial

desenvolvidos nos estudos de Taylor e os põe em prática na sua empresa *Ford Motor Company*. Trabalha na racionalização da produção e idealiza a linha de montagem, o que lhe permite produzir em série, ou seja, cria um processo que viabiliza a fabricação em série de um produto padronizado.

Tanto os métodos operacionais da “administração científica”, desenvolvida por Teylor, quanto a “racionalização da produção” de Ford exigiam, fundamentalmente, o treinamento da habilitação para o fazer, ou seja, treinamento focado em munir os operários com habilidades manuais, despido de criatividade, que levava pouco tempo para ser ministrado, pois assentava-se essencialmente em aprender a executar tarefas/atividades predefinidas. Simultaneamente às iniciativas desses empresários, e de outros, na preparação de mão de obra para as indústrias, à época já em franca expansão, escolas públicas e particulares, nos Estados Unidos, também iniciam a atividade de formação profissional. As próprias empresas criam escolas, dentro de seus muros, com esse fim específico. Já no apagar do século XIX e alvorecer do ano 1900, empresa e escola se integram nesse esforço e interagem para potencializar a capacitação profissional dos trabalhadores. Nos anos 20, o treinamento já é recurso usual e consolidado. E, a partir dos anos 30, faz “parte integral da estratégia empresarial”. (GOOS, 1994, p. 65).

No Brasil, dentro da preocupação com o *ensino profissionalizante*, “o legado imperial foi bastante ampliado e transformado pela República”. (CUNHA, 2005, p. 193). A iniciativa das primeiras escolas tanto privadas como públicas surgidas, já no Império, com o intuito principal de formar quadros de trabalhadores tecnicamente preparados para o setor industrial, que lentamente começava a se estabelecer, tomou corpo e robustez no século XX. Se no século XIX, o processo de implantação de indústrias foi incipiente, no século XX mereceu forte incentivo público, principalmente a partir dos anos 30, e veio acompanhado pelo estímulo da substituição de importações.² Além da implantação de estruturas estatais e de elevados investimentos em infraestrutura, o Poder Público realizou grande esforço para incentivar a ação industrial da iniciativa privada e atrair empreendimentos estrangeiros. Na década de 30, as fábricas de veículos automotores americanas, General Motors e Ford, se instalaram no Brasil. Nesse período, entre os anos 30 e 50, a nação deu importante impulso ao setor de siderurgia, com a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), e ao desenvolvimento do ramo petrolífero criando a Petrobras. Por conta da aceleração do processo industrial, cresceu a necessidade de gente qualificada para “abastecer” a demanda por força de

² Além do estímulo governamental, a substituição de importações teve dois impulsos fortes no século XX, que foram os períodos da Primeira e Segunda Guerras Mundiais, as quais necessitaram de grande esforço produtivo para sua sustentação e geraram restrições comerciais entre as partes envolvidas.

trabalho em expansão. O ensino profissionalizante, que foi preocupação governamental desde o século XIX, “inicialmente como uma ação estatal de cunho assistencialista” (MÜLLER, 2009, p. 1), nos anos 40 passa a contar com importante participação das classes empresariais.

Dentro das mudanças educacionais que ficaram conhecidas como *Reforma Capanema*, com o intento de incrementar a preparação profissional, em 1942 é promulgado o Decreto-lei 4.048 de organização do Ensino Industrial, que cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). Como observa Veiga,

o objetivo mais amplo anunciado nessa lei, em seu capítulo I, artigo 3º, era atender aos interesses do trabalhador, em sua preparação humana e profissional, aos interesses das empresas, pela necessidade de mão-de-obra qualificada, e aos da nação, “promovendo continuamente a mobilização de eficientes construtores de sua economia e cultura”. (2007, p. 295).

O Senai “nasce mantido por empresas privadas e tem sua direção confiada a uma entidade, também privada, representante do empresariado, a CNI”³. Posteriormente, vêm Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) que, junto com o Senai, se tornam conhecidos como “Sistema S” de educação. Essas instituições, inicialmente concebidas para atuar na educação geral, formal e na educação profissional, aos poucos passam a dedicar-se apenas ao ensino técnico-profissional. Atuando paralelamente às instituições públicas, as escolas do sistema “S” oferecem cursos de preparação profissional, metódica, formando trabalhadores técnico-operadores para os mais diversos ramos de atividade. No entendimento de Romanelli, a criação de um sistema caminhando lado a lado com a atuação governamental, advém da “impossibilidade de o sistema de ensino público oferecer educação profissional de que carecia a indústria e da impossibilidade de o Estado alocar recursos para equipá-lo adequadamente”. (2001, p. 155).

Administrada por associações empresariais, a rede de escolas do sistema “S” se mostra eficaz na consecução de seus objetivos, e centenas de unidades são instaladas em todo o País. Ao longo de pouco mais de meio século de existência, o Senai registra mais de 35 milhões de matrículas em seus arquivos. Importa destacar também que, principalmente a partir da segunda metade do século passado, a inovação e o desenvolvimento tecnológico permeiam e se enraízam em todos os campos de atuação humana. E, no que diz respeito à área econômica, influenciam fortemente os processos produtivos, gerando ganhos de quantidade, qualidade e multiplicidade de bens e serviços colocados à disposição da comunidade mundial.

³ CNI- Confederação Nacional da Indústria: entidade que representa o setor industrial brasileiro.

Acompanhando os avanços da tecnologia industrial, principalmente nas áreas da mecânica e da eletrônica, surgem novas escolas profissionalizantes, tecnologicamente aparelhadas e atualizadas, para atender à emergência dessa mão de obra mais sofisticada.

Nos anos 60, mais precisamente com a Lei de Diretrizes e Bases 4.024, de 1961, é definida a plena igualdade entre o Ensino Técnico e o Ensino Secundário. Das últimas décadas do século XX, aos dias atuais, a rede “S” de escolas vem espalhando suas sementes e colhendo frutos no ensino de terceiro grau em diversas localidades do País.

Somando-se à contribuição massiva da formação para o trabalho, do conjunto de escolas do sistema “S” e das escolas (ou núcleos) de treinamento e qualificação profissional, organizadas e mantidas nas/ou pelas organizações empresariais, a história registra também a participação de sindicatos de trabalhadores em atividades de preparação e qualificação para o trabalho. Embora com presença não tão marcante quanto às iniciativas geridas pelo setor privado, a esfera governamental também continuou e continua presente nesse campo de atuação. O portal do Ministério da Educação informa que “de 1909 a 2002, foram construídas 140 escolas técnicas no país. Nos últimos sete anos, porém, o Ministério da Educação já entregou à população várias unidades das 214 previstas no plano de expansão da rede federal de educação profissional” (MEC, 2009).

A formação para o trabalho, desde os primeiros registros, lá na História antiga, acompanha *pari passu* as fases da evolução humana e suas demandas. Amplia-se e intensifica-se com a chegada da Revolução Industrial, que traz à cena a administração taylorista-fordista, com o entendimento de que “a mera repetição do trabalho e a reprodução do conhecimento eram suficientes para um bom resultado nos negócios”. (EBOLI, 2004, p. 37). As organizações empresariais, agentes nesse campo de atuação, criam e desenvolvem suas áreas de treinamento. Formam as estruturas de treinamento e desenvolvimento (T&D), que operam o ensino para o trabalho “oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro de um escopo teórico-operacional”. (EBOLI, 2004, p. 37). Na ótica de Chiavenato, “foi um excelente meio de zerar carências de habilidades e de conhecimentos nas empresas”. (2009, p. 117). E, além disso, ele identifica T&D como “um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido”. (p. 40). Olhando a forma como os dois autores citados compreendem T&D, percebe-se que tanto Éboli como Chiavenato, em comum ressaltam, nessa categoria de ensino, o desenvolvimento

de habilidades específicas e com propósito definido, ou seja, propósito técnico-operacional. Chiavenato é um pouco mais explícito: mostra a que classe de trabalhadores é direcionado.

Utilizado durante muito tempo, o T&D ainda permanece como meio relevante na formação de quadros operacionais para grande número de organizações empresariais, principalmente nas de pequeno e médio porte. Na linha de treinamento e desenvolvimento e, enquanto o funcionamento da economia for processado por meio de equipamentos e instalações industriais e comerciais, permeados de operações e procedimentos que necessitem de determinadas habilidades para serem postos a funcionar, o ensino de como fazer, fazer melhor, na quantidade e tempo desejados não será esquecido nos depósitos da memória.

Ao olharmos para dentro das empresas – principalmente das de grande porte, detentoras de maior poder de sustentação financeira – encontraremos ambientes para treinamento em, por exemplo: processos de solda, manuseio de ferramentas, utilização de instrumentos de medição, compreensão e assimilação de rotinas operacionais e em outros tantos. Em paralelo e com grande vigor, organizações constituídas por empreendimentos industriais, comerciais, prestadores de serviços e agrícolas, ora agrupadas em entidade única (como Centros/Câmaras de Indústria, Comércio e Serviços ou denominação similar), ora formadas por parceiros do mesmo ramo de atividade (como Centros Industriais, Associações Comerciais, Associações Agrárias...), também promovem cursos de formação (treinamento) profissional destinados à habilitação de funcionários dos integrantes de seus quadros de associados, para suas necessidades específicas e, não raro, acessíveis a elementos da comunidade em geral. Tais cursos/treinamentos são realizados ou em suas sedes sociais, ou *in company*.⁴

Do último quartel do século XX para cá, aproximadamente, as áreas de Treinamento e Desenvolvimento assumem inquestionável importância no universo das organizações. As pessoas, durante muito tempo tidas como *recursos*⁵ para execução de atividades e para uso na produção, passam a ser vistas como formadoras da força estratégica das organizações. Para essa realidade, fazer apenas T&D, embora necessário e efetivo nos processos de formação dos trabalhadores, não é mais suficiente. O ambiente econômico da informação, do conhecimento e dos avanços tecnológicos vive em constantes mudanças, e faz com que a educação do mundo do trabalho amplie seu escopo; além de estar sempre atualizada precisa perscrutar o

⁴ Treinamento realizado dentro das empresas em que, geralmente, todos os alunos pertencem aos quadros de funcionários das próprias empresas.

⁵ *Recursos* humanos: forma como grande parte das organizações denominam as áreas que cuidam da gestão de pessoas. Também é, ainda hoje, linguagem corrente na bibliografia acadêmica.

amanhã e ser fator de desenvolvimento. Precisa atuar no campo da pesquisa e das inovações, e ter os olhos voltados para o futuro.

Participantes desse contexto, as empresas mais atentas à importância da vantagem estratégica que representa o domínio do saber, do conhecimento mais apurado e da tecnologia, organizam e investem importantes recursos em ensino e aprendizagem. O “novo” cenário da economia da informação, do conhecimento e dos avanços tecnológicos, traz às organizações o processo operacional da mudança contínua que, para consolidar-se e renovar-se, necessita de mudança permanente na maneira de pensar e agir das pessoas que as compõem. Ao afirmar que “nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas”, Senge (2008, p. 13) dá suporte a essa linha de raciocínio. A mudança de pensar e agir é a essência do processo de mudança de comportamentos, e busca na educação os fundamentos que a sustentam e realimentam.

Cientes da rapidez da evolução do conhecimento e percebendo “que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho”, como diz Meister no prefácio de sua obra *Educação corporativa* (1999), as organizações empresariais estruturam e passam a operar alternativas próprias de desenvolvimento e formação de seus quadros de funcionários. Surgem, assim, as empresas que aprendem, a educação continuada, as universidades corporativas, a educação corporativa... Organizações se transformam em educadoras da força de trabalho. Muitas empresas “determinadas a tornar-se líderes empresariais na economia global lançaram as universidades corporativas como veículo para ganhar vantagem competitiva no mercado”. (MEISTER, 1999, p. 12).

A instituição *universidade corporativa*, descrita por Meister como sendo “essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e, de outro, da necessidade de um aprendizado permanente” (1999, p.12), desponta na década de 50 do século XX, nos Estados Unidos. Passa a existir, com grande expressão, no século XXI e, pelo mundo todo, incluindo o Brasil, já há mais de quatro milhares de corporações (organizações empresariais/empresas) que a implantaram. Traz, na concepção de educação corporativa, o propósito de ser ágil e eficaz. O cerne desse modelo de atuação é a aprendizagem contínua. Com ela, a maneira de fazer – tradicional e passiva da educação –, orientada para a aquisição de qualificações, passa para uma postura proativa, centrada no desenvolvimento de pessoas para atingir objetivos e metas estratégicos, e para a melhoria dos resultados empresariais. Na definição de Meister, a Universidade Corporativa é “um guarda-

chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”. (1999, p. 29).

A educação corporativa assenta-se em interesse de formação (treinamento) mais abrangente. Preocupa-se em “integrar, produtivamente o homem à sociedade , preparando-o para seu desenvolvimento”. (TEIXEIRA, 2001, p. 19). Ao invés de treinamento, utiliza o vocábulo educação que, por si mesmo, reveste-se de abordagem mais ampla, que vai da formação ao desenvolvimento físico, intelectual e moral do ser humano. Afasta-se do simples habilitar (ou adestrar) e assume um processo de formação continuada, holística. O ensino que compreende leva em consideração o cenário de constantes mudanças organizacionais e o conhecimento.

Embora, para a organização empresarial o resultado no curto prazo também seja relevante, o ensino e a aprendizagem, gestados na educação corporativa, na educação continuada, objetiva efeitos duradouros e resultados que permaneçam no longo prazo. Seu alvo não é a competição, é a competitividade. Tem a visão da competitividade com produtividade e, como diz Lopes, “visando à produtividade e à competitividade objetiva ampliar o conhecimento de funcionários, clientes, fornecedores e da própria comunidade” (2004, p. 141), de forma continuada. Ao envolver clientes, fornecedores e comunidade, transcende as fronteiras da própria organização e agrega valor a toda a cadeia de relacionamento. Seus pilares de sustentação são programas estruturados de aprendizagem para levar as pessoas a mudanças de comportamento e de ação, a pensar e agir criativamente, a assumir a *cidadania corporativa*; isso significa incutir “em todos os níveis de funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa”. (MEISTER, 1999, p. 91). A educação continuada/educação corporativa não é simplesmente um nome novo para formação de mão de obra ou treinamento e desenvolvimento, ela encerra uma outra representação mental de formação de pessoas, ou seja, a transformação da maneira de pensar e agir de comunidades inteiras, lado a lado com o conhecimento, buscando novos conhecimentos, criando inovações.

