



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
CURSOS DE MESTRADO E DOUTORADO**

**Políticas de Treinamento numa empresa pública  
do ramo financeiro  
- estudo de caso -**

Maria Isabel Lopes Perez

**Salvador – Bahia**

2004

**MARIA ISABEL LOPES PEREZ**

**Políticas de Treinamento numa empresa  
pública do ramo financeiro  
- estudo de caso -**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal da Bahia, em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Educação, sob a orientação da Professora Dra. Vera Lúcia Bueno Fartes.

**Salvador - Bahia**

**2004**

Biblioteca Anísio Teixeira – Faculdade de Educação / UFBA

P471 Perez, Maria Isabel Lopes.  
Políticas de treinamentos numa empresa pública do ramo financeiro: estudo de caso / Maria Isabel Lopes Perez. – 2004. 135 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação, 2004.

Orientadora: Profa. Dra. Vera Lúcia Bueno Fartes.

1. Pessoal – Treinamento. 2. Educação e trabalho. 3. Formação profissional. I. Fartes, Vera Lúcia Bueno. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. III. Título.

CDD 658.3124

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
*PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO E DOUTORADO*

**Políticas de Treinamento numa empresa  
pública do ramo financeiro  
- estudo de caso –**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em  
Educação

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Vera Lúcia Bueno Fartes

---

Prof. Dra. Graça Druck

---

Prof. Dr. Celso João Ferreti

**Salvador, 23 de julho de 2004**

## **Agradecimentos**

Aos participantes das entrevistas, por sua disponibilidade pessoal e imprescindíveis contribuições;

À minha orientadora, prof. Vera Fartes, que aceitou orientar-me quando já me encontrava no meio do caminho do mestrado, por seu apoio, suas orientações, sua paciência e sua confiança em mim;

Às colegas e amigas Andreza Lustoza e Margarete Pizanni pelas contribuições, pela “força”, pela solidariedade e pela amizade;

Aos amigos Tom Dias e Glória Farias Carneiro, pela colaboração na tradução das terminologias em inglês;

À colega de mestrado e amiga, Sheila Sotelino, por todo apoio, todas as “dicas” e todo afeto;

Aos meus filhos, ainda crianças, por terem apoiado meus estudos e suportado bravamente a minha pouca disponibilidade de tempo e atenção nestes três últimos anos;

A todos aqueles que direta ou indiretamente torceram para que tudo desse certo.

Dedico este estudo aos meus  
colegas de instituição, em nome  
dos vinte anos de convivência  
e luta por uma melhor  
qualidade de vida  
e de trabalho.

Ao invés do homem polivalente, obrigado a executar mil e uma tarefas, se desumanizando pela aceleração do ritmo de trabalho, propomos o ser humano integral, que aprenda a técnica e compreenda a arte. Que aperte parafusos e toque violão. Que opere reatores e vá ao teatro.

Um ser humano que crie, critique, transforme e, principalmente, sonhe.

(Boletim GRAVE, 08/10/1993 – Sindiquímica/Bahia)

## Resumo

Esta dissertação trata da qualificação e capacitação dos trabalhadores, sob o enfoque dos treinamentos em local de trabalho, a partir do estudo de caso de uma empresa pública do ramo financeiro, abordando um período que compreende as décadas de 80, 90 e 2000. Situado no campo das relações entre o trabalho e educação, este texto procura, a partir de um referencial teórico fundamentado em autores que se inserem no campo de pensamento relacionado ao materialismo histórico-dialético, deslindar as inter-relações entre os conteúdos, as formas e os objetivos dos treinamentos realizados nessa empresa e as dramáticas transformações pelas quais o sistema capitalista vem passando nas décadas analisadas. É um esforço de compreensão e aprofundamento crítico dos treinamentos adotados pela empresa escolhida, os quais não deixam de ser um exercício de práticas pedagógicas, realizadas no local de trabalho e que muitas vezes pretende ocupar um importante lugar na formação e qualificação desses trabalhadores. A pesquisa documental e as entrevistas demonstraram como é intensa a inter-relação entre as desestruturações e reestruturações capitalistas com sua exigência de alta produtividade, de excelência na qualidade da prestação dos serviços, de grande competitividade entre empresas e entre nações, e aqueles modelos de treinamento que a empresa adotou para fazer frente a essas exigências.

## **Abstract**

This paper is about worker's abilities and qualifications, focusing on in-service training, based on a study case of a public company in the financial field, during the period of the 80's to 2000. Placed in the field of work and education relations, this text aims to uncover the inter-relations among contents, ways and objectives of trainings taken place in that company and the changes the capitalist system had been through during the analyzed period, from the theoretical perspective based on authors inserted in the historic-dialectic materialistic thinking. It is an effort to critically understand and exam the trainings adopted by the chosen company. Such trainings also involve pedagogical practice in the workplace, which many times intend to play an important role in developing and qualifying those workers. The documental research and the interviews show how intense it is the inter-relation between the capitalist disorganizations and re-organizations and the demand of high productivity, the excellence in the quality of the service they offer, the huge competition involving companies and nations, and those training models the company has adopted to face those demands.

## Lista de siglas e abreviaturas

**APCEF:** Associação do Pessoal da Caixa

**APO:** Administração por objetivos

**BCG:** Boston Consulting Group

**BID:** Banco Interamericano de Desenvolvimento (América Latina)

**BIRD:** Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (agência do Banco Mundial)

**BIS:** Banco de Compensações Internacionais (sede na Suíça)

**CCQ:** Círculos de Controle de Qualidade

**CLT:** Código das Leis Trabalhistas

**CNB:** Confederação Nacional dos Bancários

**FENAE:** Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa

**FENAG:** Federação Nacional das Associações de Gerentes da Caixa

**ISSO - 9000:** International Organization for Standardization (Normas para o Sistema de Garantia da Qualidade)

**LDB:** Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional

**MEC:** Ministério de Educação

**FIPE:** Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo

**FMI:** Fundo Monetário Internacional

**GPC:** Gestão de Pessoas por Competência

**OCDE:** Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**OIT:** Organização Internacional do Trabalho

**OMC:** Organização Mundial do Comércio

**PBQP:** Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

**PCS:** Plano de Cargos e Salários

**PDV:** Programa de Demissão Voluntária

**PIB:** Produto Interno Bruto

**PQT:** Programas de Qualidade Total

**PRC:** Plano de Reestruturação Administrativa e Competitividade

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SENAC:** Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

**SENAI:** Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SENAR:** Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

**SENAT:** Serviço Nacional de Aprendizagem em Transportes

**TCH:** Teoria do Capital Humano

**T&D:** Treinamento e Desenvolvimento

**UC:** Universidade Corporativa

**UNESCO:** Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

**USAID:** Agência Norte-americana para o Desenvolvimento Internacional

## **Lista de Tabelas e Quadros**

Tabela 1 - Perfil dos Empregados Entrevistados .....	95
Quadro 1 - Perfil da Equipe de Recursos Humanos.....	110
Quadro 2 - Quadro comparativo dos treinamentos nos anos 80, anos 90 e atualmente..	115

## Sumário

Introdução	13
Capítulo I – Desestruturas e Reestruturas do Capitalismo	17
1.1 Efeitos das reestruturas sobre os trabalhadores	25
1.2 A reestruturação do capital no Brasil	30
1.3 O papel do Estado nesse processo	33
1.3.1 A reestruturação capitalista e o Estado brasileiro	35
Capítulo II- Fundamentos teóricos da relação entre trabalho e educação	39
2.1 O trabalho como princípio educativo	42
2.1.1 A pedagogia do Trabalho	43
2.2 A Educação Profissional no Brasil	46
2.3 Treinamento: conceituação e finalidades	49
2.4 A Teoria do Capital Humano	59
2.4.1 A atualidade da Teoria do Capital Humano	62
2.5 Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa	64
Capítulo III - A reestruturação dos bancos no Brasil	72
Capítulo IV – Perfil da instituição pesquisada	80
4.1 Caracterização do perfil da empresa	81
Capítulo V – Aspectos metodológicos	88
5.1 Critérios para escolha do universo da pesquisa	89
5.2 Material de pesquisa	89
5.3 Dificultadores e facilitadores do processo	90
Capítulo VI – Refletindo sobre os dados obtidos	93
6.1 Perfil dos entrevistados	94
6.2 Década de 80 – aprofundamento da crise e reformulações nos Treinamentos	95
6.3 Década de 90 – transição para um novo modelo pedagógico dos Treinamentos	99
6.4 Década de 2000 – rumo ao futuro pautado na(s) competência(s)	106
6.4.1 Oficina de Gestão de Pessoas	110
6.5 Síntese dos dados coletados e primeiras conclusões	113
Considerações finais	120
Referências bibliográficas	127
Referências bibliográficas específicas	133
Anexo	135

## Introdução

A discussão travada neste trabalho, *Políticas de Treinamento numa empresa pública do ramo financeiro* representa um esforço de compreensão e aprofundamento crítico sobre as práticas educativas realizadas por uma grande empresa pública bancária, sob o nome de *treinamento*.

A escolha sobre o tema dos treinamentos nesta empresa recaiu em função de ser algo que sempre me angustiou no exercício do meu papel profissional, ao mesmo tempo em recursos humanos, em educação e em saúde. Sabedora da importância dos aspectos educativos envolvidos em cada uma dessas dimensões e percebendo a ausência de uma abordagem crítica na direção de entender o papel dos treinamentos e sua correlação com o ambiente macroeconômico do qual faz parte, é que resolvi enveredar por esse caminho.

Escolhi analisar os aspectos dos treinamentos a partir da década de 80 porque pelo menos três motivos convergem para isso:

- minha entrada na empresa ocorreu nessa época (1984) e eu gostaria de constituir minhas análises como “testemunha ocular da história”;
- data desta época o aprofundamento da última crise econômica capitalista que se arrasta desde meados da década de 70 e isso, como ficou comprovado depois, resultou em grandes efeitos sobre a empresa estudada, com conseqüências igualmente importantes sobre os seus treinamentos;
- os anos 80 representam o período em que os grandes capitais industriais se voltam para operações puramente financeiras, dando início a uma fase de hegemonia do capital financeiro com repercussões em toda a sociedade, especialmente as do chamado “terceiro mundo”.

Como minha pretensão era compreender os vínculos sócio-econômicos e pedagógicos existentes entre os treinamentos realizados na empresa, base do meu estudo de caso, e a realidade maior em seu entorno, o referencial analítico escolhido tinha que dar conta da tarefa de explicar a natureza dessa sociedade, suas relações de produção, suas relações entre trabalho e educação, suas crises econômicas, e principalmente suas alternativas de superação dessas crises (a que custo e a que preço).

Assim, busquei realizar um diálogo teórico com autores atuais que se fundamentam no materialismo histórico dialético e se apoiam nas concepções clássicas de pensadores como

Marx, Gramsci, Bourdieu, tais como, Ricardo Antunes, Gaudêncio Frigotto, Acácia Kuenzer, François Chesnais, entre outros.

Denominei as práticas de treinamentos nas empresas como práticas pedagógicas por se tratarem de experiências educativas, que se apresentam com estrutura de ensino - planejamento, didática, conteúdo programático, objetivos definidos, avaliação -, uma vez que os processos educativos não se dão somente na escola, mas em diversos e inusitados espaços sociais, através de práticas estruturadas ou informais.

Procuro aqui discutir as questões ligadas aos treinamentos na empresa estudada compreendendo estes como modalidades de prática pedagógica, realizada em ambiente específico, com finalidades específicas. A intenção era descobrir quais finalidades são essas, a que interesses atende, se pretende substituir ou completar o papel da escola, e por fim, quais as relações entre estas práticas e a conjuntura social, política, educacional e econômica do país que lhe serve como pano de fundo.

Portanto, a proposta era identificar as relações entre os objetivos e modalidades de treinamento aplicados na empresa pesquisada e as variáveis conjunturais do país. Na medida em que genericamente as empresas são o palco onde as definições políticas e macroeconômicas se manifestam em sua essência, os treinamentos parecem funcionar como correias de transmissão para os trabalhadores, de modo que estes assimilem no seu cotidiano prático, as definições tomadas numa esfera decisória muito superior à deles.

Estruturei a apresentação do meu trabalho em seis capítulos, sendo o primeiro voltado para a discussão do cenário econômico, apresentando o fenômeno da globalização, ou mundialização, como prefere Chesnais (1996), e as freqüentes desestruturações do capitalismo; o segundo capítulo aprofunda conceitos e categorias que utilizo nas minhas análises fundamentadas nos pressupostos teóricos do materialismo histórico-dialético, entre eles a centralidade da categoria trabalho; o terceiro capítulo especifica sobre a reestruturação dos bancos brasileiros; o quarto traça um perfil da instituição pesquisada; o quinto procura esclarecer os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa; o sexto e último procura fazer uma reflexão sobre os dados levantados e os aspectos teóricos debatidos antes.

Supondo que as transformações econômicas de um país capitalista, expressas através da atuação das empresas, refletem-se nas perspectivas educacionais, as estratégias políticas e ideológicas resultantes das nuances econômicas retornam ao palco das empresas interferindo na condução e nas finalidades dos treinamentos, uma vez que estes estão embutidos nas definições políticas acerca da educação, ensino e necessidade de conhecimentos que os governantes demandam num dado contexto. Enfim, parti da premissa de que as políticas

internas das empresas acerca dos treinamentos têm correspondência com as questões macro econômicas do país em cada época.

Tenho a intenção aqui de investigar os aspectos históricos e econômicos que perpassam as práticas pedagógicas dos treinamentos promovidos pela empresa pesquisada, questionando as concepções que lhes servem como pano de fundo, que conteúdos são apresentados, se houve mudanças nos formatos dos treinamentos nas últimas décadas e quais foram elas, e por fim, quais as suas verdadeiras finalidades.