Embora o que foi mostrado até aqui, neste estudo, não contemple tudo o que já foi escrito e publicado em termos de treinamento para o trabalho, treinamento e desenvolvimento e educação corporativa, crê-se possível elencar aspectos convergentes e pontos de diferenças entre uma e outra modalidade de formação de pessoas, no campo das organizações empresariais.

A Revolução Industrial, comparativamente às práticas de produção anteriores, provocou fantásticas transformações nas atividades produtivas. As mudanças tecnológicas que pôs em cena, com a introdução de máquinas operatrizes no processo de produção, tornando-o

mecanizado e mais produtivo, oportunizaram, também, o fabrico em grandes quantidades e o lançamento de novos produtos. Impelido pela mecanização e pela expansão da demanda, o novo sistema de produzir desencadeou a necessidade de grande número de operários. Operários que precisavam estar adequadamente preparados para operar um sistema de trabalho mais sofisticado e complexo, estruturado em etapas formando as *linhas de produção*.

O mercado não dispunha de mão de obra suficiente, nem suficientemente hábil para dar conta das exigências que as atividades emergentes apresentavam. Em consequência disso as organizações, os novos empreendedores, lançaram-se à preparação e ao treinamento dos seus trabalhadores. “A lógica da ação instrucional era a de capacitar os trabalhadores para desenvolverem as tarefas prescritas pela organização do trabalho nas plantas fabris”. (PILATI, 2006, p. 160). O propósito era dotá-los das habilidades necessárias para executar, com perícia, as atividades que lhes cabiam definidas e descritas nos roteiros de elaboração dos produtos. A intenção original, primeira, cingia-se, essencialmente, ao desenvolvimento da destreza para o fazer – o *adestramento*.⁶

Com o passar dos anos, as organizações empresariais se consolidaram como estrutura basilar do setor econômico industrial e de serviços. Cresceram em número e tamanho e se disseminaram por todo o planeta, embora em alguns pontos mais fortemente que em outros. As áreas de treinamento vicejaram junto; também cresceram e se expandiram acompanhando a evolução dessas instituições que foram e continuam sendo o dínamo impulsionador da economia. As ações de capacitação, por meio da qualificação da força de trabalho, seja para a efetivação do trabalho rigorosamente prescrito – como dentro dos princípios da administração científica –, seja para o desenvolvimento dos trabalhadores,⁷ sempre tiveram como meta o alcance dos resultados organizacionais. Liberando-se do foco inicial de mero desenvolvimento de habilidades, a capacitação assumiu processo organizado e contínuo. Já no final do século XIX e início do século XX, empresa e escola haviam se aproximado. Então, as ações de capacitação começaram a ser sistemáticas e, dos anos 30 em diante, planejadas e estruturadas cientificamente.

Além do ensinar a fazer e transmitir a cultura da organização, o treinamento passou a entender e a tratar a formação do trabalhador por meio de uma perspectiva mais ampla. A evolução do processo administrativo, permeado por estudos behavioristas e da aprendizagem, trouxe à cena a valorização do homem, o homem como sujeito de si, participante de um grupo

⁶ Para Teixeira, a palavra *adestramento* compreende “o fornecimento de conhecimentos, métodos e/ou técnicas isoladas, com objetivos também isolados, sendo supostamente o mais breve possível, em busca de resultados breves”. (2001, p. 19).

⁷ As ações de capacitação para o desenvolvimento dos trabalhadores tiveram ênfase após a Segunda Guerra Mundial e chegam até hoje.

e da comunidade. A partir desse período, surge o conceito de desenvolvimento dentro das ações de capacitação nas organizações. (NADLER, 1984, p. 1-47). Em coerência com essa visão, as ações se direcionam à formação de um trabalhador mais qualificado, que enxerga o todo, capaz de operar processos tecnológicos, mais autônomo.

Com o passar do tempo, face às melhorias incorporadas aos sistemas de produção, à evolução tecnológica e do conhecimento, à disseminação de escolas técnicas de formação profissional, em especial escolas de formação superior com cursos de graduação e pós-graduação voltados à área econômica e dos negócios em geral, a formação do trabalhador criou jeito próprio e consistente de ser. Avançou para além do exclusivo *treinamento*. Apropriou-se de assuntos/disciplinas de outras áreas do conhecimento e de formação geral. Passou a enxergar o trabalhador como componente de um grupo, de uma família e da coletividade. Um cidadão capaz de pensar por si e coletivamente, capaz de agir mais autonomamente, de resolver problemas, encontrar soluções, criativo, inovador. Um trabalhador consciente da sua profissão, da cultura da organização, valorizado como pessoa e na sua remuneração. Um trabalhador mais satisfeito e produtivo capaz de construir caminhos e alternativas.

Esse é o momento – o espaço no tempo – do Treinamento, do Desenvolvimento e da Educação (TD&E). A educação se consorcia com o treinamento e dessa união brota uma estrutura de ensino e aprendizagem mais completa e significativa para as organizações. O ensino e a aprendizagem a formação profissional passam a integrar o elenco de ações estratégicas das organizações. O ambiente empresarial da expansão, da evolução do conhecimento, da inovação, da competitividade compreende que “o corpo de uma empresa é formado pelos seus processos e pela sua tecnologia, sendo seu coração e cérebro formados pelos seus funcionários”. (RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, 2002, p. 42). As pessoas, durante muito tempo, tidas como *recursos* para a execução de atividades e para uso na produção, passam a ser vistas como formantes da força estratégica das empresas. Essa maneira de ver as coisas move organizações a levarem a escola para dentro delas, com a finalidade de alinhar os programas de formação profissional aos resultados dos negócios. Entendem que o diferencial decisivo de competitividade reside no grau de capacitação de todos os níveis de seus funcionários, fornecedores, clientes e até mesmo membros da comunidade em que se inserem. Para elas, a educação é investimento estratégico que melhora a produtividade e agrega valor a toda a organização. Têm a clareza de que investimento em educação gera, como manifesta Drucker, uma força de trabalho baseada no conhecimento que se constitui como principal fator de criação de riqueza. E o sucesso e a sobrevivência de toda empresa irão depender do

desempenho da força de trabalho do conhecimento. (2002, p. 96). O mesmo Drucker, em sua obra *Sociedade pós-capitalista*, lançada originalmente em 1993, já enfatizava que a mudança do conhecimento, começada há duzentos e cinquenta anos, transformou a sociedade e a economia. Para ele, o conhecimento, nos dias atuais, é o único recurso com significado. Os fatores tradicionais de produção, natureza, capital e trabalho não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Nesse novo sentido, conhecimento significa uma coisa útil, caminho para a obtenção de resultados sociais e econômicos – *conhecimento aplicado ao conhecimento* –, para descobrir como o conhecimento existente pode ser melhor aplicado para produzir resultados e também para definir que novo conhecimento é necessário, viável e eficaz. (2002, p. 21-22).

Para acompanhar e/ou provocar essa dinâmica de mudança constante, as organizações, através das áreas e dos meios de desenvolvimento e capacitação de seus quadros de pessoas, implementam processos educacionais de formação permanente – *educação corporativa* –, que implicam atividade ordenada e regular. A educação corporativa, processo educacional pedagogicamente estruturado, permanente, contém em si e sistematiza o estudar e aprender continuamente. Formação permanente que continua sempre e não para nunca, capaz de propiciar capacitação específica e abrangente, isto é, focando o trabalhador enquanto ser único e coletivo, para uma ação individual e coletiva, um pensar em conjunto, que abranja um “corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática”. (SENGE, 2008, p. 44).

Essas práticas de desenvolvimento educacional e profissional são ou podem ser realizadas pelas organizações, por seus próprios meios ou com a criação de organismos específicos para tal. No âmbito dessa categoria de atividades, vêm atuando tanto as universidades corporativas (UC) das próprias organizações, como escolas de formação profissional, instituições de Ensino Superior (universidades ou não) públicas e privadas e consultorias diversas dedicadas à preparação e gestão de pessoas. Mesmo que no universo jurídico e organizacional em que se inserem, se identifiquem e configurem de diferentes maneiras e por diferentes denominações sociais, o escopo comum desses organismos é a prática de ações de capacitação/educação profissional de pessoas.

Colocando lado a lado as ações de treinamento (entendido, aqui, apenas como meio de formar o trabalhador nas habilidades de execução de tarefas), treinamento e desenvolvimento e as ações de desenvolvimento e educação para o trabalho, percebe-se que entre elas há pontos convergentes e diferenças. Todas as modalidades partem da necessidade de preparação de mão de obra para o trabalho, portanto dos quadros de trabalhadores das

organizações (organizações empresariais, essencialmente) e também de pessoas da comunidade motivadas⁸ a ingressar no mercado de trabalho. Convergem também no que concerne a munir o trabalhador de habilidades para executar atividades, no emprego de instrutores tanto internos quanto externos, no uso de instalações e recursos próprios ou de terceiros e no objetivo da obtenção de (melhores) resultados. Há diferenças importantes entre elas. O treinamento consiste basicamente em processo de capacitação de curto prazo no qual as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um determinado fim. (CHIAVENATO, 2009, p. 40).

O que distingue e qualifica a educação corporativa, comparativamente ao treinamento, transita pelo seu *modus operandi*. Os processos educacionais que desenvolve não raro fluem em estruturas específicas denominadas universidades corporativas; são marcados pelo cuidado pedagógico na formatação e diversidade de conteúdos e mantêm foco na preparação de quadros com capacidade de ação solo e coletiva na empresa, e também na comunidade. Preocupa-se com a formação de um trabalhador autônomo, capaz de encontrar alternativas e soluções, criativo, inovador.

Embora todas as modalidades de capacitação profissional – treinamento, educação corporativa ou outras ações do gênero – visem à obtenção de resultados, a educação corporativa vai além, amplia horizontes e busca a vanguarda competitiva. Investe no conhecimento como estratégia de gestão e “tem como meta o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos nas corporações, objetivando o envolvimento de seus colaboradores⁹ e o desenvolvimento das competências estratégicas aos negócios da empresa” (RICARDO, 2007, p. 7), em busca dos *melhores* resultados.

⁸ Palavra usada no sentido de designar tanto o interesse das próprias pessoas pelo trabalho, como o convite/chamamento da empresa.

⁹ Há empresas (empresários), e também autores da área de gestão de pessoas, que denominam *colaboradores* os elementos que pertencem aos quadros de funcionários das organizações. Pessoalmente entende-se mais adequado identificá-los simplesmente como *funcionários*, pois os trabalhadores, como profissionais, exercem suas atividades para determinada organização, a qual, em troca das horas de trabalho e das atividades que executam, lhes paga remuneração ajustada em contrato/acordo. Essa relação tem mais característica de ato “negocial” do que de uma ação colaborativa.

4 AS AÇÕES DE APRENDIZAGEM EM BENEFÍCIO DO INDIVÍDUO COMO CIDADÃO

O presente capítulo divide-se em duas partes. Na primeira parte, aprofunda-se o conceito de educação corporativa, tendo em vista as ações de aprendizagem em relação à formação do cidadão. A segunda parte, com caráter empírico, examina a experiência e as ações de empresas, mediante o olhar atento e experiente de seus dirigentes.

O mundo evoluiu. Esta frase é ouvida com frequência. Em qualquer dia e horário sempre há alguém, algum circunstante, que lhe dá voz e a traz à lembrança. O local e a situação não importam, podem ser os mais variados, ou seja, no ambiente familiar, nas rodas de amigos, em reuniões sociais, na escola, no trabalho, nos meios de comunicação... Na realidade, as pessoas (os povos) evoluíram e pode-se dizer que, sobre a Terra, não há mais áreas a serem “descobertas” ou nunca adentradas. Apenas um ou outro grupo étnico ainda remanesce em estado primitivo, preserva o hábito de andar nu, e sobrevive com os instrumentos e dos recursos que a natureza lhe oferece. Desde os tempos remotos e aos poucos, o homem acumulou informações, experiências e “produziu” conhecimentos. Extrapolou os círculos familiares, os limites tribais, evoluiu e organizou-se em sociedades. Sociedades que se transformaram e evoluíram justamente na dimensão da “capacidade do homem desenvolver e acumular conhecimento”. (RODRIGUES y RODRIGUES, 2002, p. 3).

Passando do extrativismo às atividades agropastoris e à produção artesanal, chegou-se a Revolução Industrial, cujos métodos e meios de produção já se encontram explicitados em páginas anteriores. A partir da Revolução Industrial as atividades econômicas assumiram outra configuração, tanto em termos de estruturas e processos produtivos, quanto em volume, ritmo de evolução e avanços tecnológicos. Como observa Gomes,

se durante boa parte dos séculos XIX e XX, a sociedade procurava alcançar seus objetivos e resultados mediante a utilização de matérias-primas, de pessoal, da terra e do trabalho, foi possível constatar uma visível mudança a partir da consideração da informação e do conhecimento como parâmetros determinantes do êxito no progresso industrial, na melhoria da qualidade de vida, no desenvolvimento econômico e ainda nas relações políticas entre as nações. A segunda metade do século passado foi palco de notáveis transformações em decorrência da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, com profundos reflexos sobre a educação, em todos os níveis, sobre a ciência e a tecnologia, com a presença cada vez mais significativa da inovação tecnológica e sobre a organização de empresas e governos. (2004, p. 18).

As novas organizações surgidas na sociedade da informação e do conhecimento¹⁰ “passaram a ser caracterizadas fundamentalmente pelas missões de gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para serem transferidos aos quadros das próprias organizações ou a outros interessados”. (GOMES, 2004, p. 18).

A geração de novos conhecimentos, invariavelmente, passa por cérebros. Embora, às vezes, o dispositivo eletrônico que possibilita o funcionamento de determinados equipamentos e máquinas, tais como computadores, robôs e outros, seja chamado *cérebro – cérebro eletrônico* – na verdade, essa categoria de cérebro não tem autonomia, nada gera além da execução de movimentos, procedimentos ou tarefas para os quais foi (pré) programado ou levado a fazer pela intervenção humana. Falta-lhe a *inteligência*, isto é, o “conjunto de funções psíquicas e psicofisiológicas que contribuem para o conhecimento, para a compreensão da natureza das coisas e do significado dos fatos”. (HOUAISS; VILLAR, 2009, p. 1.94). Tentativas de soluções autônomas, de ações, de respostas, pela via da *inteligência artificial*,¹¹ apesar de todos os estudos e pesquisas já efetuados nessa área, e que continuam sendo feitos, principalmente em institutos e centros de pesquisa, focados no desenvolvimento tecnológico, ainda não atingiram o resultado esperado, ou seja, construir máquinas que possuam ou simulem a capacidade humana de pensar, agir e resolver problemas.

“Embora a tecnologia venha transformando radicalmente os cenários no ambiente de trabalho, o homem ainda é personagem imprescindível.” (MATOS, 2008, p.16). O homem é o ponto de partida. No homem está a aptidão natural de conhecer, aprender, compreender e resolver problemas e de adaptar-se a novas situações. Essa aptidão natural, específica do ser humano, vem sendo, ao longo da História, o princípio sobre o qual se funda a evolução e o progresso de maneira geral. A capacidade para resolver problemas, o talento para encontrar

¹⁰ Os meios de comunicação, principalmente a internet, possuem e disponibilizam um número incontável de informações. A troca pode se dar, em qualquer meio, de modo global, sem fronteiras. Para o professor Lo Mônaco, “vivemos em uma **sociedade** mundial interconectada de forma global e em tempo real, na qual todas as informações podem – em potencial – estar disponíveis para todos simultaneamente. É a **Sociedade da Informação** criada pela mídia” (LO MÔNACO, 2010). Diferentemente da informação, que pode ser encontrada em uma variedade de objetos e meios, “o conhecimento só é encontrado nos seres humanos”. (LUCCI, 2010, p. 2). E é através do conhecimento que a informação é processada. Assim, “o caminho da sociedade da informação para a sociedade do conhecimento é o caminho da informação para o significado, da percepção para o julgamento. O conhecimento é a informação processada de acordo com o seu significado”. (MARKL, 2001). Essa interdependência, informação/conhecimento, conhecimento/informação, que se alimentam e retro-alimentam, forma os traços que delineiam a **sociedade da informação e do conhecimento**.

¹¹ John McCarthy, juntamente com M. Minsky, N. Rochester e C. Shannon, “promoveu um histórico seminário interdisciplinar no ano de 1956 em New Hampshire. Tal simpósio tinha o objetivo, nas palavras de Minsky, de fazer as máquinas fazer coisas que exigiriam inteligência se fossem feitas por homens”. Nesse seminário, foi cunhada a expressão: *Inteligência Artificial* (IA) por John McCarthy. (ABBAGNANO, 2007, p. 659). Como consta na Wikipédia, Inteligência Artificial é uma área de pesquisa da ciência da computação, dedicada a buscar métodos ou dispositivos computacionais, que possuam ou simulem a capacidade humana de resolver problemas, pensar ou, de forma ampla, ser inteligente.

novas alternativas e soluções e o poder de raciocínio que possui levam à inovação, à criação de novo conhecimento.

4.1 Educação corporativa e a formação

As organizações, especialmente da metade do século passado para cá, compreenderam que o homem é a “chave” que abre todas as portas. Deram-se conta do potencial de possibilidades que é o “estoque” de inteligência (humana) guardada no seu corpo de funcionários (e também disponível em cada cabeça do contingente de pessoas que se espalha por todos os recantos). Aperceberam-se de que é a inteligência dos trabalhadores que faz brotar cristalinas soluções para a produtividade das operações, a qualidade do que produzem, a criatividade, a inovação, e que ela é a fonte do conhecimento. E mais, num planeta “global”, com economia em expansão, sem fronteiras e com intensa concorrência, ela pode significar vantagem competitiva, segurança da vanguarda e caminho para a expansão e consolidação do empreendimento¹² no tempo.

Guiadas pela compreensão que o ser humano é a nascente de onde verte todo o saber, as organizações, com aguçada percepção do rumo dos negócios e atentas aos movimentos e à dinâmica da economia, por meio de suas áreas de gestão de pessoas, passaram a imprimir outro enfoque na capacitação da força de trabalho, notadamente a partir da segunda metade de 1900. Hoje, já há milhares, no mundo todo, seguindo a mesma linha de pensamento e ação. As empresas, cada qual com sua estrutura, com sua própria maneira de ser, suas demandas, sua cultura, sua idiossincrasia, inserem o desenvolvimento educacional dos funcionários no seu planejamento estratégico. Para elas, o bem intangível, criado a partir do conhecimento humano, representa importante valor econômico e um elemento fundamental a alicerçar a construção e manutenção do seu futuro – futuro que já começou.

Entendendo insuficiente, ou não totalmente apropriada às suas necessidades e aos seus interesses, a formação escolar, técnica e acadêmica, proporcionada pelo sistema educacional formal,¹³ as organizações empresariais engendram suas próprias estruturas de ensino e aprendizagem e investem importantes recursos em treinamento, desenvolvimento e

¹² A palavra empreendimento é usada, neste contexto, com o sentido de empresa ou organização formada para explorar um negócio em qualquer ramo de atividade.

¹³ Entende-se, aqui, por sistema educacional formal o sistema que engloba todas as instituições públicas e privadas que formam a rede oficial de ensino, às quais é possibilitado o acesso geral a todos os cidadãos.

formação de funcionários. Dessa maneira buscam preencher as lacunas deixadas pela educação formal na preparação do trabalhador, face às novas competências exigidas no ambiente corporativo. E a necessidade de formação do trabalhador com novo perfil origina-se no “reconhecimento da importância da inovação como elemento de vantagem competitiva” (SOUZA, 2010, p. 1) e na convicção de que “a inovação é produto da consciência humana” (SOUZA, 2010, p. 1). Para o desejado novo perfil de trabalhador, o jeito de fazer da educação para o trabalho precisa de ajustes, a fim de poder encaixar-se, sem “atritos”, nos mecanismos que movem a economia na sociedade da informação e do conhecimento. A educação, não importando se a escolar tradicional, do ensino fundamental à pós-graduação *stricto sensu*, ou outra, “é tema que interessa a todos os setores da sociedade, inclusive o corporativo”. (EBOLI, 2004, p. 29). E, no arcabouço educacional corporativo, dá-se importante mudança. A habilitação para o trabalho, o tradicional treinamento e desenvolvimento (T&D) perde espaço e cede passagem a uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação dos trabalhadores.

O *novo* processo educacional assumido pelas organizações empresariais rompe os limites do treinamento e do simples ensinar a fazer – sem abandoná-los totalmente – e traz à prática a formação/educação para o trabalho que, na linguagem mais atual das empresas, é chamada **educação corporativa**. A denominação ou a forma como as empresas e a comunidade em geral, inclusive os meios acadêmicos, identificam essa proposta educacional não é aspecto relevante. A questão relevante é o seu “coração”, o que ela contém, a ação educacional que ela compreende.

“A educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamento, em que pese buscar desenvolver as competências¹⁴ em sintonia com as estratégias das empresas” afirma Bayma (2004, p. 25). Pelo mesmo caminho transita o entendimento do professor Mussak. Ao dissertar sobre educação e desenvolvimento humano, ele afirma:

O treinamento capacita o profissional, a educação desenvolve a pessoa. Essa diferença pode parecer sutil, mas é imensa, e o sucesso ou o fracasso de um investimento em educação corporativa reside na percepção da aplicação adequada dos procedimentos educacionais, como capacitadores, motivações, conteúdos e principalmente bases conceituais. O treinamento tem por finalidade desenvolver

¹⁴ Na linguagem comum, pode-se dizer que um indivíduo é competente quando possui uma soma de conhecimentos e habilidades. No campo organizacional, além de conhecimentos e habilidades, podem ser agregados capacidade de agir, de obter resultados.

Para Fleury (1999), competência é um saber agir, responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

uma habilidade específica, como operar uma máquina, realizar um procedimento rotineiro ou atender pessoas dentro de uma faixa estreita de responsabilidade. Já a educação tem por objetivo aumentar o pensamento crítico do indivíduo, bem como capacitá-lo a aprender novos conteúdos por conta própria. (2010).

Embora aparentemente óbvio, é importante frisar que educação corporativa é um processo educacional desenvolvido dentro das organizações, para as próprias organizações, objetivando aumentar a produtividade da força de trabalho, criar vantagem competitiva, viabilizar as estratégias negociais e melhorar seus resultados. Como dizem Silva e Giordani (2010), ela consiste, fundamentalmente, num “conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional”. Destaca-se como um sistema de capacitação de pessoas e talentos humanos alinhados às estratégias de negócios e mostra-se poderoso meio de chegar à vantagem competitiva.

Meister (1999), profunda conhecedora dessa matéria, no seu texto *Educação corporativa*, descreve experiências educacionais corporativas de diversas organizações norte-americanas, de diferentes ramos de atividades. Mostra que os programas que desenvolvem transitam por disciplinas de formação básica e técnica, gerenciamento de sistemas, informações, trabalho em equipe, planejamento, vendas, varejo, finanças, produção, comportamento do consumidor, meio ambiente, política e cultura da empresa (*cidadania corporativa*). Contemplam também o estudo do contexto da empresa (seus negócios, clientes, fornecedores, concorrentes...) e o desenvolvimento de competências básicas do ambiente de negócios, tais como: aprender a aprender, conhecimento tecnológico, comunicação e trabalho em equipe, raciocínio criativo e resolução de problemas, liderança e gerenciamento da carreira. Como qualquer outra atividade umbilicalmente ligada e integrante da estratégia de negócios, os programas de educação corporativa bem-sucedidos “contam com os líderes empresariais como corresponsáveis pela aprendizagem organizacional e algumas vezes investidos no papel de treinadores e tutores de outros líderes”. (SILVA; GIORDANI, p. 9).

Esse contexto, entre outras coisas, favorece o desenvolvimento de competências críticas, “privilegia o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa, e não apenas o conhecimento individual”. (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001, p. 91). As empresas acreditam que a educação qualifica as pessoas e sabem que o conhecimento é pessoal. Assim também pensa Drucker, pois afirma que “o conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados, em um programa de *software*; estes contêm apenas informações. O conhecimento está sempre incorporado a uma pessoa, é criado, ampliado ou

aperfeiçoado por uma pessoa, é aplicado, ensinado e transmitido por uma pessoa e é usado, bem ou mal, por uma pessoa”. (1993, p. 165).

Assim se expressando, Drucker mostra que “a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro” (1993, p. 165), a pessoa é que aprende – ela faz a diferença. E o coletivo das pessoas que aprendem faz a empresa que aprende, a empresa focada no conhecimento, que traça seu caminho e segue em frente.

Com existência jurídica independente das pessoas que trabalham nelas, as organizações, qualquer que seja sua natureza, se configuram perante terceiros na forma de pessoa jurídica. Porém, a conduta, as características, as “feições” que as identificam, ou que as tornam conhecidas no meio em que interagem, advêm do modo de ser e agir das pessoas que trabalham nelas, do mais alto executivo ao trabalhador menos graduado (aquele que se situa na base da pirâmide). O comportamento individual e coletivo dos funcionários revela se uma empresa tem compromisso com a qualidade, com o resultado, se é um lugar bom de trabalhar, se é social e ambientalmente responsável, enfim, se possui um conjunto de predicados que a tornam merecedora do respeito não só da comunidade interna, mas da comunidade em geral.

A empresa enquanto só estrutura física e jurídica é um ente inerte. Suas ações são as ações de sua gente. Portanto, quando se qualifica uma empresa como uma *boa empresa*, isto é, que busca seus melhores resultados através de ações comprometidas com a ética, a justiça, o respeito ao direito dos outros e à natureza; que é uma empresa que prima pela qualidade dos seus produtos e está atenta ao avanços tecnológicos, à inovação e à criatividade, etc., se está, implicitamente dizendo que as pessoas que agem por ela têm, em si, os atributos que lhe traçam essa imagem. Diante disso, é possível afirmar, sem receio de equivocar-se, que as pessoas que lhe imprimem tal imagem detêm, individualmente e em grupo, a informação e o conhecimento que torna cada uma delas capaz dessa construção, seja como atuante individual ou como participante de um grupo. A informação e o conhecimento que conferem, a cada trabalhador, a competência de agir e criar de forma individual e coletiva, lhe conferem também a condição de atuar com autonomia e independência.

As habilidades, as competências, as informações e o conhecimento que cada sujeito possui, como funcionário de uma organização empresarial, compõem o capital intelectual da organização. Porém, enquanto sujeito autônomo compõe seu próprio “patrimônio” individual, pessoal, *seu*. Com ele trilha seu caminho, conduz seus passos, move-se na relação de emprego, na família, na sociedade e participa do quadro de funcionários de uma organização.

Constrói-se como cidadão, sujeito de si, usufrui os direitos civis e políticos que o Estado lhe assegura e desempenha os deveres inerentes à condição de ser individual e coletivo que é.

4.2 Explicitação da prática da educação corporativa

A explicitação da prática educacional corporativa, desenvolvida conforme orientação, compreende dados e informações levantados em duas organizações empresariais da cidade de Caxias do Sul, importante polo econômico da Região Nordeste do Rio Grande do Sul. As empresas, uma de grande porte¹⁵ e outra de porte médio, foram selecionadas dentre as categorias definidas pelo Sebrae. Para averiguar a prática educacional corporativa, entrevistou-se o executivo responsável pela gestão de pessoas de cada uma delas e examinaram-se documentos e informações impressos que foram disponibilizados. Os resultados das entrevistas seguem demonstrados de forma conjunta e na sequência do roteiro elaborado e validado para a atividade. A média empresa doravante será identificada¹⁶ pela letra M, e a grande empresa pela letra G.

4.2.1 Prática educacional corporativa

Ambas as empresas possuem uma política de treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação) estabelecida como programa regular e integrante da estratégia de gestão de pessoas. A empresa média tem a política documentada em manual denominado *Manual de Gestão Integrada – M*. É um documento *guarda-chuva*, que contém todos os procedimentos da empresa, área por área, e, na parte referente à gestão de pessoas, expressa também as políticas de treinamento e educação. A empresa G tem seu sistema de treinamento

¹⁵ A classificação do porte – grande e médio – das empresas pesquisadas foi efetuada de acordo com os critérios do Sebrae, fornecida pelo Departamento de Economia, Finanças e Estatística da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul: Médias: 100 até 499 funcionários e R\$ 10.000.000,00 até R\$ 100.000.000,00 de faturamento/ano; Grandes: 500 e mais funcionários e mais de R\$ 100.000.000,00 de faturamento/ano. (CIC, e-mail de 09-12-2009).