Não me ocupei com um específico modelo ou programa de treinamento, como talvez fosse o esperado, pois entre as descobertas que fiz está a absoluta falta de regularidade e continuidade dessas ações de treinamento, especialmente no período que vai até o final dos anos 90. Isso porque estas ações estiveram todas sujeitas à sazonalidade econômica e às disponibilidades orçamentárias típicas das políticas de gerenciamento dos diferentes governos para as empresas públicas. Ocupei-me de apresentar os modelos de treinamento mais importantes, descrevendo brevemente aqueles que marcaram época. Além disso, como se pode ver no capítulo V, muitas foram as dificuldades encontradas para recolher material didático destes cursos e treinamentos. Muitas informações foram obtidas diretamente de pessoas que testemunharam o planejamento e/ou a sua execução.

Vi nesta proposta uma oportunidade de verificar as finalidades e conteúdos que são repassados aos trabalhadores em salas de aula de empresa, sob o título de treinamento, e que muitas vezes assumem tal importância na vida destes que chegam a substituir o espaço que deveria ser ocupado pela escola na perspectiva de formação ou aperfeiçoamento intelectual.

*Globalização é uma princesa inglesa, que estava com um playboy egípcio, num carro alemão com motor holandês, dirigido por um motorista belga, embriagado com whisky escocês, capotando num túnel francês, perseguidos por paparazzi italianos e que foi socorrida por um médico brasileiro, com medicamentos americanos. Resultado: morreu...*

(Frase que circula na internet de autoria anônima)

## Capítulo I

### Desestruturas e Reestruturas do Capitalismo

Os anos 80 assistiram ao início da mundialização do capital, a qual, mais que a internacionalização do capitalismo, iniciada na década de 50, representa uma nova configuração do capitalismo mundial, em que há uma exploração do máximo da capacidade produtiva dos trabalhadores e a procura por conter suas formas autônomas de organização. Tal formatação é resultado de um conjunto de fatores que modelam a vida social, tanto nas suas dimensões econômicas como em todas as outras.

Conforme Mattoso (2000, p.14) o capitalismo convive permanentemente com processos de desestruturas e reestruturas produtivas. Portanto, esse atual processo não é de hoje, pois o crescimento capitalista depende continuamente desse movimento que pode ocorrer com intensidades diferentes em lugares distintos na mesma época, ou em épocas e situações históricas distintas.

Concordo com Chesnais (1996) quando se refere ao termo francês “mundialização” como mais apropriado para definir a nova ordem mundial capitalista, em lugar do termo inglês “globalização”:

...quando se fala em mundialização do capital (ou quando se dá um contexto mais rigoroso ao termo inglês de “globalização”), está-se designando bem mais do que apenas outra etapa no processo de internacionalização, tal como o conhecemos a partir de 1950. Fala-se, na verdade, numa nova configuração do capitalismo mundial e nos mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação (p. 13).

A chamada “globalização” na verdade é o nome dado ao fenômeno de cooperação, alianças, fusões, e investimentos externos reinante entre os grandes capitais, resultantes da liberalização de barreiras comerciais e da desregulamentação financeira, e é expressão das “forças de mercado”. Segundo os autores que a apregoam, está brotando um mundo sem fronteiras (*borderless*) onde as grandes empresas não têm nação (*stateless*). É importante não confundir globalização com comércio exterior, posto que ela é mais determinada pelos altos investimentos internacionais do que pelo avanço do comércio exterior, segundo o um relatório da OCDE, citado por Chesnais. Tais investimentos internacionais são facilitados pela globalização das instituições financeiras e bancárias que facilitam as aquisições, fusões e incorporações transnacionais (Chesnais, p.23-26).

Após a crise do paradigma fordista, cujo auge se estendeu do final da II Guerra até o meio da década de 70, emerge o referencial toyotista de produção, que se interessa em obter a

maior produtividade possível dos trabalhadores e em tentar suplantar os mecanismos de resistência da organização sindical. A esse modelo está associado o crescimento do poderio do capital financeiro nas três últimas décadas, pois apesar da desregulamentação dos mercados ter favorecido a mundialização do capital, sem dúvida que a forma como vem se dando a organização do trabalho hoje é fundamental para sua manutenção enquanto setor dominante, intensificando a globalização. Assim, as “empresas multinacionais se beneficiam da liberalização do comércio, da adoção de novas tecnologias e do recurso a novas formas de gerenciamento da produção ( o *toyotismo*)” (Chesnais, p. 33, grifo do autor).

O novo capitalismo do século XX é caracterizado pela centralização de grandes capitais financeiros em mãos de importantes fundos mútuos e fundos de pensão que são detentores de títulos no mercado e perseguem a rentabilidade aliada à liquidez (ibidem, p.15). Além disso, não é exagero afirmar que está sob o controle dos grandes oligopólios financeiros os destinos econômicos do mundo, uma vez que ditam o comportamento das empresas e dos centros de decisão capitalistas, orientando inclusive o segmentos da economia que receberão investimentos produtivos.

É na produção que se cria a riqueza, a partir da combinação social de formas de trabalho humano, de diferentes qualificações. Mas é a esfera financeira que comanda, cada vez mais, a repartição e a destinação social dessa riqueza (Chesnais, p.15).

Seu poderio hoje é tamanho que o chamado “capital volátil”, aquele enorme volume de recursos que entra e sai dos mercados nacionais, sem a contrapartida de estar embasado em produção real, é capaz de levar à bancarrota economias de países inteiros, como aconteceu no México em 1995 e na Argentina, recentemente.

Com sua atual capacidade de interferir nos destinos econômicos do mundo, o capital financeiro hoje personificado nas instituições financeiras do FMI e do BIS, deixa de fora da mundialização do capital países e continentes inteiros, num processo de exclusão que guarda muita semelhança com o que ocorre nas economias nacionais, em que parcela significativa da população se encontra à margem do processo produtivo.

O movimento da mundialização é *excludente*. Com exceção de uns poucos “novos países industrializados”, que haviam ultrapassado, antes de 1980, um patamar de desenvolvimento industrial que lhes permite introduzir mudanças na produtividade do trabalho e se manterem competitivos, está em curso um nítido movimento tendente à marginalização dos países em desenvolvimento (ibidem, p. 33, grifo do autor).

O capital financeiro cresceu, nos últimos 15 anos num ritmo superior ao do PIB de muitos países o que lhe dá espaço de manobra suficiente para pretender liderar o movimento capitalista mundial.

A mundialização do capital representa uma nova ordem nas relações políticas entre os Estados e redesenham a configuração geo-política mundial. Os EEUU detêm hoje o controle sobre o FMI e a OMC, ditando as regras do jogo no comércio e nas finanças internacionais, impondo aos países mais pobres as políticas de liberalização e desregulamentação que combinem com seus interesses. Além disso, a mundialização é um processo de internacionalização do capital que se dá apenas em regiões onde há recursos e mercados.

Já Ianni (2001, p.13) denomina “globalismo” ao novo ciclo de expansão do capitalismo, expresso, entre outras novidades, na atual divisão transnacional do trabalho que “envolve a redistribuição de empresas, corporações e conglomerados por diferentes países e continentes.” Assim, no lugar da concentração das indústrias, comércio ou finanças, observa-se a redistribuição dessas atividades por várias partes do globo. Ianni lembra que, em poucas décadas, pós II Guerra ocorreram “milagres econômicos” em distintas áreas do mundo que não possuíam lastro industrial, como também a emergência de cidades sem nação, economicamente poderosas, tais como Hong Kong e Cingapura (ibidem, p.13).

Sob todos os aspectos, a nova divisão transnacional do trabalho e produção implica outras e novas formas de organização social e técnica do trabalho, de mobilização da força de trabalho, quando se combinam trabalhadores de distintas categorias e especialidades, de modo a formar-se o trabalhador desterritorializado. Nesse sentido é que o mundo parece ter-se transformado numa imensa fábrica. (Ianni, p.14)

Ianni utiliza a metáfora da “fábrica global” para ilustrar este fenômeno de “desterritorialização de coisas, gentes e idéias”, agilizadas pelos modernos sistemas de comunicação fundados na micro eletrônica (ibidem, p. 14).

A liberalização e a desregulamentação combinadas com as infinitas possibilidades abertas pela teleinformática permitem ao capital muito mais mobilidade e facilidade em promover a concorrência de valores da força-de-trabalho. Dessa forma, compra onde ela estiver mais barata no mundo, rebaixando os salários de grande parte dos trabalhadores, mesmo que estejam localizados em pontos distantes do globo, sob a modalidade da terceirização. Os grandes mercados financeiros internacionais tiveram grande ajuda da teleinformática para se constituir enquanto tal, pois conectam em tempo real os centros financeiros nacionais (Chesnais, p.28).

Um dos efeitos da combinação dos elementos que constituem a chamada globalização (a desregulamentação de mercados, a liberalização financeira, e a adoção de novas tecnologias e de novos métodos e organização do trabalho) é que agora é possível aos grandes capitais - como os de grupos europeus e americanos – constituir zonas de baixos salários e de

baixa proteção social, dentro dos seus próprios territórios, onde além disso, encontram mão-de-obra qualificada, sem precisar se deslocar por milhares de quilômetros (ibidem, pp. 35-36).

O modelo adotado de gestão da organização do trabalho tem como referência a *lean production*, ou a produção enxuta, sem excesso de pessoal, alinhada com o *just-in-time*, no qual a produção depende das exigências da demanda de produtos, evitando o acúmulo de estoques de mercadoria. Além disso, o capital se utiliza dos contratos flexíveis de trabalho, o que, na prática, quer dizer perda de direitos trabalhistas e sociais. Assim, cada avanço na utilização das novas tecnologias baseadas na micro-informática significa perda de empregos, perda de direitos e perda de capacidade de resistência, pois diante de todas essas mudanças, os trabalhadores perderam os meios que haviam inventado para resistir às pressões, dentro de uma produção mais estabilizada.

O que acontece então é que todo esse movimento, todas essas mudanças, permitiram que os capitais impusessem às classes trabalhadoras dos países avançados a flexibilização dos contratos e o rebaixamento dos salários, nivelando por baixo as condições reais e o valor de mercado da força-de-trabalho mundial.

A reestruturação dos capitais é perpassada por fusões patrimoniais e é fruto de uma íntima relação entre capital industrial e financeiro. Desse modo vêm ocorrendo novas composições de força no mercado internacional através da formação de oligopólios globais. O que define o oligopólio mundial é o modo como as maiores empresas do mundo organizam entre si suas relações, através de um “espaço de rivalidade” industrial, onde há uma acirrada concorrência, mas também uma grande colaboração entre os grupos (Chesnais, p. 36-37).

A utilização ideológica do termo globalização tem como resultado esconder uma das suas mais marcantes características que a é a da polarização. Esta ocorre tanto dentro dos países com fora deles. Dentro, quando se verifica a distância entre os maiores e menores rendimentos salariais e fora, através do abismo social e econômico entre os países centrais e os países periféricos.

Os EEUU ocupam hoje lugar de comando central do capitalismo mundial graças, sem dúvida, ao fim da guerra fria, mas principalmente por conta da financeirização da economia e à atratividade do dólar, com sua facilidade de transação.

Entre as várias definições sobre multinacionais, há a que define que sejam grupos industriais pertencentes a estruturas oligopolistas mundiais que, nos últimos 15 anos modificaram bastante suas estratégias de funcionamento, tendo adotado novos padrões, tal como a estratégia de atuar no mercado financeiro.

Estes grupos capitalistas, entendidos como multinacionais, se organizam em torno de um núcleo comum, *core organization*, (mesmo que atuem em diferentes campos da economia) - o qual tem o papel de centro financeiro decisório - utilizando-se de uma cadeia de vínculos, na maioria das vezes financeiros, em busca de uma valorização multiforme do capital. Não é tanto pelas estratégias de comercialização de seus produtos ou por conta de sua organização interna que a empresa central atinge seus objetivos e sim pela forma como estabelece relações com as demais empresas. A essa nova estratégia, os analistas citados por Chesnais têm dado o nome de estratégia *técnico-financeira*, pois não se trata de produção material direta e sim do fornecimento de serviços. A empresa-mãe tende a sair do setor original e diversificar-se em atividades originais, porém complementares. Sua rede de relações mobiliza desde indústrias, a empresas de engenharia e até bancos internacionais.

As atividades de serviços são complementares das atividades da indústria e a grande onda de internacionalização das companhias de serviço deu-se entre os anos de 1965 e 1975, junto com as multinacionalizações que ocorreram com as indústrias nesse período. O crescimento dessa internacionalização dos serviços foi enorme, especialmente na década de 90, no segmento financeiro, seguros e serviços imobiliários (Chesnais, p. 185). Na verdade, como bem coloca Kameyama, “a característica principal dos serviços é a de fornecer trabalho como valor de uso para consumo privado” (p.16). Os serviços não são mercadoria, apesar de estarem permeados por relações de mercado.

O setor de serviços passou a ser a “nova fronteira do capital”. A desregulamentação e a privatização dos serviços públicos (antes monopólios dos Estados-nação) representam grandes oportunidades de investimentos internacionais. Até mesmo as grandes empresas públicas (estatais) têm aderido a esse movimento fazendo investimentos diretos em outros países, no setor de serviços, utilizando-se para isso de aquisições e fusões.

O ramo de atividades ligadas aos serviços é tradicionalmente classificado no setor terciário da economia. Porém, o que os analistas citados por Chesnais observam é que os serviços se enredam com a indústria, que por sua vez, se diversificam em atividades ligadas aos serviços criando o que esses autores chamam de *transnational integral conglomerates*, que seriam a “própria encarnação do capitalismo moderno” (p.188). Há ainda uma grande preocupação de vários grupos industriais que se internacionalizaram em manter o controle sobre toda a cadeia de relações envolvidas no produto e nos serviços que o acompanham, o que lhes garante vantagens comerciais e boa posição no mercado internacional, porque não os interessa a concentração de capitais em mãos de comerciantes, o que representa uma ameaça

aos seus lucros. “A complementaridade entre indústria e serviços não tem nada de coexistência pacífica” (p.190).

É a esfera financeira que encontra hoje a maior mobilidade e versatilidade para realizar seus lucros, assumindo um papel de “júri” da economia. A globalização financeira permitiu que o capital monetário criasse um movimento próprio de valorização, autônomo (embora sempre relativo). Desde a década de 80 vem acontecendo uma ampliação e diversificação do relacionamento entre as dimensões produtiva e financeira do capital. Seja através dos meios postos à disposição pelo capital monetário para as aquisições e fusões dos setores industriais, seja pela “permissão” dada a estes para colocar diretamente seus títulos no mercado sem a intermediação dos setores financeiros. Por último, desde a década de 90 os grupos industriais vêm aumentando consideravelmente suas operações puramente financeiras. Ramonet (2000) coloca que:

Estabelece-se uma desconexão entre a economia financeira e a economia real. Enquanto as transações financeiras diárias representam 1,5 trilhões de dólares em escala mundial, apenas 1% desse montante é dirigido à criação de novas riquezas. O resto é de natureza especulativa ( p.17).

Mais que o papel de intermediação e de criação de crédito entre as esferas da produção e da circulação de mercadorias, a esfera financeira atua agora como um campo de valorização do capital com capacidade de gerar lucros, embora como resultado do repasse de parte do valor gerado na produção real. O que parece haver, possivelmente, é “uma interpenetração entre o capital bancário e o capital industrial” (Chesnais, p. 246). Entretanto, Chesnais, citando Marx, chama a atenção para o fato de que o lucro do capital bancário nada mais é que a retenção de parte da mais-valia gerada nos setores produtivos.

Como boa parte da concentração de capitais financeiros se encontra hoje em instituições financeiras não bancárias (fundos de pensão anglo-saxões e japoneses, fundos mútuos, companhias de seguros), que aplicam fortemente em pacotes de ações da indústria, estes operadores financeiros têm poder político para definir quanto às decisões acerca de quais investimentos adotar, e até mesmo quanto à intensidade de exploração dos trabalhadores (através das demissões, das reengenharias e outras modalidades de aumento de produtividade) (ibidem, p. 293).

Chesnais lembra que em Marx, o capital financeiro é representado pelos capitalistas banqueiros, que vivem de operações financeiras, juros, serviços da dívida pública, etc, (classe rentista), cujos proventos vêm da transferência de valores da produção. Em Hilferding, o

capital financeiro é o resultado da estreita relação entre os grandes bancos e a grande indústria, promovendo monopólios (p. 291).

Na visão de Chesnais (p. 300-301), que se autodenomina um “regulacionista não ortodoxo”, três elementos fundamentais mantiveram o ciclo do crescimento e da relativa estabilidade econômica vivida pelos grandes centros capitalistas, entre os anos pós II Guerra até meados da década de 70:

- 1) a existência de bom nível de emprego com salários razoáveis, o que assegurava acesso ao consumo da produção fordista;
- 2) ambiente monetário internacional estável, baseado no sistema de Breton Woods<sup>1</sup>;
- 3) Estados dotados de instituições fortes para regular e disciplinar o funcionamento do capital privado.

A crise do paradigma fordista e do seu sistema de regulação levou grandes empresas a buscar alternativas para a queda da taxa de lucros em seus países de origem, através da “deslocalização”, leia-se, internacionalização de capitais. A liberalização das regras de mercado que regulavam o mercado capitalista permitiu a desconstrução do contrato social que dava sustentação ao Estado de bem-estar social (*welfare state*). Pela primeira vez, segundo Chesnais, o sistema confiou totalmente o destino da moeda e das finanças ao mercado, nas condições já ditas.

Os governos e as elites que dirigem os principais países capitalistas adiantados deixaram que o capital-dinheiro se tornasse uma força hoje quase incontrolável, que se ergue em total impunidade ‘diante do crescimento mundial’. Por fim, os Estados viram sua capacidade de intervenção reduzida a bem pouco, pela crise fiscal, e os fundamentos de suas instituições solapados a ponto de torná-los quase incapazes de impor qualquer coisa ao capital privado (grifo do autor, p. 301)

O modelo taylorista/fordista se apoiava no keynesianismo, enquanto o modelo de produção flexível requer liberdade de mercado e menor intervenção do Estado nos interesses econômicos capitalistas.

Ianni aponta que, ao lado da expansão das empresas, corporações e conglomerados transnacionais, e da divisão transnacional do trabalho, observa-se o declínio dos chamados *Estados-nação* através da significativa redução das soberanias nacionais, subjugadas pelas decisões e diretrizes que emergem dos centros de poder econômicos regionais, e que não necessariamente coincidem geograficamente com as nações. Ou seja:

---

<sup>1</sup> “O Sistema de Breton Woods foi baseado na convicção de que era necessário restabelecer, da forma mais completa possível, a existência de uma moeda internacional, com todos os seus atributos. O sistema adotado conferia ao dólar um papel central, ao lado do ouro e, por assim dizer, representando a este. O dólar estava atrelado ao ouro por uma taxa de conversão fixa, negociada internacionalmente. Por sua vez, as taxas de câmbio

Jogando com as convergências e os antagonismos entre nacionalismo, regionalismo e globalismo, encontram-se as empresas, corporações e conglomerados transnacionais. Tecem a globalização desde cima, em conformidade com a dinâmica dos interesses que expressam ou simbolizam. Desenham as mais diversas cartografias do mundo, planejadas segundo as suas políticas de produção e comercialização, preservação e conquista de mercados, indução de decisões governamentais em âmbito nacional, regional e mundial. Em suas alianças estratégicas, e por meio de suas redes de comunicação, podem estar presentes em muitos lugares ou mesmo em todo o mundo (Ianni, 2001, p. 16).

Acompanhando os autores já citados, Harvey (1993), que também recorre à linguagem da “escola da regulação”<sup>2</sup>, aponta que grandes mudanças ocorreram no século XX, especialmente a partir da crise do paradigma fordista, por volta dos anos 70. Assim, os processos de trabalho, os hábitos de consumo, os poderes e práticas do Estado, além das configurações geográficas e geopolíticas sofreram e vêm sofrendo profundas transformações.

A crise dos anos 70, com sua aguda recessão, aumento dos preços de petróleo, inflação, noutras palavras, uma das típicas crises de superacumulação do capitalismo (capacidade produtiva ociosa, excesso de mercadoria e estoque, excedente de dinheiro, associada ao desemprego) provocou irremediáveis abalos nos compromissos fordistas, obrigando o sistema a adotar mecanismos mais flexíveis nos processos de trabalho, nos mercados de trabalho e nos processos de produção e de consumo.

Harvey (p.148) apresenta algumas das várias características que marcam o novo modelo de produção flexível adotado:

- aceleração do tempo de giro na produção e no tempo de giro do consumo;
- nível alto de desemprego estrutural;
- rápida construção e destruição de habilidades;
- ganhos modestos de salário;
- retrocesso do poder sindical;
- redução do emprego regular e crescente uso do trabalho temporário ou subcontratado;
- retorno a formas antigas de produção através das subcontratações;
- estética fugidia, instável, efêmera;
- aumento da oferta de emprego no setor de serviço.

---

de todas as outras moedas eram determinadas tendo o dólar como referência. Essas taxas eram fixas, podendo ser alteradas somente em função de desvalorizações decididas pelos Estados.” (Chesnais, 1996, p. 249)

<sup>2</sup> O pensamento da “escola regulacionista” que teve como pioneiros autores como Aglietta, Lipetz e Boyer, poderia, simplificada, ser sintetizado como referindo-se ao estudo sobre o modo de regulamentação que permeia um regime de acumulação, via normas, hábitos, leis, redes de regulamentação. Assim, a escola da regulação defende que há um corpo de regras e processos sociais interiorizados pelas classes para manter a unidade e a coerência de um dado momento histórico de acumulação capitalista a que denominam de “modo de regulação” (Harvey, 1993, p.117).

O autor constata que a “acumulação flexível” procura o capital financeiro com muito mais frequência que o fordismo fazia e que as crises, apesar de mais frequentes, são atualmente mais controláveis, por causa da fluidez e volatilidade dos fluxos de capital. Assim, utilizando medidas de controle, tais como desvalorização de bens de capital (falências, calotes em empréstimos, desvalorização da moeda, destruição de mercadorias, queda nos salários e na qualidade de vida da força de trabalho, deflação); com a adoção dos deslocamentos temporal e espacial para absorver a superacumulação e o uso de sistemas de regulação macroeconômicos (p. 170-173), o capitalismo vem enfrentando as últimas crises com relativo sucesso, ao que eu acrescentaria o uso das guerras regionalizadas, com o fim de queimar excedente de capital.

Na opinião de Harvey, a crise do fordismo, em última análise, pode ser entendida como o esgotamento das opções para lidar com uma grande crise de superacumulação (p.173). Entretanto, é perceptível que os processos fordistas ainda persistem em várias áreas da produção, em vários países, convivendo com os novos paradigmas da acumulação flexível, agora batizados de “modelo toyotista”, inspiração dos processos japoneses de produção, especialmente em economias periféricas como a do Brasil.

### **1.1 Efeitos da reestruturação sobre os trabalhadores**

As transformações na base material da sociedade e no campo das idéias estabelecem um novo “*ethos*” que permeia as empresas, as quais são o “locus” onde se dão as relações de produção. Assim, as principais economias do mundo apelaram para o novo paradigma da reestruturação ou “terceira revolução industrial e tecnológica” com o fim de superar a crise econômica que se desenvolveu por 10 anos (1973-1983) e cujas principais características - estagflação, instabilidade financeira, redução da produtividade – obrigou-as a se reestruturar para sobreviver.

Uma das principais conseqüências da reestruturação produtiva sobre a vida dos trabalhadores refere-se à redução de postos de trabalho e ao desaparecimento de funções e especialidades, antes tidas como clássicas, especialmente na indústria. Chesnais (1996), acertadamente, coloca que o desaparecimento de postos de trabalho num ritmo muito superior ao surgimento de novos, não é fatalidade causada somente pelas novas tecnologias. É principalmente causada pela total liberdade que o capital goza atualmente, de investir, desinvestir, deslocalizar, ao seu bel prazer, inclusive obrigando os países que acolhem seus investimentos a adaptarem suas legislações de proteção social e trabalhista a níveis

comparativamente mais baixos, baseados nos modelos mais fracos e desprotegidos, típicos dos países em desenvolvimento (p.304).

Mattoso (1995), ao comentar a redução de empregos no início do que ele denomina de “modernização conservadora”, no começo dos anos 80, lembra que essa redução era vista como retração temporária causada por redução provisória da produtividade ou pelo impacto, visto também como temporário, da introdução de novas tecnologias. Porém, segundo ele, em razão da não recriação de normas e relações sociais, salariais e de consumo que servissem como âncoras e que dessem sustentação ao novo ciclo de crescimento, ocorreu uma desestruturação do trabalho, que se fragmentou. Isso exige dos trabalhadores e de seus sindicatos uma nova visão do próprio trabalho e da sociedade, pautada numa dimensão coletiva, para poder romper com esse processo (p.151).

Outra importante consequência é apontada por Harvey (1993), quando afirma que o uso das estratégias do modelo de acumulação flexível provocou o surgimento de um segmento da força de trabalho muito mais capaz, bem preparada tecnicamente e intelectualmente, portadora de maior flexibilidade, embora, como pude me aperceber via outras leituras e por experiência pessoal, politicamente muito mais frágil, ao menos momentaneamente.

Mas apoiar-se nessa estratégia enfatiza a importância de forças de trabalho altamente preparadas, capazes de compreender, implementar e administrar os padrões novos, mas muito mais flexíveis, de inovação tecnológica e orientação do mercado. *Surge então um estrato altamente privilegiado e até certo ponto poderoso da força de trabalho*, à medida que o capitalismo depende cada vez mais da mobilização de forças de trabalho intelectual como veículo para mais acumulação. (Harvey, 1993, p.175, grifo meu)

Harvey, entretanto, apontando sensatamente as contradições inerentes a esses processos de mudança, acredita que apesar dos perigos e ameaças, tudo isso também cria oportunidades para a classe trabalhadora, justamente porque o maior nível educacional, a flexibilidade e a mobilidade geográfica também conferem novos poderes aos trabalhadores por dificultarem os controles capitalistas.

Uma terceira e fundamental consequência para a vida e para a luta das classes trabalhadoras refere-se aos elementos de cunho político-ideológico que Antunes (2001) se refere no seu texto sobre as metamorfoses do trabalho. A crise dos anos 70/80 acelerou o desmoronamento do chamado bloco do leste europeu, acompanhada que foi de uma intensa propaganda anti-socialista, cujos referenciais contaminaram muitos segmentos de trabalhadores, fazendo-os acreditar na impossibilidade, ou mesmo no fim do projeto socialista, causando grande impacto no movimento operário mundial. (p. 20-21).

Como conseqüência, Antunes acrescenta outros dois elementos políticos que se complementam: um que ele chama de processo de “socialdemocratização da esquerda”, que passou a agir de forma subordinada ao capital e a influenciar o movimento sindical que se vinculou fortemente à institucionalidade e à burocratização. O outro elemento complementar é que os próprios modelos de referência socialdemocratas, regrediram, passando a atuar de maneira muito simpática aos pressupostos neoliberais. O resultado disto tudo, é visto sob forma de perda de direitos e conquistas sociais e trabalhistas históricas, do combate ao sindicalismo classista, e da propagação de uma ética individualista (p.21).