¹⁶ Na entrevista, um dos executivos solicitou que o nome da empresa não fosse expresso no texto da dissertação. Por questão de isonomia de tratamento, optou-se por não identificar nenhuma das duas.

e educação postado na intranet, com acesso só para os próprios funcionários. Por ele podem se locomover e verificar todas as possibilidades de formação oferecidas.

As duas empresas possuem programas de treinamento e formação/educação profissional como atividade normal e continuada. Tanto a empresa M como a G desenvolvem cursos de habilitação técnica em tarefas operacionais rotineiras de fábrica, como: solda, pintura, pinturas especializadas, leitura e interpretação de desenho (LID), operação de máquinas, metrologia, montagem e outros. Patrocinam, regularmente, também cursos de formação mais ampla, os quais vão da formação geral e pessoal a cursos de grande especialização técnica, cursos de graduação (superior), de pós-graduação *lato e*, por vezes, até *stricto sensu*.

O processo de treinamento e educacional de M e G é regular e permanente. A empresa M promove a capacitação técnica preferencialmente no primeiro semestre de cada ano, pois, segundo o gestor de pessoal, nesse semestre, tradicionalmente, o volume de atividade é um pouco menor. Quanto aos cursos de formação mais abrangentes, como os de terceiro grau ou especialização, por exemplo, os interessados elegem a instituição em que vão fazê-los. Se estiverem em sintonia com a atividade que desenvolvem na empresa, ela patrocina até 50% do custo, podendo chegar aos 90%, se o funcionário tiver benefícios flexíveis¹⁷ e os direcionar ao curso. Caso o funcionário tenha benefícios flexíveis e queira fazer outro curso qualquer, de seu interesse particular, terá o patrocínio no valor correspondente ao benefício. A empresa G define uma verba anual no orçamento para o programa de formação/educação de seus quadros. Todos os cursos são desenvolvidos com o amparo dessa verba. Sob a coordenação da gerência corporativa, o grupo de gestores de pessoal reúne-se, anualmente, analisa as necessidades da corporação¹⁸ e define os programas para o ano. Os programas devem estar alinhados com a política e estratégia da empresa e são submetidos à aprovação da diretoria.

As estratégias, as ações e os planos mais utilizados para a implementação do programa educacional de cada empresa têm similitude de encadeamento e finalidade. Têm algumas diferenças, porém, nos instrumentos de operacionalização. As duas empresas proporcionam treinamento técnico e operacional utilizando instrutores do seu próprio quadro e valem-se também de escolas técnicas como o Senai e a Mecatrônica (Senai e Mecatrônica, além de preparação técnica, ministram também conteúdos de formação geral). Operam com

¹⁷ Benefício flexível corresponde a premiação por produtividade, assiduidade, qualidade no trabalho, entre outros.

¹⁸ A empresa de grande porte de cujas práticas de formação/educação para o trabalho está-se tratando neste estudo é, de fato, uma corporação. É um grupo de empresas, controladas por uma empresa *holding*, com um quadro de funcionários superior a nove mil pessoas.

instituições de Ensino Superior externas para a formação em nível superior e na pós-graduação. Para cursos de formação específica, com conteúdos de terceiro grau, ou não (planejamento estratégico, liderança, administração de conflitos, motivação, política ambiental ...), além de parceria com instituições de Ensino Superior, contratam profissionais externos e organizações e consultorias especializadas em treinamento empresarial.

A empresa G, em função do seu tamanho e das atividades e dos processos de alta complexidade técnica, empregados na elaboração de seus produtos, contrata cursos na modalidade *in company*, “customizados”, bem-focados a determinadas necessidades, em universidades, institutos ligados a universidades ou empresas e consultorias, que tenham o conhecimento específico exigido. O rol de ações educacionais diferenciadas inclui também cursos em instituições de ensino do Exterior, feitos no Exterior mesmo, ou na própria empresa.

O leque de cursos que as empresas M e G proporcionam aos seus funcionários tem semelhanças tanto na nomenclatura quanto nos propósitos. As duas patrocinam ensino de terceiro grau. O percentual de ajuda financeira que dão varia de acordo com a afinidade entre curso escolhido e o trabalho que o funcionário desenvolve na empresa. Por exemplo: um trabalhador que atua na área de transações internacionais terá o percentual máximo de patrocínio se cursar “Comércio Internacional”, ou se trabalhar em atividades de gestão da produção, também terá o percentual máximo se cursar “Engenharia de produção”.

O elenco¹⁹ de possibilidades de formação de uma e de outra registra cursos específicos para cada categoria de funcionários e cursos com caráter geral.²⁰ Ambas desenvolvem cursos de conteúdo técnico-operacional como solda, pintura, metrologia e outros já antes enumerados. Desenvolvem também outros tipos de cursos que, embora tenham forte cunho profissionalizante, seu alcance ultrapassa o horizonte corporativo. Nessa categoria, incluem-se cursos de planejamento estratégico, comunicação, administração de conflitos, liderança, motivação, desenvolvimento comportamental (atitudes, relacionamento, ética, trabalho em equipe, limpeza, hábitos de higiene e saúde...), gestão de carreira e gestão empresarial. O tempo de duração de cada evento varia de algumas horas (10h) a dois anos. A empresa G, em particular, inclui, no seu porta-fólio de atividades regulares de capacitação, programas específicos para diretores e gerentes desenvolvidos em parceria com três

¹⁹ Nos anexos, a transcrição dos dados das entrevistas realizadas nas empresas apresenta o elenco de programas de treinamento e cursos que oferecem.

²⁰ Cursos de formação geral incluem Alfabetização, Ensino Fundamental e Médio.

instituições de ensino de administração (*management*), e negócios (*business*) ranqueadas entre as melhores do mundo.²¹

O objetivo é manter as lideranças da empresa acompanhando *pari passu* os avanços do conhecimento e das práticas de gestão, o comportamento do mundo dos negócios e suas perspectivas e oportunidades. Afinal, em tempos de sociedade da informação e do conhecimento, o quadro encarregado de timonear a organização precisa estar em dia, atualizado – *up-to-date*.

A tecnologia dos equipamentos e das máquinas operatrizes, de um lado, trouxe às empresas importantes ganhos em produtividade, qualidade e redução de custos; de outro, obriga-as a providenciar educação²² formal para os funcionários com baixa (ou nenhuma) escolaridade. A operação de equipamentos e maquinário tecnologicamente sofisticados exige capacidade de leitura e compreensão de manuais de instrução, painéis eletrônicos e quadros de comando alfanuméricos, entre outros. O mesmo acontece com os novos e modernos processos produtivos, que requerem o entendimento de roteiros e ordens de produção, que acompanham o fluxo dos lotes de produtos em fabricação e, não raro, apresentam campos para serem preenchidos.

Embora possuir curso superior seja requisito de admissão para determinados cargos e funções, as empresas M e G não consideram isso plenamente suficiente. Os ingressantes precisam pelo menos conhecer a missão, os objetivos, as políticas e a cultura da empresa; em vista disso, passam por um processo de aprendizado do comportamento organizacional, da missão, dos princípios e dos valores que guiam suas ações.

Os cursos que M e G patrocinam devem ter alguma relação com a atividade que o funcionário realiza na empresa. O grau de relação – total ou nenhuma – entre curso e atividade é definido pela própria empresa, e o percentual de pagamento/reembolso concedido varia de acordo com essa escala (relação total a nenhuma relação). Disso pode-se concluir que cursos que as empresas entendem de exclusivo interesse do funcionário,²³ ou de mera

²¹ A empresa G desenvolve cursos de capacitação com duração de dois ou três meses a dois anos, em parceria com: a) Fundação Dom Cabral, brasileira; b) Insead – *Executive Education*, francesa e c) *Kellogg School of Management*, escola de negócios da *Northwestern University*, americana. As instituições nominadas em “a” e “b” constam no *ranking* da melhores escolas de negócios do mundo segundo o jornal britânico *Financial Times* em 16º. e 11º. lugares, respectivamente, e a da letra “c” é a 1ª. *Top ranked* da *Business Week*.

²² À medida que as empresa M e G aparelharam tecnologicamente seus parques fabris, abriram aos funcionários a possibilidade de fazer (ou concluir) o Ensino Fundamental e Médio. Hoje, as duas contratam pessoas com Ensino Médio completo. A empresa M ainda mantém funcionários antigos que possuem apenas Ensino Fundamental. São pessoas que pertencem aos seus quadros há muito tempo, “profundos conhecedores das operações que desenvolvem e completamente integrados à cultura e filosofia da empresa”. (Responsável pela gestão de pessoas).

²³ Cursos de “exclusivo” interesse do funcionário (mera formação geral) ampliam o campo de conhecimentos do elemento que os faz e o tornam um sujeito mais qualificado. Portanto, capaz de ações mais

formação geral, não recebem incentivo financeiro. Embora, mesmo que não explícita como tal nas grades curriculares dos cursos superiores, a formação geral se faz presente. Em vista disso, é possível afirmar que um elemento que fizer curso superior estreitamente ligado à sua atividade, além dos conteúdos técnicos específicos da profissão, terá vários de formação geral. Portanto, a par de melhorar sua condição profissional, tem a possibilidade de melhorar também a condição pessoal de sujeito autônomo e interagente. Esse raciocínio vale, igualmente, para cursos em escolas Senai e similares que, paralelamente à formação técnica, ministram conteúdos de formação geral. Particularidade da empresa M: o funcionário que tem direito à fruição de benefícios flexíveis poderá direcioná-los ao custeio do curso que desejar, mesmo que “nada tenha a ver” com o seu trabalho profissional.

Tanto a empresa M como a G acreditam que a capacitação profissional e a educação empresarial consistente que, direta ou indiretamente, propiciam aos seus funcionários, de forma organizada e contínua, contribui para o resultado da empresa e para eles próprios. No que concerne à lucratividade, a empresa M sustenta sua crença na constância com que tem pago participação nos resultados.²⁴

A empresa G não relata participação nos resultados para firmar sua crença; refere ganhos em inovação, criatividade e produtividade. Ambas destacam a boa convivência entre os funcionários, padrão comportamental ético, lealdade e compromisso com a empresa. Uma e outra entendem que os funcionários sentem-se satisfeitos por pertencer aos seus quadros. De maneira geral, M e G mantêm bom *clima organizacional*, com trabalhadores tecnicamente bem preparados, tanto para a construção do resultado da empresa como para a construção do seu próprio caminho.

4.2.2 Aprendizagem em benefício do indivíduo

Educação consiste na aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano ou, simplesmente, ato de educar-se. Esse é um entendimento usual, corrente, expresso em dicionário da língua portuguesa. (HOUAISS, 2009). De acordo com Brunner e Zeltner (1994, p. 88), “a discussão

qualificadas. Assim, mesmo indiretamente, pode agregar qualidade em sua atuação na empresa.

²⁴ O número de salários pagos aos funcionários a título de participação nos resultados, ininterruptamente, nos últimos anos, além dos definidos pela legislação trabalhista, varia entre três e seis ao ano.

sobre o conceito de educação leva a grandes controvérsias e as definições conhecidas diferem consideravelmente entre si”. Vista como um fazer contínuo, natural, evolutivo, que se funda em práticas, entendimentos e ações cujo fim é a reprodução da cultura na qual se realiza,

nas sociedades primitivas ela é sinônimo de vida, modo de ser, de criar e recriar o mundo. Ela se identifica com as relações sociais e de produção, com os costumes e comportamentos do indivíduo e da coletividade. Envolve todos e tudo. Em nossa sociedade, a educação em geral e a educação escolar particularmente impõem-se como algo necessário para a sobrevivência do grupo e da própria sociedade. (PAVIANI, 2005, p. 10).

A aprendizagem resulta de um processo educativo e pode ser adquirida a partir da observação, da prática, da experiência e de estudo, em todas as áreas do conhecimento. Vasconcelos e Mascarenhas, a entendem “como um processo de mudança de comportamentos a partir da crescente aquisição de conhecimentos sobre si e sobre o meio ambiente”. (2007, p. 1). Para Gagné, ela “se realiza quando surgem diferenças entre a performance que o indivíduo apresenta antes e a que ele mostra após ser colocado em situação de aprendizagem”. (1974, p. 1). E ela se torna significativa quando encontra “um conceito, uma idéia, uma proposição já existente na estrutura cognitiva, capaz de servir de ancoradouro a uma nova informação” (MOREIRA, 2006, p. 15) e passa a ter significado para o indivíduo.

No entendimento de Vasconcelos e Mascarenhas, pode-se dizer que “o conceito de aprendizagem relaciona-se à construção contínua da ‘identidade’ dos indivíduos, que a desenvolvem a partir da constante articulação entre seus valores e comportamentos passados e novos estímulos e experiências adquiridos no cotidiano (2007, p.1). Para esses autores, pensada como

fenômeno organizacional, que ocorre no nível da coletividade, pode-se entendê-la como processo contínuo de mudança de comportamentos na organização, o que se dá a partir da articulação constante entre os valores e as capacidades dos indivíduos e as suas exigências naquele contexto. (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007, p. 1).

A aprendizagem nos assuntos da Administração, como campo de conhecimentos específicos, é um processo bastante recente. Considerando-se a existência da humanidade, a evolução da educação e das ciências, pode-se dizer que é um tema muito novo, embora tenha um passado, ainda que discreto e modesto, pois “todo conhecimento é devedor de um acumulado ao longo da história, não existindo senão o conhecimento construído

coletivamente”. (FREITAS, 2007, p. 2). Na ciência²⁵ da Administração, as teorias são elaboradas “a partir de estudos qualitativos, quantitativos e mistos, que analisam e observam a prática de gestão nas organizações”. (FREITAS, 2007, p. VIII e IX). Incipiente nas “primeiras horas” da Revolução Industrial, aos poucos se robustece e consolida-se como importante campo de estudo, principalmente a partir da segunda metade do século passado. Seus preceitos, seus saberes fomentam o desenvolvimento, a expansão e o fortalecimento das organizações, mesmo às de fins não lucrativos. Apesar de sua pouca idade, firma-se como relevante instrumento de desenvolvimento econômico.