A flexibilização da produção, acompanhada de todos estes referenciais ideológicos se traduziu em importantes conseqüências para a vida dos trabalhadores, algumas das quais Antunes (2001, pp.24-25) apresenta:

- redução crescente do proletariado fabril estável;
- enorme crescimento do novo proletariado que realiza trabalho precarizado (trabalhadores terceirizados, sub-contratados, *part-time* etc.);
- aumento significativo do trabalho feminino, que recebe salário menores que os dos homens na realização da mesma tarefa;
- aumento do número de trabalhadores médios e da área de serviços;
- exclusão de jovens e idosos do mercado de trabalho dos países centrais;
- inclusão precoce e criminosa do trabalho infantil, especialmente nos países asiáticos, latino-americanos etc.;
- expansão do trabalho combinado, em que trabalhadores de diferentes partes do mundo participam do mesmo processo produtivo.

A opinião de Antunes sobre as conseqüências da reestruturação na vida dos trabalhadores complementa o que já foi aqui abordado por outros autores:

Essas mutações criaram, portanto, uma classe trabalhadora mais heterogênea, mais fragmentada e mais complexificada, dividida entre trabalhadores qualificados e desqualificados, do mercado formal e informal, jovens e velhos, homens e mulheres, estáveis e precários, imigrantes e nacionais, brancos e negros etc., sem falar nas divisões que decorrem da inserção diferenciada dos países e de seus trabalhadores na nova divisão internacional do trabalho (p. 25)

A esse propósito Arruda (1995) chama a atenção para a curiosidade da existência de formas rudimentares do capitalismo convivendo com formas muito sofisticadas de trabalho. Ele informa que muitas empresas, especialmente nos países capitalistas periféricos, mantêm operários trabalhando em condições muito precárias ao mesmo tempo em que treina um pequeno número de trabalhadores para o comando e manutenção de robôs e aponta que para estes a separação entre trabalho intelectual e manual é minimizada ou disfarçada (p. 64).

Para efetivação desse novo projeto econômico e político da acumulação flexível fez-se necessário a adesão dos trabalhadores, através do “envolvimento manipulatório”(Antunes, 2001, p.22). Kameyama (1998) afirma que para adequar a força de trabalho a esse novo modelo as sociedades viram como necessário construir um novo tipo de trabalhador: capacitado para a polivalência, a multifuncionalidade e comprometido com a empresa. Do ponto de vista da estrutura administrativa das empresas foi necessário, entre outras medidas, encurtar as distâncias hierárquicas entre chefias e subordinados. Para tanto, também foi necessário mobilizar as *subjetividades* para obter o *consentimento passivo* e a adesão dos trabalhadores para com a nova ordem. Este é o elemento central das novas relações de controle (p. 09-11)<sup>3</sup>

A concretização desse consenso ou adesão passa por incentivos monetários ou simbólicos que ganham grande significado numa sociedade que vem gradualmente sucateando os benefícios e serviços sociais, abrindo espaço para as políticas sociais empresariais e para os sistemas de remuneração variável aliado ao fato de que entre as décadas de 80 e 90 houve um progressivo processo de desmanche das estruturas jurídicas, financeiras e institucionais que mantêm as políticas sociais públicas no Brasil (Cardoso & Francisco, 1998, p. 77).

É possível até deduzir que o novo modelo de *remuneração por competência* se baseia nesse princípio: para aqueles trabalhadores que melhor consentirem, que mais profundamente se deixarem comprometer, haverá a contrapartida de uma melhor remuneração.

O que Kameyama chama de *reprodução do consentimento* é na verdade a compra da força de trabalho através do salário direto e dos benefícios sociais, e quando os lucros não se transformam em aumentos salariais, ocorre a crise em todos os sentidos, pois os trabalhadores rejeitam cooperar com o capital, ameaçando as bases desse consentimento. Num contexto em que ocorre um “*consenso econômico de inspiração neoliberal*” (p. 11) a reestruturação produtiva nada mais é que a premente necessidade do capitalismo de fazer frente às suas constantes crises.

“A reestruturação produtiva no Brasil tem dado grande ênfase aos aspectos organizacionais e não ao investimento em ciência e tecnologia, como supõe o senso comum. Nesse sentido, constata-se no interior da empresa a convivência de velhas e novas formas de utilização da força de trabalho. Verifica-se, para os trabalhadores qualificados e os da periferia, aumento da jornada de trabalho e intensificação do ritmo de trabalho. A extensidade da jornada de trabalho não exclui a intensificação do ritmo das atividades, com o que há uma combinação da extração da mais-valia absoluta e extração da mais-valia relativa.” (Kameyama, p. 12)

<sup>3</sup> os conceitos de *adesão* e *consentimento dos trabalhadores* pertencem ao aparato teórico gramsciano, conforme os autores aqui mencionados. (Mota & Amaral, p. 28, nota de rodapé)

Mota & Amaral (1998) afirmam que não seria uma hipotética crise da sociedade do trabalho a razão de ser da reestruturação produtiva e sim a atual recomposição do ciclo de reprodução do capital que determina as necessárias mudanças na gestão e consumo da força de trabalho, intervindo nas práticas sociais que se relacionam com a reprodução material e espiritual da força de trabalho (p. 24). Dentre estas práticas sociais estão os processos de formação, treinamento e qualificação de trabalhadores.

“A reestruturação produtiva é definida aqui como um processo que articula visceralmente as instâncias e relações políticas do Estado e da sociedade com o mundo da produção de bens e serviços, e com as práticas sociais e culturais organizadoras da sociedade e, a partir destas, das ações das classes” (Cardoso & Francisco, 1998, p. 75).

A reestruturação ultrapassa o espaço da empresa e interfere nas práticas sociais e institucionais de todos quantos atuam nos processos de produção, gestão e consumo da força de trabalho. Aqui se enquadram os chamados *programas de formação de mão-de-obra*, de *qualificação e requalificação profissional* ou de *engajamento no mercado de trabalho*, realizados por instituições públicas ou privadas.

Para garantir que a nova ordem mundial capitalista não sofra reveses, o capital promove uma grande reforma moral e intelectual, propondo novos valores e uma nova cultura do trabalho que invoca a atualidade e a irreversibilidade das mudanças, e defende o progresso técnico como motor da história. Inspirada no ideário neoliberal, essas reformas permitem ao capital fôlego, através da flexibilização da produção e da intensificação da produtividade, para superar sua atual crise. Tudo isso longe da tradição de confronto entre capital e trabalho que sempre caracterizou sua existência porque entre outros novos valores advoga uma *‘sociabilidade harmoniosa’* (Mota & Amaral, p. 30), como se todos vivessem de fato numa sociedade de iguais. Esse modelo cultural não diferencia os interesses dos trabalhadores dos interesses capitalistas e ainda subjuga o comportamento político dos trabalhadores.

A terceirização, ou externalização da produção das empresas, conta hoje com um grande contingente de trabalhadores precarizados, domésticos, artesanais, desprotegidos socialmente, que alimentam a cadeia da produção com seus produtos acabados ou semi-prontos, o que reduz drasticamente os custos de produção das grandes empresas.

Entretanto, segundo pesquisadores citados pelas autoras a produtividade industrial no Brasil, entre os anos 1991-1995, cresceu mais que nas duas últimas décadas e esse crescimento se fez acompanhar de uma redução de 25 % das horas pagas na indústria.

Entre as conseqüências dessa reestruturação dentro dos referenciais neoliberais estão a retirada ou retração de direitos sociais e trabalhistas historicamente conquistados pelos

trabalhadores, a banalização do conceito de cidadania como sendo apenas acesso ao consumo de serviços, e a concepção de emancipação como processo de autonomia (no sentido de não ter patrão ou horários pré-determinados para trabalhar).

Mais do que o conjunto das inovações que se realizam no processo de trabalho, nas empresas, a terceirização, o trabalho a domicílio, a subcontratação e os massivos programas de desligamento voluntário (PDV), apresentam-se como iniciativas que permitem redefinir as formas de subordinação do trabalho ao capital. Se, historicamente o trabalho sempre esteve subordinado, o que de “novo” emerge é a tentativa de obter o *consentimento ativo* dos trabalhadores ao atual processo de recomposição do capital (Mota & Amaral, p.36) (grifos das autoras).

Em vista da acirrada concorrência capitalista, as empresas mais ágeis e mais modernas não se contentam em controlar o tempo, trabalho e a produtividade de seus funcionários. Por mais que os avanços tecnológicos substituam ou amplifiquem o trabalho humano, há um limite estrutural para este uso, posto que máquinas não pensam, nem criam. É fundamental para a acumulação capitalista moderna poder controlar a criatividade e as idéias dos trabalhadores. Ou ainda, como enfoca Stewart (1997):

Vale a pena sublinhar este ponto: o trabalho rotineiro e mal qualificado, mesmo que seja feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização. Ou pode ser automatizado, ou quando não pode, o funcionário, que contribui pouco e aprende pouco em matéria de habilidades e conhecimentos, pode ser substituído facilmente. É uma mão contratada, não uma cabeça contratada. Não estou dizendo que falem talento ou qualificação a esses trabalhadores. Eles podem ter uma inteligência monumental, mas ela pertence exclusivamente a eles, não faz parte do capital da companhia (Stewart, 1997).

## 1.2 A reestruturação do capital no Brasil

O modelo toyotista ou de produção flexível no Brasil se fez em etapas. Iniciou-se entre as décadas de 70 e 80 por meio dos CCQ – Círculos de Controle de Qualidade. No meio da década de 80 surge a aplicação do JIT (*just-in-time*), dos PQT (Programas de Qualidade Total) e dos CEP (Controles Estatísticos de Processos). Nos anos 90 inaugura-se a *década da qualidade* (Druck, 1998, p. 47). Já no início do governo Collor, que desejava seguir as recomendações do FMI, e assegurar maior competitividade ao país no mercado internacional, foi lançado o PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

Há um consenso sobre os principais motivos que levaram as indústrias brasileiras a incorporar os modelos de reestruturação adotados no exterior. Um deles refere-se à abertura da economia para o mercado internacional, promovendo a necessidade de responder com maior competitividade. Outra razão seria a necessidade de sobreviver à própria crise interna, num país portador de um processo inflacionário crônico. Druck, entretanto, aponta que um outro motivo, de natureza política, poderia se juntar aos demais. O ressurgimento do

movimento sindical brasileiro, com grande força, na década de 80, expressava a insatisfação dos trabalhadores com as condições de trabalho enfrentadas até ali. As grandes greves metalúrgicas, o surgimento de centrais sindicais fortes, as conquistas das comissões de fábrica, e até mesmo o surgimento de um partido político composto por forças sindicais e populares, obrigaram os capitalistas brasileiros a adotar novos recursos metodológicos, através de novos processos de trabalho e novos métodos de gestão.

De fato, *a reestruturação produtiva redefine socialmente o processo de produção de mercadorias*. Assim, a reestruturação produtiva não se caracteriza apenas pelas mudanças nos processos técnicos de trabalho nas empresas, comprovadamente tímidos no Brasil, porque aqui reestruturação é abrir capital, privatizar empresas estatais, terceirizar, demitir trabalhadores e aumentar a produtividade em até 100 %. Como informa recente pesquisa, o crescimento médio da produtividade industrial (medida pela produção física por trabalhador ocupado ou horas pagas) em 1996 foi de 13%.[...] os novos ganhos de produtividade surpreendem porque não derivam de investimentos pesados em maquinário e automação, a produtividade cresceu graças aos novos processos de trabalho, aos métodos de gestão e à custa da perda do emprego de milhões de trabalhadores? (MOTA & AMARAL, 1998, p. 34) (grifo das autoras).

Observa-se, além disso, no Brasil - em função de uma tradição autoritária de gestão patronal, por um lado, e de um movimento sindical pouco afeito a intervir na organização do trabalho pois sempre priorizou a luta por salários, por outro lado - o surgimento de formas híbridas de reestruturação, vez que houve certa resistência para implantação nos moldes originais. Assim, alguns pesquisadores brasileiros citados por Druck identificam a presença, em várias empresas do antigo modelo taylorista-fordista, convivendo com as novas formas de gestão e organização da produção.

Todo esse aparato posto em prática a partir dos anos 80 tem um forte conteúdo ideológico, objetivando obter o consentimento e o apoio dos trabalhadores. Até mesmo os programas de treinamento dentro das grandes empresas têm agora como foco principal a difusão da cultura da qualidade no intuito de obter o envolvimento e a cooperação dos trabalhadores, agora denominados *colaboradores*, ou *parceiros*, por conta desse enfoque.

Druck considera que os atuais programas de qualidade têm características muito mais ideológicas e encontram um ambiente mais fértil, do ponto de vista político, que os aplicados nos anos 80. Isso porque nos anos 90 os trabalhadores se deparam com sua dispersão, enfraquecimento de suas identidades sociais, precarização do emprego, conseqüências da terceirização, o que favorece a implantação dos novos modelos e uma menor resistência formal à sua adoção.

Numa pesquisa realizada no Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, e publicada em forma de tese de doutoramento em 1995, Druck informa que de 39 empresas consultadas,

82% delas indica que os motivos para adoção de Programa de Qualidade Total se referem a produtividade, redução de custos, qualidade e racionalização da organização do trabalho. A busca da competitividade no mercado externo aparece em 80% das declarações, o interesse em obter o ISO-9000 surge em 74 % das respostas, e apenas 12% das empresas apontam a qualidade de vida e a participação dos trabalhadores como motivo.

A autora transcreve um trecho do boletim Grave, do Sindiquímica, datado de 08/10/93, em que o texto se refere ao fato de que até nos currículos das escolas técnicas aparece o tema da Qualidade Total. Ela informa que a prática da polivalência, conseqüência da aplicação dos programas de qualidade vem sendo muito criticada pelos sindicatos por vir sempre acompanhada de demissões, uma vez que os trabalhadores passam a acumular diversas atribuições que antes eram exercidas por outros, além de não ter o devido suporte de treinamento e a contrapartida salarial.

O processo de reestruturação produtiva tem ainda conduzido as empresas a pagar salários pelo mecanismo da *remuneração flexível*, via aumentos por produtividade ou participação nos lucros. Ocorre que somente uma pequena parcela de trabalhadores dos que ainda permanecem empregados fazem jus a esse modelo, aqueles responsáveis pelos ganhos de produtividade e pelo aumento do lucro, especialmente os melhores qualificados. Esse mecanismo reforça a tese de que todo esse processo levou a uma segmentação dos trabalhadores em subgrupos de qualificação diferenciada e correspondente remuneração heterogênea, contribuindo para enfraquecer e fragmentar ainda mais os trabalhadores nas suas reivindicações salariais.

As políticas de treinamento das empresas com programas de qualidade voltaram-se preferencialmente para os gerentes, vistos como a parcela de trabalhadores que precisariam dispor de habilidades para gerir conflitos e para difundir e controlar os princípios técnicos e comportamentais relacionados à qualidade. Assim, surgiram conceitos como o do *líder-educador*, ou seja, aquele gerente ou gestor que, mais do que realizar suas atribuições clássicas de controlar negócios, e organizar o processo produtivo, deverá ser capaz de estimular a adesão dos demais trabalhadores aos princípios ideológicos da reestruturação, corporificados nos programas de qualidade, usando mais o poder de persuasão que o de coerção (Cardoso & Francisco, 1998). Um exemplo são as novas competências requeridas dos gerentes de banco que devem adotar perfil generalista, preparado para “diagnosticar, intervir e arbitrar” (Kameyama, 1998, p. 18).

Se no tradicional modelo produtivo em bases tayloristas a preocupação era retirar dos operários qualquer possibilidade de interferência sobre o processo produtivo, cujas decisões já

estavam tomadas e centralizadas na esfera gerencial - uma vez que se baseava na previsibilidade e na padronização das ações -, agora a preocupação passa a ser a imprevisibilidade presente nos modernos parques produtivos, o incerto, as constantes mudanças de rota que requerem uma base de conhecimentos e habilidades também flexível.

Surgem nesse momento novas palavras de ordem capitalistas: *empregabilidade, reengenharia, competência, líder-educador, flexibilização, globalização, negociação, competitividade*.

### 1.3 O papel do Estado nesse processo

O período de crescimento mundial que sobreveio a partir dos anos pós II Guerra Mundial até meados, da década de 70, associado ao fordismo, inspirado nos pressupostos keynesianos de desenvolvimento econômico, correspondeu a uma fase em que o controle do uso do trabalho esteve sob o amparo da esfera pública, tendo o Estado assumido, com suas políticas públicas, um papel de certo modo coercitivo quanto ao uso abusivo da força de trabalho pelos capitalistas. Assim, os trabalhadores nesse período assumiram um maior controle sobre as negociações coletivas. Esse aspecto, de uma maior regulação por parte do Estado das relações de trabalho, foi um traço marcante da época.

Do final da década de 70 em diante, o movimento se inverteu e o controle da força de trabalho, agora assumido quase integralmente pelas empresas, reduziu muito o poder de barganha dos trabalhadores e seus sindicatos, acuados pelo temor do desemprego e pelos baixos índices de crescimento de quase todas as economias nacionais. Novidades como *trabalhador polivalente, atividades generalistas, banco de horas e PL - participação nos lucros* nada mais são que adaptações às necessidades das empresas de controle sobre a jornada, os níveis salariais e a produtividade dos trabalhadores. Essa é uma maneira eficiente de padronizar as relações de trabalho a nível internacional (Dedecca, 2000, p.4).

O Estado, mundialmente falando, vem reduzindo significativamente seu papel e seus poderes nos últimos vinte anos<sup>4</sup> num processo que utiliza "mecanismos de auto-espoliação do poder público" no dizer de Petrella (2001, p.15). Segundo ele, isso se deve, entre outros determinantes, à nova articulação ideológica em torno de cinco elementos: o mercado, a equidade, a empresa, o capital, e por fim, o indivíduo.

---

<sup>4</sup> Especialmente nos grandes países capitalistas, onde sua presença se fazia sentir mais amplamente, através da política do *welfare state* (Estado do bem-estar social).

Petrella acusa os dirigentes políticos mundiais, classificados como de esquerda, de participarem ativamente dessa “auto-espoliação” do Estado motivados pelo fato de sempre terem considerado a ciência e a tecnologia como motores do desenvolvimento econômico, partindo de uma visão ancorada no positivismo. Isso os aproximou ideologicamente dos dirigentes capitalistas rumo aos objetivos da produtividade e da competitividade internacional.

Nessa visão, especialmente difundida nos anos 90, o indivíduo passa a ter responsabilidades antes atribuídas à esfera pública, na figura do Estado. Sendo assim, a máxima individualista apregoa as liberdades individuais, defendendo o direito ao consumo, à propriedade privada, e incentivando a responsabilidade por si próprio. Parte dessa noção se apresenta no discurso da “empregabilidade”, onde a responsabilidade por estar ou não trabalhando é somente individual. É alegado que o trabalhador não se dispôs a ter boa formação/qualificação ou não conseguiu ser competente/competitivo (Petrella, p. 16-17). Cabe ao indivíduo, portanto, se qualificar para competir no mercado de trabalho cujo sucesso só dependerá dos méritos e esforços individuais. Assim, o processo educativo concorre para “servir à seleção social” (Petrella, p. 17) tida como natural.

Seguindo essa linha de raciocínio, o mercado passa a ser a “mão invisível”, aquele que dá a medida de todas as coisas e que realiza a verdadeira equalização social, partindo da idéia de que o indivíduo é livre para investir, para comprar, para vender, para concorrer.

Fundados nestes princípios presencia-se uma difusão de idéias sustentando que a sociedade civil autônoma deve substituir o Estado nas suas atribuições e que a alternativa para a crise é o desenvolvimento do chamado “terceiro setor”, espaço de ação social organizado por segmentos da sociedade incomodados pelas “faltas” do Estado no sentido de desenvolver ações e políticas públicas eficientes.

Mas Petrella também concorda que toda essa articulação ideológica tem como pano de fundo a crise e a globalização, provocando a necessidade dos Estados nacionais de concorrer para conquistar investimentos produtivos, de preservar suas moedas e um nível razoável de emprego, desencadeando uma urgência de aumento da produtividade do trabalho e da melhoria da infra-estrutura (Sampaio Jr., 2000, p.8). Isso obrigou os Estados a se tornarem mais leves, menos comprometidos com incentivos e subsídios que pesavam em seus orçamentos. Tal explicação pode servir para entender porque os Estados de nações periféricas como o Brasil tiveram premência em privatizar várias de suas antigas empresas estatais.

### 1.3.1 A reestruturação capitalista e o Estado brasileiro

No Brasil, essa fase de grande crescimento industrial corresponde, no plano político, ao período da ditadura militar, momento em que as forças sindicais e políticas contrárias foram fortemente reprimidas pelo Estado militarista que delegou às empresas o controle maior do uso do trabalho. Na época, o que restou de controles sociais, foi herança do período varguista, datado da década de 40.

A crise mundial dos anos 80 corresponde no Brasil, ao declínio do poder militar, também contagiado pela crise econômica. Vivia-se uma fase de “abertura democrática” que, de certa forma, aliviou a carga sobre os ombros dos trabalhadores e seus sindicatos. Data dessa época, entretanto, a retomada das lutas sindicais e das grandes greves, o surgimento de novas formas de organização política e sindical, com a criação das centrais sindicais, a reforma partidária que permitiu o surgimento do Partido dos Trabalhadores, e a promulgação da constituição de 88. A Constituição de 88 trouxe alguns avanços na regulação social do trabalho, tais como o direito de greve, direito de associação sindical, seguro-desemprego, participação nos lucros, entre outros. Porém muitos destes direitos não encontraram a devida regulamentação, o que impediu a sua legitimação na prática, ou quando o tiveram foi no sentido da restrição do alcance anteriormente previsto na Constituição.

Em 1990, ano da primeira eleição direta presidencial depois da fase militarista, o país elegeu um presidente cujo governo se encaminhou pelos ditames neoliberais, partindo da desregulamentação de mercado, de uma maior financeirização e de uma ainda menor preocupação com as questões sociais.

O governo seguinte, de Fernando Henrique Cardoso, aprofundou ainda mais essa tendência, inserindo a proposta de “flexibilização das relações de trabalho” com o argumento de que isso facilitaria as negociações entre sindicatos e empresários e que permitiria o aumento do número de postos de trabalho. A realidade vem mostrando, entretanto, que essa concepção traz em seu bojo a flexibilização dos direitos sociais e a perda ainda maior do poder de barganha dos trabalhadores, sem falar no aumento do desemprego estrutural.

No caso brasileiro, a crise da produção e o aumento da dívida externa tiveram um efeito devastador. A financeirização do capital tomou a forma do aprofundamento da distância entre os mais ricos e os mais pobres. Alguns cálculos apontam que 40 % dos brasileiros em idade produtiva encontram-se desempregados ou subempregados (Sampaio Jr., 2000, p. 8).

No breve interregno de sete anos (1992-98), ações da bolsa de São Paulo valorizaram-se em cerca de 430 % - a maior alta entre todas as bolsas do mundo -, o patrimônio público, transferido às grandes empresas, nacionais e transnacionais, foi superior a R\$ 50 bilhões – o maior programa de privatização de que se tem conhecimento no período – e a entrada de investimentos estrangeiros no País superou U\$ 60 bilhões – cifra que contrasta com a insignificante entrada de recursos na década anterior, evidenciando que o Brasil é um dos grandes negócios da era global. Nesse mesmo período, o rendimento médio do trabalhador brasileiro apenas retornou ao nível de renda real do início da década; a taxa de desemprego praticamente duplicou, atingindo uma de cada cinco pessoas entre a população em idade produtiva nas grandes metrópoles. (Sampaio Jr. , 2000, p. 7).

Desde o final dos anos 80 há um debate em torno do tema das reformas trabalhistas no Brasil com ênfase no retraimento do papel do Estado na economia. A necessidade do governo dos anos 90 em estabilizar a moeda (Plano Real) levou-o a adotar uma série de medidas pontuais voltadas para alterações na legislação trabalhista através do uso de medidas provisórias, decretos e portarias, sempre no intuito de diminuir o poder de barganha dos trabalhadores e de reduzir seus ganhos nas negociações trabalhistas. Dentre as várias medidas, cito três, apontadas por Krein & Oliveira (2000, p. 11):

- adoção de medida regulamentadora<sup>5</sup> acerca da Participação nos Lucros e Resultados das Empresas (PLR), prevista na Constituição de 88, desvinculando esses ganhos da remuneração normal dos trabalhadores de tal forma que esses valores não incidam sobre os cálculos dos direitos trabalhistas, sobre os depósitos do FGTS ou sobre as contribuições previdenciárias;
- suspensão dos mecanismos tradicionais de reajuste salarial – os salários perderam a indexação – e as decisões judiciais favoráveis aos trabalhadores no âmbito dos Tribunais Regionais do Trabalho passariam a estar sujeitas a mecanismos de efeito suspensivo<sup>6</sup>;
- adoção de medida de caráter político, mas de efeito bastante deletério para o nível de empregos, foi a desvinculação do Brasil à Convenção 158 da OIT que estabelece limites ao poder do empregador de demitir sem justa causa. A denúncia pelo governo federal se deu em 1996, por meio do Decreto 2100, deixando o caminho livre para as demissões sem justa causa, inclusive e principalmente nas empresas estatais, alvo de várias iniciativas governamentais no sentido da perda dos direitos dos seus trabalhadores.

Conforme Mattoso (2000, p. 15), desde a ascensão do governo Collor quase todas as medidas propostas pelos mercados financeiros e pelos organismos internacionais, FMI e Banco Mundial, foram adotados no Brasil:

O Brasil tornou-se um caso exemplar de aceitação das regras do *Consenso de Washington*: abriu-se a economia rápida e indiscriminadamente, eliminaram-se as

<sup>5</sup> Medida Provisória 794/1994

<sup>6</sup> Medida Provisória 1053/1995

políticas industrial e de comércio exterior, reduziram-se as tarifas e aumentaram-se as importações. (grifo do autor).

O autor acrescenta que a esses elementos somaram-se a privatização de empresas públicas, o enfraquecimento do Estado enquanto regulador e uma supervalorização do câmbio e dos juros.

*Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser compreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto. (Alberto Einstein)*

## Capítulo II

### Fundamentos teóricos da relação entre trabalho e educação

Pareceu-me necessário, mesmo aqui, nesta dissertação, começar o capítulo percorrendo um pouco sobre a categoria de análise *trabalho* tendo como referencial a visão materialista histórica dialética, em função desses tempos nos quais há quem defenda a perda da centralidade dessa categoria na busca da compreensão da sociedade que nos cerca.

Apesar, como diz Antunes (2000), da relativa redução do trabalho abstrato<sup>7</sup>, fruto do aumento do capital constante em relação ao capital variável, não quer dizer que o trabalho deixou de representar o núcleo central de análise de uma sociedade pautada pela produção de mercadorias, principalmente se a análise levar em conta a totalidade do trabalho, ou o trabalho socialmente combinado. As mercadorias são o resultado da realização combinada do trabalho manual e intelectual (p. 83-84).

A palavra *trabalho* traduz vários sentidos. Por um lado associada a esforço, sofrimento, atividade penosa, e por outro lado relativo à atividade humana criativa e produtora de riquezas. O conceito de trabalho, no sentido sociológico do termo, e sua derivação *força-de-trabalho*, está na matriz de todo pensamento marxista como atividade humana que transforma matérias-primas ou recursos naturais quaisquer em bens de uso ou de troca, noutras palavras, mercadorias, que servirão para consumo da sociedade como um todo. O trabalho nesta visão é uma das características que distinguem os homens dos outros animais, pois é realizado intencionalmente, com o fim de modificar a natureza, criar, produzir bens materiais ou imateriais, a partir de dados recursos.

No dizer de Engels (1990) o “trabalho criou o próprio homem”. Como produtor de riquezas e autor de uma crescente intervenção sobre a natureza, com conseqüências diretas sobre o desenvolvimento das organizações sociais, o homem é também produtor de cultura e por ela produzido (ibidem, pp. 23-26). Assim, o trabalho está na base do pensamento que o vê como o grande articulador da humanização do homem.