Impulsionado pela informação e pelo conhecimento, o universo econômico move-se com muita agilidade. Entre as organizações empresariais que o “habitam”, há as que são agentes desse movimento e o acompanham. Outras ficam na espreita do que as mais atentas fazem e (re)agem caudatariamente. As que “perdem a hora”, e não se apercebem, acabam em posição complementar ou incorporadas ou, ainda, desaparecem. As mais diligentes, no entanto, sem descuidar do agora e dos seus resultados, trabalham para construir o futuro e firmar-se nele. Organizam suas próprias condições de trabalho, abrem as portas e dão passagem à educação e ao conhecimento.

Os exemplos examinados para este trabalho e relatados neste capítulo denotam diligência das empresas. Mostram prática efetiva de um padrão diferenciado²⁶ na capacitação dos quadros de funcionários. A diversidade de alternativas, de meios e de conteúdos oferecidos que, diretamente objetiva melhorar o resultado da empresa, também tem o poder de qualificar o funcionário como ser pensante, consciente, autônomo.

O conhecimento técnico que o funcionário adquire lhe incute a competência de produzir mais e com mais qualidade; também lhe agrega ganho pessoal. Imprime-lhe a condição de profissional mais qualificado, com mais alternativas de empregabilidade, portanto com mais segurança e autoconfiança. Os cursos de formação mais abrangente, adicionalmente à qualificação profissional, propiciam ao indivíduo autonomia, reflexão crítica, capacidade de encontrar soluções e ser criativo. Além de constituir a *cidadania corporativa* do trabalhador, esses atributos permitem-lhe constituir-se, também, como cidadão

²⁵ “Há autores que consideram a Administração como ciência, alguns como arte e boa parte na forma de prática ou técnica, além dos que a vêem dentro do conjunto das três ou de apenas duas”. (BERNARDES, 1993, p. 25). A Administração pode ser considerada uma aplicação de várias ciências, em especial a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Economia, o Direito, a Política e a Matemática. (MOTTA, 1974, p. 8). Pode-se dizer também que é um campo do conhecimento que se consolida como tal e se revigora e desenvolve a partir da prática empresarial e de estudos e pesquisas acadêmicos.

²⁶ O vocábulo *diferenciado* é empregado, aqui, para indicar capacitação profissional além do simples adiestramento, do fazer mais; capacitação que agrega valor ao trabalhador, como ser único e coletivo.

do mundo, ou seja, agir e interagir com consciência e autonomia na sociedade em que se insere.

Na conclusão deste capítulo, cabe destacar que nem todo o indivíduo envolvido no processo ensino e aprendizagem acaba aprendendo, mesmo diante de todas as condições para que a aprendizagem se efetive e onde quer que se realize. Como diz Paviani, “o aprender é um ato que o sujeito deve assumir, caso contrário todo ensinar é em vão. Por isso, se o ensinar é deixar aprender, o aprender é deixar que alguém (ou algo) nos ensine”. (2003, p. 16). Isso significa dizer que, em escola pública ou privada, em ambiente corporativo ou em qualquer outro, se o aprendiz não deixar que alguém (ou algo) o ensine, não aprenderá. Portanto, pode-se inferir que ser mais ou menos esclarecido, ter mais ou menos competências tornar-se um cidadão autônomo, consciente, sujeito de suas ações, sujeito de si, necessita de um ato de vontade. Precisa querer ser.

4.3 Algumas experiências ilustrativas

Este tópico apresenta aspectos complementares das práticas educacionais nas empresas M e G e traz experiências de outras organizações que, igualmente e até com mais intensidade, trabalham as questões de treinamento, desenvolvimento e formação de seus funcionários. O relato das ações em cada organização é mostrado de forma individualizada, pois quer-se evidenciar seus movimentos específicos. Por ser elemento comum, frisa-se que todas são instituições com fim lucrativo, mesmo as de economia mista com participação majoritária do Estado.

4.3.1 Empresa M

Embora já dito neste capítulo, a empresa M dedica muita atenção aos aspectos da “filosofia da empresa”, da cultura da organização, como destaca o gestor de pessoas. Para M é fundamental que os funcionários compreendam e se integrem ao seu modo de ser de forma pró-ativa. Além de tratar desse assunto no processo de integração dos novos elementos e em outros momentos de instrução, no primeiro semestre de cada ano todos os funcionários têm

uma hora por mês de instrução sobre “filosofia e credos” da empresa. Desenvolvimento, treinamento e educação é “um credo, um valor” para M. Tanto acredita nisso que não despende esforço para medição dos resultados; entende que “investir em educação dá resultados”.

Na empresa M, o funcionário registra seu ponto no cartão-ponto. A particularidade é que ele só registra as exceções, ou seja: horas extras, atrasos, atestados, faltas... a entrada e a saída normais, não. A empresa nunca desligou funcionários para simples redução de quadro, nem em períodos de baixa produção ou crises econômicas.²⁷ Nessas ocasiões, os trabalhadores são liberados da frequência ao trabalho e recebem integralmente seu salário como se trabalhando estivessem. Em eventuais necessidades de horas extras, os empregados compensam os períodos não trabalhados. Zerado o banco de horas, voltam a receber normalmente o tempo extra, acrescido dos adicionais por lei.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) foi implantado na empresa M antes de ser previsto em lei. Instituído como um dos instrumentos da política de gestão de pessoas, é prática regular da empresa, há mais de quinze anos. De lá, até os dias atuais, o valor a mais recebido pelos funcionários, por ano, perfaz um montante médio de três salários, chegando, em 2008, a seis salários. Por exemplo: um trabalhador que recebe salário mensal de R\$ 1.000,00, além dos treze salários regulares, recebe mais R\$ 3.000,00 no ano.

Por tudo o que foi relatado pelo executivo da área de pessoal e pelo que se pôde ver e depreender dos contatos havidos, o ambiente, na empresa M é bom, tem boa qualidade. As pessoas gostam de trabalhar lá. Essa constatação é corroborada por três diferentes periódicos com circulação nacional. A revista *Valor Carreira*, na pesquisa Hewitt/Valor,²⁸ elaborada para identificar “as melhores na gestão de pessoas”, apresenta a empresa M em 1º. lugar entre as que têm de 100 a 500 funcionários. O texto que retrata a empresa destaca o programa abrangente de treinamento, que inclui desde de temas operacionais às finanças pessoais; o padrão salarial até 40% acima da média do segmento; o incentivo pecuniário para os que fazem cursos de graduação e pós-graduação e plano de benefícios. Nas palavras de um diretor “o estímulo é muito grande, e o pessoal se esforça para aproveitar as oportunidades”. Outro, afirma que “funcionários bem-treinados, bem-remunerados e motivados não precisam do chefe para trabalhar com qualidade e produtividade” (p. 40, 42). A revista *Época*, edição especial em que identifica as 100 melhores empresas para trabalhar, 2009 – 2010, mostra a

²⁷ Na forte crise recente (segundo semestre de 2008, alastrando-se para 2009 e ainda não debelada em diversos países), que afetou violentamente a economia internacional, não demitiu ninguém.

²⁸ A revista *Valor Carreira* contou com apoio técnico da *Hewitt Associates* para a pesquisa que elegeu as melhores empresas na gestão de pessoas.

empresa M em 20º lugar no *ranking*-geral das 25 primeiras, em nível nacional, contando-se todas as empresas investigadas (p. 45). Na categoria das que “treinam melhor” e na categoria das “melhores em qualidade de vida”, aparece em 2º. lugar (p. 42) e entre as “melhores em comunicação aparece em 4º. No quesito *respeito*, ela é o destaque entre todas (p. 44). Informa que a “empresa adota um modelo de gestão que prioriza a constante e intensa comunicação” e a facilidade de comunicação entre funcionários e chefias (a direção incluída nelas) (p. 112). No mais ressalta o padrão de incentivo para formação que dá ao empregado. O *ranking* da revista *EXAME: Você S/A*, edição especial 2009: 150 melhores empresas para você trabalhar, embora ocupando posição além das 10 primeiras, a empresa M também consta inclusa na categoria das pequenas (p. 256). Traz palavras de dois funcionários. Um diz: “vim trabalhar aqui por um salário menor do que eu ganhava, mas sabia que teria oportunidade de crescer”. Para outro, que ficou um tempo fora, se arrependeu e voltou: “a diferença é astronômica”, diz ele, apontando o bom ambiente de trabalho e a preocupação da empresa com a qualidade de vida do funcionário. O ponto positivo destacado pela *Você S/A* revela que “a empresa dissemina valores de transparência, confiança e responsabilidade”. (p. 256).

No que concerne a ações de cidadania e solidariedade extramuros, a empresa M mantém o *Projeto pescar*, uma ação de responsabilidade social voltada à formação pessoal e profissional de jovens de baixa renda. Os temas que desenvolve no curso contemplam cidadania – desde higiene pessoal a atitudes – e formação profissional. Além do curso, a empresa fornece aos participantes vale-transporte, alimentação, uniforme, material didático, atendimento pedagógico, odontológico e psicológico, bem como cesta básica.

4.3.2 Empresa G

Em período passado (entre os anos 1985 e 1990), para resgatar os trabalhadores pertencentes aos seus quadros, não alfabetizados ou com muito baixa instrução, a empresa promoveu um programa de alfabetização com quatro anos de duração. Com isso, praticamente resolveu todo o problema de educação básica dos seus funcionários, que envolve o aprender a ler e a interpretar. Hoje, só contrata pessoas com Ensino Médio completo (ou Fundamental para determinadas funções).

Independentemente de todo o desenvolvimento e da formação educacional que propicia aos seus funcionários, regularmente e de forma continuada, a empresa mantém e administra, dentro de seus muros, outros programas de formação geral e profissional para

crianças e jovens, que não fazem parte de sua lista de empregados: o programa Florescer e o programa Qualificar.

O programa para crianças, denominado *Florescer*, trabalha com alunos de 7 a 14 anos de idade, no “contraturno”²⁹ da escola pública formal. Recebe, em instalações de empresa, crianças de origem pobre, sem recursos para buscar outras possibilidades de formação cultural. A elas são oferecidas aulas de línguas, informática, musicalização, arte, teatro, educação física, reforço escolar e “educação para a vida” (hábitos de limpeza e higiene, boas maneiras, respeito, ética, convivência e trabalhos em grupo, respeito à natureza e meio ambiente...), atividades de lazer, etc. Atualmente (segundo semestre de 2009) 340 crianças participam do programa, e todas elas apresentam bom desempenho escolar. Não há reprovação.

O programa *Qualificar* envolve adolescentes de 15 a 18 anos de idade. Nas condições de horário/turno similares ao Florescer; ministra formação profissionalizante com cursos de preparação técnica a jovens, como: solda, metrologia, operação de máquinas, pintura, leitura e interpretação de desenho e outros. Após a formação, vão em busca de trabalho; muitos são empregados na própria empresa.

A empresa G também abriga, dentro de suas instalações uma escola Senai, cujos alunos, concomitantemente à formação técnica, frequentam o Ensino Médio em escolas do sistema oficial de ensino. Na categoria de Ensino Técnico, oferece cursos de mecânica, manutenção, usinagem, montagem e conhecimentos gerais de línguas, bem como informática.

Fruto de suas ações, a empresa G também é assídua frequentadora de listas das melhores para trabalhar. De 2002 a 2009, só no ano de 2007 não estampa sua logomarca no *ranking* das 150 melhores da revista *Exame*. (p. 158). A mesma revista, dentre as 150 que figuram na edição de 2009, apresenta a organização na condição de “destaque em cidadania empresarial” (p. 48) e a coloca em 5º. lugar entre as dez melhores para trabalhar fora do Estado de São Paulo. (p. 36). Ressalta o cuidado que a empresa tem com os aspectos educacionais, não só com seus próprios funcionários mas também com crianças e jovens da parte carente da comunidade. E evidencia, como pontos positivos: a “preocupação com a saúde e a qualidade do time, que conta com benefícios de primeira, como previdência privada e preparação para a aposentadoria”. (p. 159).

²⁹ Contraturno. Essa palavra e outras que aparecem no parágrafo são usuais na linguagem da empresa para identificação do programa Florescer.

4.3.3 Outras experiências

4.3.3.1 Banco do Brasil

As organizações bancárias, de maneira geral, mantêm programas de treinamento e desenvolvimento dos seus recursos humanos. Algumas delas, de algum tempo para cá, principalmente do final do século XX em diante, operam com estruturas de desenvolvimento e formação de pessoas que vão além da mera formação técnica. Para ilustrar essa prática educacional, destaca-se a experiência do Banco do Brasil.³⁰

O livro *Itinerários da Educação no Banco do Brasil*, organizado por Liduína Benigno Xavier (2007), faz um apanhado histórico do processo de formação dos funcionários desse banco. Retrata a trajetória do banco de 1808 aos dias atuais e, em sintonia com que o próprio título diz, desvenda os caminhos da educação que passa pelo projeto do Departamento de Seleção e Desenvolvimento (Desed), anda um tempo pela Gerência de Desenvolvimento Profissional (Gedep) e chega à atual Gerência de Educação e Desenvolvimento de Competências Profissionais (Geduc).

Em 2001, o Conselho Diretor do banco aprovou a criação da Universidade Corporativa Banco do Brasil (UniBB), cuja inauguração foi em julho de 2002 (p. 121) e, atualmente, “é o guarda-chuva que abriga a educação na empresa”. (p. 163). Sua construção traz no alicerce algumas ideias e práticas lapidadas desde o Desed. Entre elas encontram-se: formação integral do funcionário não só no preparo técnico, mas também como cidadão; atualização permanente dos métodos pedagógicos para uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem; desenvolvimento de cultura para trabalho em equipe e consciência ética. Os programas educacionais que a UniBB desenvolve levam em conta premissas, que compreendem o homem como profissional do Banco do Brasil, sujeito de seu processo educativo; ser consciente, livre, capaz de ter reflexão crítica sobre o homem e a sociedade; agente de resultados e capaz de posicionar o banco na liderança dos mercados onde atua. (p. 163). Seus cursos contemplam desde a preparação técnica à pós-graduação *stricto sensu*. Atingem todos os níveis de formação, vão até o “desenvolvimento de altos executivos” e estendem-se por todos os recantos do Brasil (onde o BB tem agências).