Foi através do exercício do controle e da apropriação de alguns indivíduos sobre o trabalho realizado pelos demais que se estabeleceu a divisão social de classes ao longo da

---

<sup>7</sup> *Trabalho abstrato*, segundo a concepção marxista, representa o esforço humano no trabalho, esforço físico ou intelectual, no sentido fisiológico. Quando esse dispêndio de força humana é dirigido a um determinado fim, em que produz valores-de-uso então é visto como *trabalho útil, concreto* (Marx, 1971, p. 54 apud Antunes, 2000, p. 84)

história humana, o que, na atualidade, se manifesta numa sociedade organizada sob o modo de produção capitalista, hoje caracterizada pelo fenômeno da mundialização.

Segundo Manacorda (1996), o trabalho é visto por Marx num certo sentido negativo pois está vinculado a uma condição histórica, não natural, em que é realizado sob o estigma da propriedade privada dos meios de produção, o que determina que seus executores sejam conformados numa classe social, submetida ao controle de outra classe (p. 44-45). Porém, os próprios escritos marxistas reconhecem que o trabalho, por ser atividade humana, historicamente determinada, é parte integrante das contradições sociais, é atividade vital e permite aos trabalhadores a “manifestação de si mesmo” (p. 47), sem o qual o desenvolvimento humano e das organizações sociais nem existiria.

Conforme Albornoz (1994), o grande salto da classe burguesa em relação aos seus antecedentes históricos teria sido a idéia de aplicar os conhecimentos científicos sobre a natureza e os fenômenos físicos à produção de riquezas, organizadas sob seu domínio, fazendo assim a realização do trabalho entrar numa fase de grande produtividade (p. 21).

A revolução industrial é resultante dessa aplicação prática da ciência, iniciando um ciclo de desenvolvimento das forças produtivas sem precedentes na história da humanidade. Deriva daí uma relação dialética: ao tempo em que os resultados das buscas científicas se aplicam ao trabalho organizado nas indústrias, nos bancos, na agricultura e nos serviços, estas mesmas atividades demandam descobertas e pesquisas científicas que promovam uma maior, mais barata e mais intensa produtividade do trabalho.

Por isso, parto de duas premissas que considero básicas para a compreensão do que me proponho estudar. A primeira é a de que vivemos numa sociedade dividida em classes sociais, portanto, há uma modalidade de divisão do trabalho, presente, em maior ou menor grau, em toda a organização do trabalho, que se trata da distinção entre o *trabalho intelectual* e o *trabalho manual*.

Entendendo como trabalho manual todo aquele realizado pelos segmentos da sociedade que corresponde aos trabalhadores, aos operários, aos camponeses, aos comerciários, aos subempregados, enfim, a todos aqueles que executam tarefas planejadas e determinadas por outro segmento de classe, o qual corresponde aos planejadores, aos que pensam como deve ser feito todo o trabalho da sociedade. Este grupo realiza o trabalho intelectual e nele estão os técnicos de planejamento, os consultores, os engenheiros, os assessores, os tecnocratas e todos aqueles que, embora também não detenham os meios de produção, produzem conhecimento e elaboram planejamentos sob o comando dos

proprietários destes meios, para que os demais o executem segundo suas determinações e seus interesses.

A segunda premissa é que considero a categoria sociológica *trabalho* como essencial e central para explicar os fenômenos decorrentes dessa sociedade de classes, uma vez que o trabalho é então

...práxis humana, ou seja, como o conjunto de ações, materiais e espirituais que o homem, enquanto indivíduo e humanidade, desenvolve para transformar a natureza, a sociedade, os outros homens e a si próprio com a finalidade de produzir as condições necessárias à sua existência. Desse ponto de vista, *toda e qualquer educação será sempre educação para o trabalho*. (Kuenzer, 2000, p. 39 ) (grifo meu).

Grosso modo, todo e qualquer ensinamento escolar ou semelhante, no mundo capitalista moderno, mesmo aquele que não é projetado para o ensino profissional propriamente dito, é voltado, em última análise, para desenvolver no indivíduo suas habilidades de resolver situações da vida prática social e produtiva, que se impõem quotidianamente. Há uma busca entre os estudiosos de educação que idealizam um mundo melhor, por uma educação que promova as potencialidades individuais, a criatividade, o desenvolvimento dos talentos, a elevação do espírito, da cidadania e da solidariedade. Porém, é urgente deixar explícito que na sociedade em que vivemos esses propósitos ainda estão longe de ser alcançados haja vista, entre outros motivos, a premente necessidade do modo de produção vigente de preparar indivíduos conectados (para usar uma expressão bem atual) com o alto grau de tecnologia da organização do trabalho, o intenso ritmo da produção, a conseqüente massificação, a diversidade de atividades e produtos, além de uma avassaladora competitividade.

Citando Freitag,

Os investimentos feitos para aprimorar a força de trabalho, sob a forma declarada da “qualificação da mão-de-obra”, “aperfeiçoamento dos recursos humanos”, precisam ser vistos no contexto da produção capitalista. A força de trabalho não é qualificada, no interesse do trabalhador, para que melhore sua vida, se independentize e se emancipe das relações de trabalho vigentes, mas sim, para aprimorar e tornar mais eficazes essas relações, ou seja, a dependência do trabalhador em relação ao capitalista (1984, p. 28-29) (grifos da autora).

É possível perceber a intensa imbricação entre estas duas dimensões da sociedade, o trabalho e a educação, assim como também é possível verificar e articular as dimensões pedagógicas presentes em todas as relações sociais e produtivas, presentes inclusive nos ambientes de trabalho.

Para apresentar os fundamentos teóricos da relação entre o universo do trabalho e da educação que inspiraram a minha pesquisa procurei, neste capítulo de referências teóricas,

relacionar a discussão entre a concepção do trabalho enquanto princípio educativo, e dentro disso a noção de **pedagogia do trabalho**; as diversas concepções de educação profissional; os conceitos e finalidades dos treinamentos. Procurei também trazer à tona a antiga Teoria do Capital Humano, relacionando-a com os novos paradigmas da **competência**.

## 2.1 O trabalho como princípio educativo

Uma vez que, concordando com os autores citados, considero a categoria trabalho como elemento central de minhas análises neste estudo, não poderia deixar de lembrar o vínculo que ele tem com o processo educativo não formal dos trabalhadores. Comentando sobre Gramsci, que fundamenta a cultura, a filosofia e a educação no terreno do trabalho Nosella (1991) diz que, no entendimento daquele autor, o trabalho industrial seria o *locus* onde o crescimento da personalidade do trabalhador se daria, incluindo seu desenvolvimento cultural, base da concepção do trabalho como princípio educativo.

Claro está que, para Gramsci, esse trabalho não seria apenas aquele que gera subsistência individual, mas o trabalho num sentido mais amplo, aquele que gera riqueza social e universal, realizado sob o paradigma da autonomia e criatividade, portanto, fora do modo de produção capitalista (ibidem, pp. 138-139).

Nosella coloca, abstraindo as idéias de Gramsci, que a dinâmica, a racionalidade e o ritmo imposto pelo trabalho industrial influencia toda vida social, desde os hábitos de brincar das crianças à estrutura das cidades com seus espaços públicos e privados. Para Gramsci, escola e educação se dão interligadas às práticas produtivas da sociedade (ibidem, p. 142). Gramsci pretendia “unificar definitivamente o mundo do trabalho com mundo da cultura; a ciência produtiva com a ciência humanista; a escola profissionalizante com a escola desinteressada” (ibidem, p. 146).

Kuenzer (1995) pergunta se o operário participa do saber social, ou se existe um saber diferenciado, próprio, sistematizado pelos trabalhadores, e responde afirmando que o saber não é autônomo e sim fruto das relações sociais e produtivas, historicamente pontuado. Portanto, o conhecimento é produzido socialmente a partir das atividades humanas, a partir da transformação do meio, por via do trabalho. Consequentemente, os trabalhadores produzem conhecimento em razão da apreensão, compreensão e transformação de tudo que os cercam (p. 182-184). A autora questiona também acerca de qual conhecimento seria esse e como se articula com os saberes das classes dominantes.

Kuenzer afirma que, embora a classe trabalhadora produza conhecimento a partir de sua vivência prática e do seu trabalho, este conhecimento não é sistematizado e se apresenta parcializado e fragmentado por se encontrar alijado do uso dos instrumentos teórico-metodológicos do saber dominante. Mas vê possibilidades de superação desses limites via apropriação, pelos trabalhadores, do saber socialmente elaborado, que os permitirá ter noção da totalidade e da correlação entre teoria e prática, permitindo-lhes fazer ciência, utilizando para isso a escola. Em sua opinião, o processo pedagógico que ocorre no interior das fábricas e nos locais de trabalho em geral, não é suficiente para os trabalhadores apreenderem o saber socialmente instituído que, em conjunto com seu saber cotidiano, lhes permitiria captar a totalidade da sociedade e superar seus conflitos de classe. Desse modo, a escola – ao lado de outros – representa um necessário espaço de apreensão da realidade para aqueles que vivem do seu trabalho.

### 2.1.1 A pedagogia do trabalho

Dentre as concepções que se estruturam em torno da idéia da qualificação profissional dos trabalhadores, busquei referência naquela que a meu ver melhor atendia aos pressupostos que fundamentam minhas análises para entender o papel e a importância desta para a vida e a formação dos trabalhadores.

Partindo da premissa que as profundas mudanças econômicas das últimas décadas, particularmente da década de 70 para cá, quando o modelo capitalista iniciou uma crise com caráter de superacumulação sem precedentes, têm interferência nos modelos educativos, no sentido de procurar adequá-los às suas necessidades, é possível afirmar que no microcosmo da educação profissional dos trabalhadores todas as mudanças em curso (também há décadas) são mediadas pelas transformações macroeconômicas.

Assim, Kuenzer (2001) identifica três tendências pedagógicas em curso: **a pedagogia taylorista/fordista, a pedagogia toyotista ou das competências e a pedagogia emancipatória.** Interessa-me, neste estudo, discutir as duas primeiras tendências.

A pedagogia taylorista/fordista não é mais hegemônica, mas ainda persiste sob a forma de um ensino que distingue o trabalho manual do trabalho intelectual uma vez que procura formar trabalhadores e intelectuais. A estrutura fordista/taylorista da organização do trabalho ainda presente nas sociedades e que dá sustentação a essa forma de pedagogia se apresenta rígida e se pretende estável, portanto, induz à formação de profissionais especializados, com base na divisão técnica do trabalho.

A organização do trabalho fundamentada no taylorismo/fordismo, que teve seu período áureo entre os anos de 1945 a 1970 (Harvey, 1993), apresenta uma perspectiva de estabilidade próprias do período da história em que nasceu e vingou como referencial e paradigma da produção capitalista. É época em que a palavra de ordem era a fabricação de produtos de grande durabilidade, em que os empregos eram mais estáveis e as profissões mais definidas. Seus processos de produção eram mais rígidos e de base eletromecânica. A pedagogia inspirada nesse modelo é uma pedagogia centrada nos conteúdos e que privilegia a adoção de atitudes e comportamentos tidos como adequados, que não comprometam a fragmentação e a repetição das tarefas, além de prever a aquisição de habilidades específicas para a realização das mesmas. A ela interessa formar trabalhadores especializados que serão inseridos com visão compartimentada do mundo do trabalho, como meros executores de tarefas. Posso deduzir que a palavra-chave nessa pedagogia é o *disciplinamento*, ou talvez o *condicionamento*. Essa palavra está intimamente relacionada aos modelos de treinamento adotados na fase taylorista-fordista da produção e será melhor esclarecida no item a seguir que trata da caracterização dos treinamentos.

A partir dos anos 70, o colapso econômico que atingiu o mundo capitalista possuía um caráter de superacumulação, caracterizada por grande capacidade produtiva instalada, porém ociosa, excesso de mercadorias, excedente de dinheiro concentrado em mãos de poucos, desemprego em massa. Surge assim a exigência da produção flexível, enxuta, sincronizada, baseada na tecnologia da microeletrônica. Uma produção em *ilha ou células*, onde a necessidade de cooperação para atingir as metas produtivas é muito maior, mas onde a competição também se faz muito acentuada.

Nesse panorama, emerge a segunda tendência pedagógica que, advinda da globalização do capitalismo e suas inovações produtivas e tecnológicas, fundamentam-se no chamado modelo toyotista de produção. Este modelo requer o uso de competências cognitivas superiores para compreender o processo produtivo e suas implicações, de modo que o indivíduo deixe de ser especialista e atue como *generalista*, capaz de apontar soluções para os problemas e erros, adquirindo também capacidade de se adaptar a quaisquer novas situações. Tal modelo pressupõe a superação de uma pedagogia limitada a conteúdos restritos, específicos e aos ensinamentos de comportamentos previstos nos métodos tecnicistas, fundados no *behaviorismo*. Este modelo requer a apreensão constante de novos conhecimentos, dentro de uma perspectiva generalista e polivalente, entendendo-se este último conceito como sendo uma ampliação da capacidade do trabalhador em aplicar novas e múltiplas tecnologias, sem que haja mudança qualitativa dessa capacidade.

Este novo modelo que ainda não suplantou totalmente o primeiro, pressupõe a ampliação da capacidade de abstração, seleção, trato e interpretação de informações e aprimora a capacidade de absorção que o sistema capitalista tem de se apropriar da força de trabalho, uma vez que, além de absorver a produção da mão-de-obra captura também a criatividade e inteligência dos trabalhadores. Posso inferir como palavra-chave desse modelo a *flexibilidade*.

Quando aqui me refiro à educação profissional, reportando-me aos modelos pedagógicos propostos por Acácia Kuenzer, estou focando sobre aquele setor da educação intencionalmente voltado para a formação profissional dos trabalhadores.