³⁰ O Banco do Brasil é uma organização bancária cujo capital tem participação pública e privada, e o controle administrativo é do governo da União.

“Tudo o que cerca a vida da organização Banco do Brasil, de uma forma ou de outra, interfere no processo de formação. A visão de que a educação não pode tudo nem está sozinha, mas que é capaz de transformar as pessoas, o mundo, sempre esteve presente nos pressupostos educacionais do Banco”, diz em entrevista, uma de suas funcionárias. (XAVIER, 2007, p. 215). Outro funcionário, conforme consta em carta da Agência Monteiro – Paraíba, após concluir curso que resistia em fazer, “comunica que a experiência foi gratificante. Deu resultados, não só para sua vida profissional. Melhorou como pessoa. Na agência e em casa, todos constataram. Ele estava mais sociável. Comunicativo”. (XAVIER, 2007, p. 49). O trabalho organizado por Liduína Benigno Xavier contém várias outras manifestações dessa natureza. Algumas registrando a satisfação pela oportunidade de ter participado em eventos de qualificação, outras expressando etapas e detalhes da senda educativa do Banco do Brasil. (XAVIER, 2007).

4.3.3.2 Termomecânica³¹

Salvador Arena, nascido em Trípoli, na Líbia, então colônia italiana, chegou ao Brasil em 1920 e, em 1936, com 21 anos, formou-se engenheiro civil pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Em 1942, fundou a Termomecânica São Paulo S.A. originalmente voltada à produção de fornos e equipamentos para padaria.

Empreendedor arrojado, inovador e avançado para a década de 60, tinha grande apreço pelos seus funcionários. Sabia o nome completo de todos, inclusive dos familiares a quem estendeu, já na época, benefícios como cesta básica, assistência médica e odontológica. Implementava uma política salarial diferenciada. Em 1948 concedeu, espontaneamente, o primeiro prêmio por produtividade, prática que se tornou rotina nas ações da empresa, muito antes de qualquer previsão ou disposição legal de PPR ou de 13º. salário. Pagava 14, 15 e às vezes 17, 18 salários no ano. E, num determinado ano, chegou a pagar 25 salários.

Salvador Arena era mesmo um empreendedor adiante de sua época. Percebendo que alguns funcionários iam a um “boteco” antes da refeição, para tomar um gole de pinga, mandou instalar garrações de pinga no refeitório da empresa. Ao contrário do que alguns colegas empresários prognosticaram, o índice de alcoolismo diminuiu, e a produção

³¹ Todas as informações sobre a Termomecânica foram colhidas no *site* da Fundação Salvador Arena. (Acesso em 26 fev. 2010).

aumentou. Se o empreendedorismo que carregava dentro de si rendeu-lhe vários prêmios, o lado social permitiu-lhe edificar importante obra educacional.

O maior sonho de Arena era criar uma escola-modelo. No início da década de 60, montou um colégio dentro das dependências da própria empresa. Providenciou as instalações necessárias e contratou professores de Português, Matemática e Ciências. No final do turno de trabalho da empresa, às 17 horas, os funcionários iam à aula. Alguns anos após, fora dos muros, a escola passa a atender a comunidade de São Bernardo do Campo e cidades vizinhas – no Colégio Termomecânica.

Para Salvador Arena, “a área de educação é prioritária, onde tudo começa”. Busca a materialização do seu sonho, “a construção de uma escola-modelo”. Na mesma São Bernardo, em 1990 entra em atividade o Colégio Termomecânica, erguido para atender, gratuitamente, crianças e adolescentes da comunidade, com qualidade e excelência de ensino. Em 2006, com mais duas unidades de ensino agregadas atende, também gratuitamente, 1.650 alunos procedentes de famílias de baixa renda ou sem renda, que cursavam o Ensino Fundamental e Médio, e proporcionou escola de Educação Infantil a 180 crianças. O complexo educacional, estruturado via Fundação que leva o nome do fundador da empresa, ganha um importante reforço: a Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FIT), que oferece cursos em nível superior, gratuitos, nas áreas de Tecnologia em Mecatrônica Industrial, em Industrialização de Alimentos, em Gestão de Processos Produtivos e em Sistemas de Informação, com vagas para 550 pessoas da comunidade.

As práticas de Arena, tanto no empreendimento empresarial de negócios, como no educacional, revelam competência e compromisso. O sucesso da empresa e a prosperidade nos negócios não são seus únicos focos. No testamento institui a Fundação Salvador Arena como herdeira universal e única de todo seu patrimônio. Deixa prescrito nos seus estatutos o dever de “cooperar e envidar os esforços possíveis para o solução dos problemas de educação e assistência e proteção aos necessitados, sem distinção de nacionalidade, raça, sexo, cor, religião ou opiniões políticas ...” O comportamento empresarial, as atitudes e o “campus” educacional que constrói, contemplando desde a Educação Infantil ao Ensino Superior, afirmam em Salvador Arena a crença de que a educação é, realmente, “onde tudo começa”: é agente que fertiliza o desenvolvimento, meio de resgate social e de emancipação do ser humano, além de alimento que fortalece a cidadania. (FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA, 2010).

5 CONCLUSÃO

O trabalho é condição de vida. Acompanha o ser humano desde os primeiros instantes de sua existência. O próprio instinto de sobrevivência conferiu, ao humano, alguns “deveres” como o provimento de alimentos, abrigo, proteção e defesa contra perigos inerentes à conformação física da natureza e frente a outras espécies animais que habitam o planeta, os quais, de alguma forma, representam risco à sua vida. Mesmo não identificadas na categoria do trabalho, como mais tarde veio a acontecer, essas atividades exigiam determinadas ações, precisavam ser executadas. Por óbvio, não há relatos humanos, sob qualquer forma grafados, que deem, mesmo minimamente, alguma informação de como se realizava o trabalho naqueles distantes tempos.

Consequentemente, também não há relatos que lancem luz sobre o aprendizado para o trabalho e o treinamento (educação) para o trabalho.

O próprio homem, como agente do processo civilizatório, em sua constante interferência na natureza na busca de sobrevivência, põe em ação um processo cultural e se organiza através do trabalho. Basta observar a história da humanidade para se constatar que foi através desse processo de descoberta e sistematização do conhecimento que o homem constrói a civilização, que dá base ao mundo em que hoje vivemos.

Civilização e trabalho são forças sinérgicas e imbricadas em sua origem. Refletem-se na cultura, entendida como toda a ação humana que interfere na natureza. A inteligência humana, a capacidade de observação da natureza, o aprendizado com os erros, a memória, a acumulação do conhecimento pragmático, a capacidade de reflexão humana são o berço das ciências, das artes, da tecnologia, de todo o desenvolvimento da sociedade. A própria sociedade, seu regramento e códigos são fruto do gênio humano, para facilitar o convívio social e a estruturação da vida.

Assim, não é equivocado dizer que o aprendizado e a busca do conhecimento são inerentes ao ser humano, independentemente da sua vontade, e se reflete em suas ações de forma ordenada, planejada ou não.

Kant (2006, p. 11) afirma em sua obra *Sobre a Pedagogia* que o “homem é a única criatura que precisa ser educada. Por educação entende-se o cuidado de sua infância (a conservação, o trato), a disciplina e a instrução com a formação. Consequentemente, o homem é infante, educando e discípulo”.

A Educação, a Pedagogia como ciência humana é o resultado da capacidade humana de pensar, de sistematizar e acumular conhecimentos, para poder multiplicá-los em benefício próprio. Kant (2006, p.20) associa conhecimento à educação, afirmando que esta depende daquele, e que só existe avanço à medida que uma geração transmite suas experiências e seu conhecimento à geração seguinte, agregando suas descobertas e suas experiências.

Os primeiros registros que tratam de ensino e aprendizagem encontram-se no antigo Egito. Procedimento hereditário: pais transmitiam ensinamentos aos filhos. À classe dominante, o saber para a vida política, a preparação para o poder; à classe inferior, o aprendizado restringia-se às habilidades para o fazer, ou seja, o treinamento para o trabalho.

Nas civilizações grega e romana, também vigorava a distinção de classes. Para a classe superior, dominante, o processo educacional compreendia a formação para o mando, a política, as artes, a retórica... À classe subalterna, o ensino limitava-se a aprender habilidades para o fazer, para a produção. Nas práticas de treinamento, tanto na Grécia como em Roma, padrões treinavam escravos em ambientes estruturados, como verdadeiras escolas, e que Manacorda identifica como a manifestação primeira da “instrução profissional”. (2000, p. 72). Em Roma, diferente da Grécia, uma classe de artesãos composta predominantemente por homens livres ou libertos desenvolve uma forte consciência do trabalho. Suas atividades vão se tornando mais complexas e sofisticadas, e o processo de treinamento e capacitação profissional segue o mesmo passo. Surge, então, o *paedagogium* – para Cambi, a primeira escola constituída e voltada, de fato, à formação profissional. (1999, p. 115).

O processo educativo diverso, com “conteúdos” diferentes para as diferentes classes sociais, cruza as sociedades antigas e se produz, similarmente, na Idade Média. Às classes baixas continua a instrução para o trabalho. Nessa fase, a categoria dos “homens libertos” (ARANHA, 2001, p. 79) efetua diferentes ofícios. Formam-se as *corporações de ofício* que, por sua vez, ensinam aprendizes e, assim, a cadeia ensino e aprendizagem vai se reproduzindo. Entra-se na Idade Moderna, e o ensino para o trabalhador continua sendo o *aprender a fazer*. O feudalismo vai se apagando, e o capitalismo desponta. O processo produtivo migra das oficinas para estruturas fabris, mas a lógica da instrução para o trabalhador continua a de ensinar habilidades para a execução de determinadas tarefas, etapas ou partes da produção de um bem. A Revolução Industrial iniciada no século XVIII busca alternativas para produzir mais mercadorias. No final do século XIX, estudos de Taylor trazem à tona a Administração Científica cujo objetivo era que os operários, segundo Rodrigues Y Rodrigues, “fizessem as mesmas tarefas de forma exatamente igual.” (2002, p. 19).

O ensino para o trabalho, à medida do melhor aparelhamento tecnológico dos meios de produção, vai assumindo configuração de formação de mão de obra mais generalista, qualificada para atender às demandas sempre crescentes das organizações.

Para Eboli (2004, p. 36), a grande causa da mudança do comportamento organizacional é a passagem da administração taylorista/fordista para a gestão flexível, que coincide, não gratuitamente, com a atribuição ao conhecimento de uma importância estratégica na obtenção de vantagem competitiva para as empresas.

É nesse momento que surgem os programas internos e permanentes de educação nas empresas, preocupadas em manter sua rentabilidade, evolução, competitividade nos mercados globais.

Um grande caminho foi percorrido desde as primeiras iniciativas de educação para o trabalho: do simples ensino de um ofício, ao treinamento de um trabalhador que tivesse habilidade de fazer repetidamente as mesmas tarefas, sem entender qual era a sua participação no todo do processo, até a formação continuada do colaborador, que agrega às suas funções conhecimentos especializados, que lhe permitem programar eletronicamente um equipamento, utilizando recursos de informática, ou incorporar à gestão da empresa novas tecnologias e métodos de *management*. Hoje, o que se exige é um indivíduo que possua uma visão mais sistêmica de seu trabalho e sua importância dentro do contexto organizacional, sendo capaz de modificá-lo. Alguém que não só *sabe fazer*, como *por que o faz*, alguém que *aprendeu a aprender*, dentro do conceito lançado por Dewey (apud CORTELA, 2009, p. 34) e, com isso, ganha autonomia. Não interessa mais o saber compartimentado, não interessa mais o indivíduo que sabe fazer bem a sua parte.

O antigo setor de Treinamento & Desenvolvimento sofreu modificações, avanços, saindo da esfera repetitiva e setorializada para assumir um processo contínuo e equilibrado de construção e manutenção de um conhecimento interno nas organizações, que dê conta da velocidade de alteração dos processos produtivos, dos conhecimentos, dos mercados. O objetivo é a perenidade, o resultado positivo, a lucratividade da empresa refletida na construção de uma imagem de sucesso, de reconhecimento público e entre seus pares.

Educação Corporativa é o nome que recebe esse processo contínuo de melhoria de pessoas e organizações, que continua a promover treinamentos para o trabalho, porém com uma nova visão e novos objetivos. Essa nova visão estratégica é a que privilegia o aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa e não apenas o conhecimento do indivíduo. Estava correto Drucker ao afirmar que a passagem para a sociedade do conhecimento coloca a pessoa no centro do processo. Afinal, o conhecimento pressupõe

sempre a presença do homem que aprende e faz a diferença. E o coletivo das pessoas que aprendem faz a empresa que aprende.

Cortela (2009, p. 34) diz que, no mundo do trabalho, fala-se menos na formação de um generalista e mais na formação de um *multiespecialista*, aquele que vai ganhando autonomia para construir novas competências. Autonomia significa desenvolver, através do conhecimento; ter sensibilidade para o novo, prontidão para modificar um processo; iniciar uma ação em outra direção, para acompanhar mercados e necessidades de clientes. É saber perceber as mudanças, estudá-las e gerar novos processos e aplicativos para incorporá-las à gestão, à produção da empresa. Não basta saber, é preciso saber aplicar. Não basta conhecer, é preciso que esse conhecimento tenha eficiência. Essa é a autonomia esperada do novo trabalhador, como agente de seu próprio desenvolvimento, que encontra na empresa uma parceria que favorece seu crescimento, sua empregabilidade e sua construção como cidadão.

Para Cortela (2009, p. 33), a Educação Continuada pressupõe a capacidade de dar vitalidade à ação, às competências, às habilidades, ao perfil das pessoas. É também a facilitação das atividades que envolvam a sensibilidade estética no campo da música, das artes plásticas, da literatura, de maneira que a pessoa que atua na empresa tenha prazer pela estrutura do conhecimento em seus múltiplos níveis.

O ensino corporativo visa a adequar essa nova organização empresarial à economia do conhecimento, onde sistemas educacionais são implantados para a formação do trabalhador de forma ampliada e não mais pontual com o desenvolvimento de habilidades repetitivas, mas atingindo questões de cidadania, meio ambiente e sustentabilidade. Transcende o fazer para despertar a consciência cidadã. Ensina mais do que apenas aprender a fazer, mas o aprender a ser e pensar. Vê-se, dessa forma, que a ação da educação continuada extrapola os muros organizacionais, estendendo seus benefícios à comunidade. Uma pessoa que está inserida num processo de educação continuada não aplica seus conhecimentos apenas na empresa, mas na família, em seu clube, a seus amigos, em trabalhos comunitários, assumindo uma consciência cidadã, preocupada e inserida na comunidade em que vive. Da mesma forma, a organização empresarial não aufere apenas benefícios na lucratividade e produtividade, mas na qualidade de seu produto, na relação com seus colaboradores e com o mercado, recebendo reconhecimento público por seu desempenho econômico-financeiro, por suas ações cidadãs, pela sua estabilidade e perenidade.

Nos casos pesquisados das empresas M e G fica evidente, tanto pelo depoimento de seus dirigentes, como de seus funcionários e pelos prêmios e reconhecimentos públicos e institucionais recebidos, que o papel que estas empresas chamaram a si desempenhar como

instituições “formadoras de pessoas cidadãs” é correto e traz resultados. Manter internamente uma estrutura de ensino e formação permanente e continuada, por questões de estratégia e de posicionamento empresarial, acabou por provar que o verdadeiro capital da empresa é o intelectual. O conhecimento científico, as habilidades e competências dele derivadas são o principal ativo e fator preponderante para o sucesso das organizações. Portanto, existe de fato uma relação causal entre a aprendizagem nos processos de organização empresarial e a formação do empregado, como profissional e cidadão, e o resultado econômico-financeiro das empresas.

A educação corporativa é sua ação constante de promoção e aplicação dos conhecimentos na organização empresarial e nos seus funcionários, o que resulta no verdadeiro capital da empresa: o intelectual.

O tema educação corporativa, considerada a longa caminhada da educação e todos os estudos em educação já desenvolvidos, ainda é assunto relativamente novo. Há um extenso trajeto de práticas, estudos e pesquisas, na área, a ser percorrido. Mas, apesar do seu curto período de existência, o processo ensino e aprendizagem desenvolvido nesse campo está difundido em todos os continentes e, em alguns pontos, como América do Norte e Europa, de forma muito expressiva. Milhares de organizações empresariais se servem dessa alternativa para qualificação de seus quadros de funcionários e a têm inserido no seu planejamento, como uma estratégia de ação. E para a tarefa de gestão do conhecimento, muitas delas constituíram estruturas específicas, organizaram e implementaram suas próprias Universidades Corporativas.

Porém, a criação de ambientes e meios, por mais modernos e tecnologicamente aparelhados que estejam, correspondem a apenas uma parte do processo de ensino e aprendizagem. Assim, como qualquer processo educacional, a educação corporativa, para se tornar efetiva, para alcançar a eficácia desejada, precisa considerar que a aprendizagem “é um processo humano de auto-educação, que depende mais do próprio aprendiz. E que, também, o trabalhador desenvolve seu aprendizado não somente para atender às necessidades funcionais, mas, principalmente, para agregar à própria aprendizagem a busca de realização e do seu sentido de vida”. (GARRIDO, 2006, p. 28). Os resultados conseguidos pelas organizações M e G, estudadas nesta dissertação, pode-se afirmar, atestam a eficácia de suas ações nessa área, seja no aspecto econômico, seja na realização de seus funcionários, cujas manifestações as situaram no *ranking* das melhores empresas para trabalhar.

Na ótica do autor desta dissertação, e para entender de maneira mais profunda e segura os resultados do processo de ensino e aprendizagem corporativos, além dos já

existentes, outros estudos precisam ser realizados. Embora inequívoco que ações educacionais desenvolvidas no meio corporativo, de maneira geral, contribuem para melhorar o desempenho das empresas e para o crescimento do funcionário como cidadão, ainda há muitas perguntas a responder.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. Trad. da 1ª edição brasileira coordenada e revista por Alfredo Bossi; rev. da trad. e trad. dos novos textos Ivone Castilho Benedetti. São Paulo: M. Fontes, 2007.
- ALMEIDA Júnior, Déborath Souza de; Geraldo Oliveira de; SANTOS, Paulo R. P. dos. *Capital intelectual: desenvolvimento de pessoas. 2003*. Monografia (Conclusão Curso de Administração) – UFB, Salvador, Bahia, 2003.
- ALMEIDA, Thomas Ranson E. S. *História da educação*. São Paulo: EPU, 1987.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. *História de educação e da pedagogia geral e do Brasil*. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996..
- _____. *História da educação*. São Paulo: Moderna, 2007.
- AYLOR, Frederick Winslow. 1856-1915. *Princípios de administração científica*. Trad. de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BAYMA, Fátima. *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BECKER, Fernando. *Educação e Construção do Conhecimento*. Porto Alegre: Artemed, 2001.
- BERGER FILHO, Ruy Leite. *Construindo a educação profissional*. Brasília: MEC, 1977. Mimeografado.
- BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRUNNER, Reinhard; ZELTNER, Wolfgang. *Dicionário de psicopedagogia e psicologia educacional*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CAMBI, Franco. *História da pedagogia*. Trad. de Álvaro Lorencini. São Paulo: Ed. da Unesp, 1999.
- CAXIAS DO SUL. Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul. *E-mail* de 9 dez. 2009.
- CASTANHO, Sérgio. *Educação e trabalho no Brasil colônia*. Unicamp. Disponível em: <<http://www.histedbr.fae.unicamp.br>>. Acesso em: 21 jul. 2008
- CERQUEIRA, Kleber Chagas. *Educação e indústria: elementos de história do ensino industrial no Brasil, 2004*. Disponível em: <<http://www.asselegis.org.br/edind.htm>>. Aceso em: 27 jul. 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri: Manole, 2009.
- CORTELA, Mário Sérgio. *Qual é a tua obra?* 6. ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2009
- CUNHA, Luiz A. *O ensino de ofícios nos primórdios da industrialização*. 2. ed. São Paulo: Unesp; Brasília: Flacso, 2005.

DLER, L. The handbook of human resources development. In: PILATI, Ronaldo. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. New York: Wiley, 1984.

DRUCKER, Peter F. *A administração na próxima sociedade*. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

_____. *Sociedade pós-capitalista*. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1993.

EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FLEURY, M. T. L. *Educação para as empresas do século XXI: no universo da cultura, o centro se encontra em toda parte*. São Paulo: Schmukler, 1999.

_____; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de M. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FUNDAÇÃO SALVADOR ARENA. Disponível em: <<http://www.fundacaosalvadorarena.org.br/arena.asp>>. Acesso em: 26 fev. 2010.

GAGNÉ, Robert M. *Como se realiza a aprendizagem*. Trad. de Therezinha Maria Ramos Tovar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

GARRIDO, Paulo O. *Educação corporativa policêntrica: aplicação transdisciplinar da engenharia pedagógica para a produção da aprendizagem transformadora*. 2006. Tese (Doutorado) – UFSC, Florianópolis, 2006.

GILLES, Thomas Ranson. *História da educação*. São Paulo: EPU, 1987.

GOMES, Paulo Alcântara. Uma visão estratégica da educação corporativa. In: BAYMA, Fátima (Org.). *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Fundação Getúlio Vargas; São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GOOS, D. *Principles of human resources management*. London: Routledge, 1994.

HOUISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

INHELDER, B. et al. *Aprendizagem e estruturas do conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 1977.

KANT, Immanuel. *Sobre a pedagogia*. Tradução de Francisco Cock Fontanella. 5. ed. Piracicaba, SP: UNIMEP, 2006.

KÖCHE, José Carlos. *Pesquisa científica: critérios epistemológicos*. Rio de Janeiro: Vozes; Caxias do Sul: Educs, 2005.

LO MONACO, Gaetano. *Sociedade da informação x sociedade do conhecimento*. Disponível em: <http://64.233.163.132/search?q=cache:_ZbFZsJ3PfeJ:www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php%3F..>. Acesso em: 9 jan. /2010.

LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e educação corporativa. In: BAYMA, Fátima (Org.). *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerando competências*. Fundação Getúlio Vargas; São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LUCCI, Elian Alabi. *A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar: notas de conferência para alunos e professores de ensino médio em diversos estados do Brasil*. Disponível em: <<http://64.233.163.132/search?q=cache:tDpPoKaigDYJ:www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm+sociedade+d>>. Acesso em: 9 jan. 2010.

MACHADO, Maria Cristina Gomes. O decreto de Leôncio de Carvalho e os pareceres de Rui Barbosa em debate: a criação da escola para o povo no Brasil do Século XIX. In: Maria Stephanou, Maria Helena Câmara Bastos (Org.). *Histórias e memórias da educação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 2005. v. II.

MALVEZZI, Sigmar. *Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos*. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1994.

MANACORDA, Mario Alighiero. *História da educação*. São Paulo: Cortez, 1995.

MARKL, Hubert. InterNaciones, 1998. Humboldt 76. *Revista Veja*, n. 35, 5 set. 2001.

MATOS, Francisco Gomes de. *Ética na gestão empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2008.

MEC. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=12353:redede-federal-de-educacao-profissional-cientifica. Acesso em: 28 jul. 2009.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOACYR, Primitivo. *A instrução e o império: subsídios para a história da educação no Brasil, 1850-1857*. São Paulo: Nacional, 1937. v. 2.

MOREIRA, Marco Antonio. *A teoria da aprendizagem significativa e sua implementação em sala de aula*. Brasília: Ed. UnB, 2006.

MOTTA, Fernando Prestes. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 1974.

MÜLLER, Meire Terezinha. *A lousa e o torno: o SENAI e a educação profissionalizante do Brasil*. Disponível em: <http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/jo>. Acesso em: 23 jul. 2009.

MUSSAK, Eugenio. *Treinamento não é educação*. Disponível em: <<http://www.sapiensapiens.com.br/site/treinamento-nao-e-educacao>>. Acesso em: 11 jan. 2010.

NADLER, L. *The handbook of human resources development*. New York: Wiley, 1984, p. 1- 47.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAIVA, José Maria de. *500 anos de educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

- PAVIANI, Jayme. *Ensinar: deixar aprender*. Porto Alegre: Edipucrs, 2003.
- _____. *Problemas de filosofia da educação*. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- _____. *Conhecimento científico e ensino: ensaios de epistemologia prática*. Caxias do Sul: Educs, 2006.
- PILATI, Ronaldo. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artemed, 2006.
- Revista Valor CARREIRA. As melhores na gestão de pessoas. *Valor Econômico S/A*, São Paulo, n. 7, nov. de 2009
- Revista EXAME: você s.a. 150 melhores empresas para você trabalhar. Edição Especial 2009. São Paulo: Ed. Abril, set. 2009.
- Revista ÉPOCA. As 100 melhores empresas para trabalhar, 2009-2010. edição especial, São Paulo: Ed. Globo, n. 4, 2009.
- RICARDO, Eleonora J. A educação do trabalhador do conhecimento. In: RICARDO, Eleonora Jorge (Org.). *Gestão da educação corporativa*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- RODRIGUES y RODRIGUES, Martius V. *Gestão empresariais: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ROMANELLI, O. de Oliveira. *História da educação no Brasil*. 26. ed. São Paulo: Vozes, 2001.
- ROSENBERG, Cyntia. Nota Alta. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 763, n.7, abril 2002.
- SANTOS, Jailson Alves dos. *500 anos de educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Trad. de OP Traduções. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2008.
- SILVA, Deborah R.; GIORDANI, José R. *Educação corporativa*. UniFECAP. Disponível em: <http://www.fecap.br/Portal/Arquivos/Graduacao_Rev_Estudante_On_Line/Educacao_Corporativa_Deborah_Ribeiro_Silv.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2010.
- SOUZA, André F. *Educação corporativa, educação setorial e fóruns de competitividade: questões conceituais*. Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429348.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2010.
- TEIXEIRA, Andréa. *Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- VASCONCELOS, Isabela F. G. de; MASCARENHAS, André O. *Organizações em aprendizagem*. São Paulo: Thomson Learning, 2007
- VEIGA, Cynthia Greive. *História da educação*. São Paulo: Ática, 2007.
- WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Intelig%C3%A2ncia_Artificial>. Acesso em: 6 jan. 2010.

XAVIER, Liduína Benigno (Org.). *Itinerários da educação no Banco do Brasil*. Brasília: Banco do Brasil, 2007.

ANEXO

ROTEIRO DA ENTREVISTA DE PESQUISA

1. A empresa tem uma política de treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação)?
2. A política de treinamento e desenvolvimento está documentada?
 - 2.1 De que forma?
3. O treinamento (capacitação/educação empresarial/corporativa...) é desenvolvido em um processo normal e contínuo ou esporádico?
 - 3.1 Descrever o processo.
4. Quais são as estratégias, as ações e os planos mais usados?
5. Cursos oferecidos:
 - 5.1 Que tipo?
 - 5.2 Duração dos cursos.
 - 5.3 Quem ministra os cursos (pessoas da própria empresa, profissionais contratados, empresas de treinamento, instituições sistema regular de ensino, outros)?
 - 5.4 Conteúdo dos cursos (técnicos específicos, técnicos e de formação geral, de formação geral, outros).
6. A empresa enfrenta problemas quanto à aprendizagem, no seu quadro de funcionários?
 - 6.1 Descrever.
7. Quem possui curso superior (3º grau) está “pronto” para o trabalho na empresa?
8. A empresa oferece/disponibiliza cursos de exclusiva formação geral aos funcionários?
9. Que contribuição o treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação empresarial ou corporativa) dão?
 - 9.1 Para o resultado da empresa.
 - 9.2 Para o ambiente (clima) empresarial.
 - 9.3 Para a formação do funcionário, como sujeito autônomo (sujeito de si), como cidadão.
10. Outras informações.

EMPRESA M

1. A empresa tem uma política de treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação, ...)?

Sim, tem e é contínua como programa.

2. A política de treinamento e desenvolvimento está documentada?

Sim, é documentada.

2.1 De que forma?

Em manual denominado “Manual de Gestão Integrada – M”. É manual “guarda-chuva”, que contém todos os procedimentos da empresa, área por área: gestão de produção, gestão de pessoas, gestão da qualidade, gestão comercial, gestão de materiais, gestão de engenharia, gestão de administração e finanças. A área de gestão de pessoas, além de outros tópicos inerentes a ela, contém as políticas de educação e treinamento.