A educação profissional, embora historicamente restrita a conteúdos de natureza técnica e a abordagens instrumentais, foi levada, por exigência das transformações da organização do trabalho e da reestruturação produtiva a adotar os paradigmas da pedagogia das competências. Segundo Ropé & Tanguy (1997) competência é a capacidade de resolver um problema em uma dada situação, mensurável através da aferição dos resultados. A noção de competência tem recebido muitos significados, a depender de quem os utiliza. Partindo de uma corrente teórica de ordem descritivo-experimental, a competência e as habilidades humanas estariam desvinculadas das dimensões históricas (Manfredi, 1998). Na visão de Kuenzer (2000), entretanto, a competência ou competências, constituem os distintos saberes que os trabalhadores adquirem ao longo de sua vida laboral, para além dos espaços de formação, articulando conhecimentos, saberes tácitos, e experiência adquirida resultantes das relações sociais e produtivas. Basta observar as mudanças nos conteúdos dos cursos e treinamentos oferecidos aos trabalhadores, principalmente àqueles já inseridos no mercado formal que só necessitam de atualizações ou requalificações. Temas como a globalização econômica, comunicação, autodesenvolvimento, visão estratégica, antes restritos a cursos formais de níveis superiores ou no máximo a treinamentos para altos cargos de direção de empresas, hoje são debatidos com frequência em diversos cursos cuja escolaridade prévia dos trabalhadores assim o permita. A estas propostas de educação profissional interessa também oferecer uma visão de mundo, segundo a ótica capitalista.

## 2.2 A Educação Profissional no Brasil

Entender as relações que ocorrem no mundo da educação com suas transformações, suas dificuldades, sua interseção com os projetos capitalistas e o mundo do trabalho, visivelmente em crise, é também uma das minhas propostas de estudo neste mestrado. Portanto, é necessário procurar explicitar as concepções de educação voltadas para a formação profissional dos trabalhadores, dentro do período histórico estudado.

Considerarei então necessário discutir um pouco acerca da educação profissional brasileira e verificar em que medida ela se articula com o meu tema sobre as políticas de treinamento numa empresa pública, já que os treinamentos nos locais de trabalho, como será visto adiante, fazem parte das diretrizes gerais de preparação profissional dos trabalhadores.

A educação profissional constitui um conceito desenvolvido a partir do debate sobre a cisão estrutural entre educação em geral e formação profissional, resultante da integração ou complementação entre o ensino de natureza generalista e o de cunho específico (Deluiz; Souza; Santana, 2000) podendo ser definida como aquela destinada a capacitar jovens e adultos para o exercício das atividades produtivas (Oliveira, 2000).

O Estado brasileiro sempre teve uma participação na oferta de ensino profissional aos trabalhadores, especialmente aos de mais baixa escolarização, já desde 1909, através da criação de uma rede de escolas de artífices. Essas escolas tinham intenções moralizadoras e procuravam oferecer uma ocupação para os jovens pobres, órfãos ou delinquentes.

A partir do processo de industrialização no Brasil, que tem início por volta da década de 20, com o incremento da produção e a necessidade de mão-de-obra mais qualificada, o Estado incentiva a vinda de operários do exterior cuja experiência sindical é traduzida no país em greves e grandes movimentações sociais. Esses operários traziam histórias de lutas de seus países e detinham conhecimento suficiente para paralisar a produção, comprometendo os interesses capitalistas da época.

Surge então a concepção de que era necessário valorizar o trabalho através do ensino profissional, da qualificação profissional como algo que dignifica o trabalhador (Cunha, 2000). São desenvolvidos cursos para atividades na área agrícola, comercial e fabril, voltados para os trabalhadores até nível ginasial, sem acesso ao nível superior. Noutra direção, voltados para as demais classes sociais, havia, além dos cursos normais do primário, ginasial, secundário, o nível superior, dividido em ramos profissionais. Desde o início, portanto, a estrutura educacional se apresentava dualista, distinguindo funções intelectuais das funções manuais, de acordo com a classe social a que os alunos pertenciam.

Logo depois, surgem as primeiras iniciativas que aliavam a participação do Estado, do empresariado e até mesmo do sindicalismo, a partir da constituição de 1937. Cabia ao Estado fundar institutos de ensino profissional ou subsidiar as iniciativas municipais ou de associações profissionais; às indústrias e aos sindicatos cabia desenvolver escola voltadas para os filhos de operários ou associados. Por fim, cabia ao Ministério da Educação e do Trabalho fiscalizar essas determinações.

Entram em cena outros atores que passaram a ter um papel preponderante na formação profissional dos trabalhadores brasileiros. Cria-se em 1942 o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, e em 1946 surge o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, no bojo das necessidades de formação profissional exigidas pelo crescente desenvolvimento capitalista, a requerer mão-de-obra cada vez mais qualificada. Esses órgãos são financiados com recursos próprios, a partir das contribuições compulsórias sobre a folha de pagamento, e geridas pelo setor privado, de acordo com o ramo da economia a que se refere. Neste modelo não há a participação ou representação dos trabalhadores na gestão.

Em 1961 promulgou-se a primeira LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 4.024/61 como resultado dos debates entre dois projetos, um com preocupações mais populistas, propunha o ensino público e gratuito da rede primária e secundária e a equiparação e flexibilização dos cursos de nível médio; outro, com visão privatista, propunha o mínimo de intervenção estatal na educação, garantindo o livre desenvolvimento das escolas particulares, cabendo ao Estado apenas ações complementares. Ao final, a primeira LDB estabeleceu que tanto o setor público como o privado pudessem ministrar cursos em todos os níveis, além da equiparação formal entre os cursos de nível médio e flexibilidade de intercâmbio entre eles. Efetivamente esta lei já nasceu tardia, como se verificou através do decreto 5692/71. A LDB havia criado um paradoxo: por um lado, dada a flexibilidade e equiparação entre os cursos, as classes trabalhadoras escolhiam os cursos profissionalizantes por serem mais acessíveis, mas com vistas a ingressarem na universidade; por outro lado, a privatização do ensino médio provocou a proliferação de escolas oferecendo cursos profissionalizantes que exigiam pouco investimento, como nas áreas comercial, contabilidade, etc., cursos de baixa qualidade, a preços baixos, deixando de fora as especialidades que mais interessavam às grandes indústrias em geral.

Entre outras conseqüências, os setores econômicos passaram a exigir que o Estado e os indivíduos repartissem com as empresas o custo social com a preparação de mão-de-obra,

ocorrendo também pressão sobre as Universidades, a partir das demandas reprimidas dos setores sociais desfavorecidos em busca de vagas no nível superior.

A reforma 5692/71 veio atender aos anseios de correção das inadequações do sistema de ensino médio, e também do ensino superior. Procurou, portanto, instituir a profissionalização do ensino médio com caráter de terminalidade, sem eliminar a possibilidade de continuidade dos estudos. Assim, Freitag, citando um parecer<sup>8</sup> referente à lei 5692/71 informa que os objetivos eram:

*1º) mudar o curso de uma das tendências da Educação brasileira, fazendo com que a qualificação para o trabalho se tornasse a meta não apenas de um ramo de escolaridade, como acontecia anteriormente, e sim de todo um grau de ensino que deveria adquirir nítido sentido de terminalidade;*

*2º) beneficiar a economia nacional, dotando-a de um fluxo contínuo de profissionais qualificados, a fim de corrigir as distorções crônicas que há muito afetam o mercado de trabalho, preparando em número suficiente e em espécie necessária o quadro de recursos humanos de nível intermediário de que o País precisa' (Freitag, 1984, p. 95).*

Datam destas décadas, 60 e 70, o desenvolvimento de teorias econômicas criadas na Europa e nos EEUU que vinculavam o desenvolvimento de uma nação ao nível de escolarização de sua população. Autores como Gary Becker, Theodore Schultz, Friedrich Edding e Robert Solow, defendiam que havia alta correlação entre as taxas de crescimento econômico de um país e a educação da sociedade. Portanto, seria necessário investir quantitativamente e qualitativamente em recursos humanos, ou na *formação de capital humano*, pressuposto que encontrou grande receptividade no Brasil, especialmente no período que corresponde ao modelo desenvolvimentista aplicado à economia nas décadas citadas. Essa formulação teórica, denominada Teoria do Capital Humano, certamente foi uma das fontes inspiradoras da reforma da LDB e de vários projetos de educação profissional que receberam financiamento internacional de órgãos como o Banco Mundial e o BIRD nesta e nas décadas que se seguiram (Oliveira, R., 1995).

Nesta época incrementaram-se os acordos entre o governo brasileiro e as agências internacionais de fomento ao desenvolvimento, a exemplo do convênio MEC-USAID denunciado por Arapiraca (1982) como sendo um convênio que atendia ao interesse em atrelar todo sistema educacional brasileiro ao modelo de desenvolvimento dependente, que tinha entre outros objetivos, garantir a formação de mão-de-obra qualificada para um mercado em livre expansão, inclusive de empresas americanas no Brasil. Tudo era visto como bem social, inclusive a educação, cujo sistema escolar formaria recursos humanos para a indústria.

---

<sup>8</sup> MEC-DEM: Do Ensino de 2º Grau – Leis - Pareceres, Brasília, 1975, Parecer 76/75, pp. 284-285.

Moacir Gadotti, prefaciando o livro de Arapiraca, comenta:

Predomina, na nova ideologia imposta, uma *visão tecnicista*. Sob o pretexto de “formar técnicos para o desenvolvimento” formam-se trabalhadores com uma visão técnica fragmentada, mutilada, sem cultura geral, meros executores de tarefas, incapazes de pensar a finalidade de seu trabalho e sua inserção na história (Gadotti, in Arapiraca, 1982, p. VIII) (grifo do autor).

O interesse pela educação profissional no Brasil se diversificou bastante, a partir da década de 80, com a entrada em cena de novos atores, aumentando muito a rede de escolarização voltada para o ensino profissionalizante., em diversos níveis, desde o básico até o tecnológico, oferecido por escolas de nível superior. Assim é que empresas, organizações não governamentais (ONG’s), sindicatos, universidades, movimentos sociais como o do MST (Movimento dos Sem-Terra), o sistema S (SENAC, SENAI, SENAR, SENAT, e SEBRAE) assumiram fortemente o papel de formadores de mão-de-obra com a finalidade de adequar os trabalhadores às novas exigências tecnológicas e às mudanças organizacionais e também para qualificar ou re-qualificar trabalhadores vítimas da obsolescência de suas atividades profissionais e do desemprego em massa, mazela que se faz cada vez mais presente neste mundo capitalista globalizado.

Frigotto (2000) aponta que as importantes mudanças das últimas décadas, especialmente no que se refere ao emprego, exigem que a formação profissional deixe de se voltar para a ocupação de um posto de trabalho, estando o capitalismo a atuar na direção da chamada *empregabilidade*. Este conceito emerge das recentes reestruturações capitalistas na organização de sua produção na qual se imprime uma alta taxa de competitividade entre os que vendem sua força de trabalho, mesmo que de forma temporária. A palavra empregabilidade não quer dizer “emprego”, expressão hoje descartada pelos teóricos do capital, e sim a possibilidade ou facilidade de trocar a força de trabalho no mercado por remuneração, que não prevê, na maioria dos casos, os benefícios sociais que antes caracterizavam a relação de emprego. Numa sociedade em que o conhecimento é tido como mercadoria, o conceito de empregabilidade remete a responsabilidade por estar ou não trocando a sua força de trabalho no mercado, sobre os ombros dos trabalhadores.

### **2.3 Treinamento: conceituação e finalidades**

Para compreender melhor o que me propus estudar, foi necessário aprofundar sobre os conceitos e finalidades do que comumente é denominado *treinamento*. Muito se questiona

sobre o conteúdo do termo *treinamento*, especialmente os estudiosos da área da educação. Não sem razão: nesta palavra está embutido o sentido de “adestramento”, “condicionamento”, egresso das concepções *behavioristas* (do inglês *behaviour*, relativo a comportamento, conduta) ou também *skinerianas*<sup>9</sup>. Tal expressão esteve em voga nos círculos empresariais voltados para o treinamento dos trabalhadores até meados da década de 80, quando começa este estudo. A partir dessa fase, a palavra treinamento passou ser relacionada a outras expressões tais como *capacitação*, *desenvolvimento de recursos humanos*, *desenvolvimento de pessoas*, e mais recentemente, *qualificação*, conforme o momento histórico a que os pedagogos e psicólogos organizacionais se referenciam.

Segundo Chiavenato (1986), há várias interpretações para a palavra *treinamento*. Alguns especialistas a classificam como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Há quem o enxergue como necessário para um bom desempenho no cargo e como um nivelamento intelectual através da educação em geral. Outros ainda consideram que o tema tomaria o nome de *desenvolvimento* e que se dividiria em **treinamento e educação**, sendo que o primeiro prepara a pessoa para o cargo e a segunda prepara a pessoa para a vida, dentro e fora do trabalho.

O autor classifica a Educação Profissional como o preparo do indivíduo para exercer a vida profissional e a divide em três etapas, a saber:

- Formação profissional: prepara o homem para uma profissão;
- Desenvolvimento/Aperfeiçoamento Profissional: aperfeiçoa o indivíduo para uma carreira dentro de uma profissão;
- Treinamento: prepara o homem para um cargo ou função.

Sendo assim, Chiavenato prossegue conceituando treinamento como “processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (p.287). No que diz respeito às empresas, portanto, em geral o treinamento prevê a **transmissão de conhecimentos específicos**; a **mudança de atitudes** e o **desenvolvimento de habilidades e destrezas específicas**, tudo voltado para as tarefas e operações a serem executadas.