3. O treinamento (capacitação/educação empresarial/corporativa...) é desenvolvido em um processo normal e contínuo ou esporádico?

É processo normal e contínuo.

3.1 Descrever o processo: *As instruções de trabalho, técnicas, são ministradas no dia a dia. Treinamento, cursos técnicos e profissionalizantes do tipo solda, pintura a pó, operação de máquinas, metrologia, leitura e interpretação de desenho são realizados, preferencialmente, no primeiro semestre.*

Dentro da política de educação, a empresa subsidia cursos de graduação que tenham correlação com as atividades do indivíduo em até 50% do custo, podendo chegar aos 90% se o funcionário tiver benefícios flexíveis.³² Com a utilização exclusiva dos benefícios flexíveis, o funcionário poderá eleger qualquer curso.

4. Quais são as estratégias, as ações e os planos mais usados?

Por ser o período em que tradicionalmente opera com menor nível de atividade, a empresa normalmente promove treinamento e cursos no primeiro semestre do ano.

³² Benefício flexível compreende a premiação dada a funcionário por mérito mais pessoal do que de grupo como por exemplo: qualidade no trabalho, assiduidade, produtividade.

Para cursos de graduação e pós-graduação, os funcionários buscam instituições de Ensino Superior.

Cursos específicos como planejamento estratégico, comunicação, liderança, administração de conflitos e motivação são ministrados por profissionais externos.

5. Cursos oferecidos:

5.1 Que tipo?

- *Cursos de Graduação e Pós-Graduação.*
- *Cursos técnicos operacionais de solda, operação de máquinas, leitura e interpretação de desenho.*
- *Cursos de planejamento estratégico, comunicação, liderança, administração de conflitos, motivação, ambiente – cuidado com higiene pessoal e saúde .*
- *“Gestão de carreira”.*

5.2 Duração dos cursos.

O tempo de duração dos cursos depende do tipo.

Cursos técnicos para dotar o participante de atividades específicas, determinadas, têm tempos diferentes de duração.

- *Solda: 60 horas*
- *Prensa: 10 horas*
- *Leitura e interpretação de desenho: 60 horas*
- *Metrologia e materiais: 40 horas*
- *Comunicação, liderança, administração de conflitos, motivação: módulo anual com 30 horas de duração (4 horas por área/tópico).*

Nota: *Durante o primeiro semestre de cada ano, todos os funcionários têm uma hora por mês sobre a “filosofia” da empresa, a maneira de ela ser, seus credos,...).*

5.3 Quem ministra os cursos (pessoas da própria empresa, profissionais contratados, empresas de treinamento, instituições do sistema regular de ensino, outros)?

- *Instrutores da própria empresa.*
- *Instrutores externos/terceiros.*
- *Instituições de ensino do sistema regular.*
- *Escolas técnicas – escolas de automação industrial (mecatrônica).*

5.4 Conteúdo dos cursos (técnicos específicos, técnicos e de formação geral, de formação geral, outros).

- *Técnicos específicos.*
- *Técnicos e de formação geral.*
- *Gestão de indústria moveleira.*
- *Automatização industrial (passa pela informática, pela eletrônica, ...).*

6. A empresa enfrenta problemas quanto à aprendizagem, no seu quadro de funcionários?

Alguns funcionários mais antigos têm apenas o Ensino Fundamental (podem utilizar pontos dentro da política de benefícios flexíveis).

6.1 Descrever.

A empresa tem funcionários antigos que possuem apenas o curso Fundamental. Eles são mantidos, pois são pessoas “completamente” integradas com a cultura da empresa, com a filosofia da empresa. Conhecem profundamente as operações da empresa.

7. Quem possui curso superior (3º grau) está “pronto” para o trabalho na empresa?

Não. De maneira geral, mesmo com o terceiro grau, o ingressante precisa passar por um processo de compreender a filosofia da empresa, conhecer/inteirar-se da cultura da empresa.

Em determinadas áreas, a empresa considera que o detentor de curso superior está tecnicamente preparado, em outras, como engenharia de produtos, não. Por isso, precisa receber “instrução”/preparação específica.

8. A empresa oferece/disponibiliza cursos de exclusiva formação geral aos funcionários?

De modo geral, não. O funcionário que tiver pontos (benefícios flexíveis) poderá direcioná-los para cursos de sua escolha (que ele próprio eleger).

9. Que contribuição o treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação empresarial ou corporativa) dão?

9.1 Para o resultado da empresa.

A empresa não tem medição específica, mas tem a crença de que o treinamento, desenvolvimento, influi diretamente no resultado da empresa. Sustenta sua crença na constância com que tem pago participação nos resultados.

9.2 Para o ambiente (clima) empresarial.

Contribui diretamente. Facilita a convivência com o grupo de trabalho, com os colegas.

9.3 Para a formação do funcionário como sujeito autônomo (sujeito de si), como cidadão.

A empresa objetiva esse resultado, trabalha com essa visão, isto é, busca tornar o funcionário um sujeito capaz, responsável, gerente de si, um cidadão.

10. Outras informações.

Informações obtidas em conversa livre com o responsável pela gestão de pessoas:

Na empresa M, os funcionários não registram seu cartão-ponto pela entrada e saída regular do trabalho (nos horários definidos para o trabalho). Anotam apenas as exceções, tais como: horas extras, atrasos, faltas, atestados, etc.

Na empresa M, o Programa de Participação nos Resultados é prática regular há mais de 5 anos, antes de ser instituído legalmente (PPR). Informa que os valores distribuídos anualmente para os funcionários representam uma média de três salários a mais para cada um. Em 2008, o valor distribuído chegou a seis salários per capita. Para 2009, a previsão é que chegue a quatro salários.

Na empresa M, treinamento, desenvolvimento e educação é um credo. Não empenham muitos esforços na medição dos resultados, pois entendem que investir em educação dá resultado. “É um credo, um valor da empresa.”

A empresa M nunca desligou funcionários com o motivo da simples redução de quadro. Sempre que o fez, foi por falta de qualidade no trabalho, baixa produtividade, desvios de comportamento, falta de disciplina e atitude.

Nos períodos de baixa produção, como em crises econômicas ou outras contingências, a empresa libera funcionários pra ficarem em casa, sem desconto no salário. As horas não trabalhadas ficam armazenadas em um “banco de horas”. Quando o volume de produção aumenta e necessita de regime extra, o funcionário é convidado a compensar as horas do banco. Assim que o estoque de horas zerar e o nível de produção continuar a necessitar de trabalho extraordinário, o funcionário passa a receber por ele.

EMPRESA G

1. A empresa tem uma política de treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação, ...)?

Sim, tem e é contínua.

2. A política de treinamento e desenvolvimento está documentada?

Sim.

2.1 De que forma?

Está na intranet, com acesso só para funcionários da empresa. Está disponibilizada para os funcionários, que veem todas as possibilidades e alternativas de cursos.

3. O treinamento (capacitação/educação empresarial/corporativa...) é desenvolvido em um processo normal e contínuo ou esporádico?

Normal e contínuo.

3.1 Descrever o processo.

A empresa destina uma verba anual no orçamento. Todos os programas de treinamento técnico, desenvolvimento e formação são desenvolvidos com o amparo financeiro dessa verba.

O grupo (corporação) tem uma gerência corporativa de gestão de pessoas e uma gerência de RH em cada unidade. Essas gerências todas se reúnem, coordenadas pela gerência corporativa, analisam as necessidades da empresa, definem os programas – alinhados à estratégia da empresa –, e submetem o programa geral à aprovação da diretoria.

4. Quais são as estratégias, as ações e os planos mais usados?

As estratégias, as ações e os planos mais usados são:

a) Para cursos técnicos profissionalizantes, são utilizados instrutores técnicos da própria empresa (específicos para o desenvolvimento de habilidades técnicas).

b) Utiliza-se de escolas técnicas como Senai, Mecatrônica e similares, onde são ministrados conteúdos técnicos e também de formação geral.

c) Utiliza a Produtare, escola ligada à UFRGS, especializada em engenharia de produção.

d) *Cursos in company, customizados³³ às necessidades da empresa, ministrados por instituições de ensino diversas (instituições de Ensino Superior, institutos, empresas de consultoria especializadas...).*

5. Cursos oferecidos:

5.1 Que tipo?

- *Para diretoria e gerência, cursos de dois anos (diretos) de duração, ministrados por instituições como Dom Cabral, Ensead (Executive Education) da França, Kellogg University dos Estados Unidos.*
- *Desenvolvimento de gestores de negócios.*
- *Gestão empresarial.*
- *Engenharia automotiva.*
- *(Programas de) Desenvolvimento comportamental em parceria com o Cenex.*
- *Cursos técnicos diversos (solda-metrologia, leitura e interpretação de desenho, operação de máquinas, pintura, montagem).*

5.2 Duração dos cursos.

Os tempos são variados.

Há cursos de algumas horas (20 horas, 30 horas, 40 horas, 60 horas) a dois anos, para cursos técnicos. Quando os cursos são ministrados por entidades estrangeiras, como Ensead (Executive Education) da França e Kellogg University dos Estados Unidos, o período é intensivo (dois meses).

5.3 Quem ministra os cursos (pessoas da própria empresa, profissionais contratados, empresas de treinamento, instituições do sistema regular de ensino, outros)?

Cursos técnicos profissionalizantes são ministrados por instrutores internos.

Cursos in company para capacitação de chefias, gerências e direção são ministrados por instituições externas, por terceiros, profissionais externos (instituições e parcerias já identificadas em itens anteriores).

5.4 Conteúdo dos cursos (técnicos específicos, técnicos e de formação geral, de formação geral, outros).

Nos cursos técnicos, o conteúdo é técnicas específicas.

³³ Termo utilizado para designar cursos moldados às necessidades e objetivos específicos da empresa.

Nos cursos técnicos e de formação geral – cursos de 700 horas e ministrados pelo Senai –, é desenvolvido o lado técnico e também de formação geral (comportamento, atitudes, relacionamento, ética, trabalho em equipe).

6. A empresa enfrenta problemas quanto à aprendizagem, no seu quadro de funcionários?

Hoje, praticamente não tem mais.³⁴

Atualmente contrata pessoas com o Ensino Médio ou Fundamental.

6.1 Descrever.

Em períodos passados (entre os anos 85 e 90), a empresa promoveu um programa de alfabetização com quatro anos de duração que, praticamente, resolveu o problema de educação básica, o qual envolveu o aprender a ler e a interpretar. Os funcionários manuseiam folheteria explicativa, técnica e documentação, que faz parte do processo produtivo, e precisam saber lê-los e entender o significado.

7. Quem possui curso superior (3º grau) está “pronto” para o trabalho na empresa?

Não, de uma forma geral. As pessoas, mesmo com curso superior, precisam pelo menos “aprender” as políticas da empresa, a cultura da empresa.

A empresa adota a política de admitir estagiários, alunos de cursos superiores, que, enquanto fazem o curso, também têm a vivência prática. Muitos acabam contratados.

8. A empresa oferece/disponibiliza cursos de exclusiva formação geral aos funcionários?

Cursos de terceiro grau e de pós-graduação são incentivados com pagamento de 40% e 45% a realização de cursos relacionados com a atividade do funcionário. Incentiva, com patrocínio de 40% do custo, cursos de línguas: inglês, em especial, e espanhol para os funcionários de atividades gerais (tipo compras) e/ou ligados a países de língua espanhola.

Não incentiva cursos que não têm relação com a atividade que o funcionário desenvolve.

9. Que contribuição o treinamento e desenvolvimento (capacitação/educação empresarial ou corporativa) dão?

³⁴ Em períodos passados (entre os anos 1985 a 1990) a empresa promoveu um programa de alfabetização com 4 anos de duração que, praticamente, resolveu o problema de educação básica – aprender a ler e a interpretar. Os funcionários manuseiam folheteria explicativa, técnica e a documentação que faz parte do processo produtivo; precisam saber lê-la e entender o significado.

9.1 Para o resultado da empresa.

Têm contribuição direta. Os funcionários produzem mais e com mais qualidade; inovam; são mais criativos.

9.2 Para o ambiente (clima) empresarial.

O ambiente fica melhor porque os funcionários vêem possibilidade de crescimento; criam-se lealdade e compromisso; e abrem-se oportunidades de crescimento.

9.3 Para a formação do funcionário como sujeito autônomo (sujeito de si), como cidadão.

Contribuição para a sua (própria) formação profissional, por si mesmo. Portanto, melhora a autoestima, melhora a sua empregabilidade (saindo da empresa encontra mais facilidade para empregar-se).

Contribuição com o meio em que vive, com o País. Os conhecimentos de convívio, relacionamento e atividades em grupo, o compartilhamento de ações lhe possibilitam contribuir (interagir) mais e melhor com o meio em que vive e com o próprio País.

10. Outras informações.

A empresa mantém e administra, dentro de seus muros, outros programas de formação geral e profissional para crianças e jovens.

Programa Florescer:

Programa de escola para crianças de 7 a 14 anos, no contraturno da escola formal (ou no turno inverso). Esse programa recebe crianças de origem pobre, sem recursos para buscar outras possibilidades de formação cultural, no período inverso da escola pública formal, em instalações da empresa. A elas são oferecidas aulas de línguas, informática, musicalização, educação física, reforço escolar e educação para a vida (hábitos de limpeza e higiene, boas maneiras, respeito e ética, convivência e trabalhos em grupo, respeito à natureza e meio ambiente, ...). Atualmente conta com 340 crianças.

As crianças que participam desse programa apresentam bom desempenho escolar, não têm reprovação.

Programa Qualificar:

Trabalha com jovens de 15 a 18 anos. Ministra formação profissionalizante, com cursos técnicos de solda, montagem, metrologia, operação de máquinas, pintura, leitura, interpretação de desenho e outros. Após, vão para o trabalho, e muitos são empregados pela própria empresa.

Escola Senai dentro da própria empresa. Também trabalha com cursos técnicos, concomitantemente ao Ensino Médio, que é feito em escolas do sistema oficial de ensino. Oferece cursos de mecânica, manutenção, usinagem, montagem e conhecimentos gerais de línguas e informática.