Quanto ao conteúdo, os treinamentos para o trabalho, segundo Chiavenato, podem envolver, além dos três elementos citados antes, um quarto elemento que seria o **desenvolvimento de conceitos**, o qual busca elevar o nível de conceitualização, de abstração

---

<sup>9</sup> Skinner, psicólogo que utilizou os estudos biológicos sobre comportamento animal de Pavlov, relativos ao binômio “estímulo-resposta”.

e de generalização necessários a um bom desempenho gerencial. Deduz-se que este quarto elemento seria aplicado apenas aos níveis com poder decisório dentro das empresas.

Na opinião de Ferreira (1987), os programas de treinamento procuram inserir, aprimorar ou corrigir métodos e rotinas na execução das tarefas, objetivando a eficácia empresarial. Em sua opinião, será sempre um meio visando a produtividade e o bem-estar social e econômico do indivíduo no trabalho. Segundo ele, “qualquer atividade que se desenvolva na empresa será sempre orientada para a realização dos objetivos do negócio” (p. 49).

Consultando o Dicionário Aurélio (1995) verifico que a palavra treinamento é vista como “adestramento em qualquer ramo de atividade; destreza”. E a palavra treinar é tomada como “tornar apto, destro, capaz para determinada tarefa ou atividade; habilitar; adestrar”(ibidem).

Bomfin (1998) descreve as várias conceituações, de diversos autores sobre o treinamento, observando que elas vêm se modificando, à medida em que ocorreu a evolução da industrialização no mundo.

No Brasil, desde a década de 20 do século passado já se iniciava a organização do ensino profissional oficial; o SENAI é criado em 1942; porém, somente a partir da década de 80 o treinamento e o chamando *desenvolvimento de recursos humanos* passam a ser de fato preocupações das empresas, especialmente nas grandes, competitivas e oligopolizadas organizações empresariais brasileiras. Tanto é que no Brasil, até essa fase não havia publicações brasileiras que tratassem das questões do treinamento e desenvolvimento (**T & D**, como é mais conhecido nessa área). Até aquele momento, todos os manuais e produções eram traduções de origem americana, de onde partiram quase todas as concepções de administração, de organização do trabalho, e de gestão de negócios que são utilizados até hoje nas empresas brasileiras. As primeiras manifestações de peso dos profissionais brasileiros que lidam com a matéria ocorreram através dos congressos de T & D a partir do final da década de 70. Interessante observar que tal fato coincide com o princípio da derrocada do modelo taylorista/fordista de produção, fruto da presente crise capitalista mundial.

Retomando as conceituações descritas por Bomfin, que apresenta oito concepções de diversos autores, aqui são apresentadas apenas três, mas que me parecem emblemáticas dessa evolução histórica:

“Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado” (Hesseling in Hambling, 1978);

“ Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (Chiavenato, 1985);

“Treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como o instrumento privilegiado de ação da administração de Recursos Humanos, em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores elevados do homem, e isso, como é evidente, sem prejuízo, muito ao contrário, dos interesses de produção stricto sensu das empresas” (Leite, 1994) (p. 28)

Há também autores, na linha das consultorias mais modernas de planejamento e marketing das empresas, que advogam ser ultrapassado o uso da expressão “recursos humanos”, uma vez que pessoas não podem mais ser vistas como recursos, comparáveis a máquinas, equipamentos, móveis, etc. Tal expressão é oriunda de uma abordagem em que os trabalhadores eram tidos como *mão-de-obra*, enquanto hoje devem ser percebidos como “*mente-em-obra*”, como na expressão de Paulo Angelim, consultor em Marketing, Vendas e Responsabilidade Social.

Observa-se que, o que era visto como uma necessidade de impor comportamentos e atitudes apropriados ao modelo taylorista/fordista de produção, vigente majoritariamente no mundo até meados da década de 80, momento em que havia certa estabilidade econômica e conseqüente estabilidade relativa no emprego, com profissões mais definidas e especializadas, passa a ser enxergado como um modelo educativo no ambiente de trabalho que prevê o desenvolvimento das altas capacidades e valores humanos, em benefício do bom desempenho das atividades produtivas, bem entendido.

Dentre as diversas conceituações em uso atualmente a que parece ser mais apropriada porque procura, inclusive, destacar o papel da educação geral, é a adotada por um autor citado por Bomfin:

‘A educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas. A instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais e institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. O treinamento indica a educação específica, que, conduzida na escola ou não, antes do trabalho ou durante o mesmo, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais. Conclui-se, dessas definições, que à educação incumbe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando a seu desempenho, para atender às necessidades de produção’ (Pontual, 1980 apud Bomfin, op.cit. p. 29)

Uma questão sempre presente entre os profissionais de Recursos Humanos está na distinção entre treinamento e desenvolvimento. Se houve época em que o homem trabalhador era visto de forma mecanicista, cujas funções estanques e especializadas não exigiam mais que uma formação focada na destreza, no processo senso motor, na repetição, no disciplinamento, hoje não se concebe um trabalhador moderno, aquele das grandes empresas

organizadas pelo atual modelo toyotista de produção, que não tenha sido alvo do projetos de desenvolvimento pessoal, em que o uso de sua criatividade, inteligência, capacidade de atuar em grupos, enfim, suas competências cognitivas superiores, não estejam sendo devidamente apropriadas pelas empresas. Estas apostam muitas fichas no diferencial de recursos humanos que possuem para competir no mercado. Embora seja fundamental deixar claro que, do ponto de vista quantitativo, o volume de trabalhadores envolvidos nesse modelo ainda é muito pequeno comparado com o enorme contingente de pessoas vinculadas a esferas da produção eminentemente caracterizadas pelo modo taylorista/fordista e que, nessa economia complexa, terceirizada, mundializada, ainda dá sustentação para que o outro modelo possa funcionar.

Há uma polêmica envolvendo o binômio treinamento versus desenvolvimento. Alguns autores não vêm como separá-los, dado que são imprescindíveis para o crescimento organizacional. Achem que o treinamento nada mais é que uma forma de educação. Outros acham que o treinamento está voltado apenas para a formação de hábitos enquanto o desenvolvimento prevê o crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Essa polêmica não traduz a essência dos fatos. Qualquer ação empresarial, seja na direção exclusiva do treinamento, seja numa perspectiva mais elaborada do desenvolvimento, tem como objetivo preparar trabalhadores para enfrentar os desafios do mercado capitalista, no sentido de incrementar a produtividade e a qualidade da produção, quer seja de uma forma mais tecnicista, *behaviorista*, como o que se apresentava no modelo taylorista/fordista de produção, quer seja de uma forma mais qualificante, como a que se vê agora. Até porque, o avanço das ciências do comportamento levou a perceber que o simples acionamento das capacidades cognitivas não é suficiente para desencadear os comportamentos, as atitudes e o envolvimento emocional desejáveis às novas exigências de produção.

Outro aspecto importante a ser levado em conta refere-se às constantes mudanças na organização do trabalho e da produção, apoiadas nas novas tecnologias e em novos processos produtivos, o que obriga os trabalhadores a estarem em constante renovação educacional e profissional. O atual papel dos treinamentos procura dar conta exatamente dessas incertezas e incute no trabalhador uma flexibilidade, um eterno aprender, desaprender, aprender de novo, de modo a torná-lo apto a conviver com essas mudanças. Sendo assim, são acionados aspectos da personalidade dos trabalhadores antes nunca sequer pensados num ambiente de trabalho, tais como: criatividade, capacidade de atuar em grupos, iniciativa, senso crítico, liderança, ética, solidariedade social.

Considero que mesmo os mais tradicionais modelos de treinamento têm sua base na pedagogia. Entretanto, para alguns autores da área de T & D, a pedagogia é uma palavra

oriunda do universo infantil, da educação infantil e, portanto, inadequada para referir-se à educação de adultos, e para tal defendem o uso da expressão *andragogia*. Observo que isso tem a ver com uma prática pouca fundamentada do ponto de vista teórico-metodológico, baseado nos princípios educativos e pedagógicos que amparam a educação (no sentido lato), que os profissionais de treinamento vinham mantendo. Ou seja, uma prática pouco fundamentada teoricamente, e confusa quanto os métodos. Assim, como diz Bomfin, buscar apoio nas ciências da educação é o novo desafio dos instrutores nas empresas. A pedagogia na opinião dele deve ser reconhecida como a teoria geral da educação, em seu sentido maior (ibidem, p.37).

Até aqui, é visto que os conceitos de treinamento estão vinculados a uma visão mecanicista e skinneriana do comportamento humano, além de desprovido de historicidade. Não identifico nestes autores qualquer questionamento acerca de quais pessoas se fala quando o assunto é treinamento, quais as habilidades esperadas a partir dele, o que acontece a essas pessoas se tais habilidades não forem atingidas, quem se apropria e se beneficia destas habilidades e conhecimentos adquiridos, quais os métodos utilizados para tal, e assim por diante.

Como toda prática social, os treinamentos também vêm acompanhados de perspectiva histórica, política e econômica e não se explicam por si mesmos. Existem concepções como panos de fundo ideológico por detrás destas práticas.

De uma maneira em geral, filosoficamente, os treinamentos tinham seus fundamentos baseados no behaviorismo, corrente da psicologia inspirada no positivismo e que privilegia o comportamento, a exterioridade, aquilo que pode ser submetido a controle e experimentação, portanto. O behaviorismo também serviu como base teórica da orientação tecnicista da educação sob influência dos EUA, nos anos 50, tendência introduzida na educação brasileira nos anos 60 e 70 (Aranha, 1996).

Com esta ascendência positivista, é possível inferir que os treinamentos traduzem em suas práticas alguns dos mitos defendidos por aquela corrente filosófica, a exemplo do **mito do especialista**, segundo o qual o saber é fragmentado e o conhecimento deve ser compartimentado para ser melhor apreendido. Houve época em que muitos treinamentos incentivavam a extrema especialização para o trabalho, como já comentado.

A partir deste, encontra-se o **mito da tecnocracia**, que super-valoriza os administradores e os técnicos, voltado para o poder de decisão de quem possui o saber. Neste caso, os treinamentos, a formação e a qualificação profissional funcionam como mecanismo

divisor de águas na hierarquia interna das empresas e também na seleção de pessoal para o ingresso no mercado de trabalho.

O mais significativo talvez seja o **mito da neutralidade científica**, pelo qual as descobertas e pesquisas científicas estariam desvinculadas de qualquer influência social e política, desprovidas de juízo de valor. Sob este aspecto, os treinamentos costumam ser oferecidos como algo interessante e fundamental para os trabalhadores, sem que os mesmos se permitam questionar para que são treinados, com que objetivo, sob influência de quais interesses políticos e sociais, e por último, quem se beneficia realmente destas experiências pedagógicas.

Restaria ainda o **mito do progresso** que é uma ilusão positivista segundo a qual o progresso é visto como algo latente e embrionário, bastando a intervenção da técnica para deslanchar. Traduzindo-se nos treinamentos, este mito oferece subsídios para que se encare os seres humanos que trabalham como peças da engrenagem produtiva, cujos potenciais latentes os bons e qualificados treinamentos poderiam por em funcionamento a serviço do aumento da produtividade e em benefício do desenvolvimento capitalista (ibidem).

A valorização do papel dos treinamentos para o desenvolvimento das empresas capitalistas no Brasil se deu a partir da década de 50, quando o país deslançou um grande avanço no processo de industrialização de bens duráveis.

A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 4024/61) não trouxe maiores modificações quanto ao ensino técnico do país. Havia poucas escolas e poucos conseguiam concluir seus cursos profissionalizantes. Sendo assim, as grandes empresas, especialmente as multinacionais, já na década de 50, que necessitavam de mão-de-obra qualificada, passaram a instituir o sistema de treinamento em serviço, de modo que os operários sob o comando de técnicos completavam sua formação.

Após a reforma 5692/71, que instituiu a obrigatoriedade de implantação do ensino técnico/profissionalizante nas escolas de 2º grau, o Estado, via escolas públicas, ocupou-se legalmente com a formação profissional dos trabalhadores. Até então, as instituições que oficialmente ministravam cursos voltados basicamente para formação de mão-de-obra especializada eram o SENAI e o SENAC. Antes delas, o Liceu de Artes e Ofícios fundado em 1858 no Rio de Janeiro ocupava-se de preparar trabalhadores para exercer ofícios de operários.

Nesta época (década de 70) especialmente, período que também corresponde ao Milagre Econômico que se caracterizou por um *boom* de produção de bens duráveis (automóveis, geladeiras, aparelhos eletro-eletrônicos) e pela introdução da automação

industrial em larga escala, discutia-se a tese de que quanto maior a escolaridade, maior seriam as possibilidades de emprego, renda e ascensão social, expandindo-se as ofertas de formação profissional neste sentido. Nesta fase foi dado um impulso aos treinamentos de mão-de-obra quando triplicou o número de pessoas treinadas pelo então Sistema Nacional de Formação Profissional (SENAC, SENAI, SENAR, PIPMO) (Seminário, 1979).

A experiência veio demonstrar a inconsistência desta tese, uma vez que três pressupostos fundamentais foram desprezados pelos seus defensores (ibidem):

- 1) desconsiderava-se que numa sociedade capitalista o processo de geração, acumulação e repartição de renda baseia-se no princípio da “lei do mais forte”, ou seja quem multiplica proventos parte de algo que já possui e/ou da exploração da força de trabalho alheio;
- 2) o aumento da produtividade no trabalho gerado em decorrência de melhor nível de escolaridade reflete-se sim no desenvolvimento capitalista, porém o faz através da absorção ainda maior de parcela desta produtividade, dado que os trabalhadores sempre são remunerados abaixo do valor do que produzem. De pouco vale para o trabalhador o seu aumento de produtividade uma vez que esta é transferida para outros fins;
- 3) a educação formal ou profissional tende a se constituir em pré-requisito indispensável para se ter chances de promoção ou de obtenção do emprego, à medida que o desenvolvimento das forças produtivas se acelera, funcionando como mais um fator de limitação à mobilidade social.

Entre as décadas de 60 e 70 deu-se destaque no Brasil ao discurso da “Educação Permanente”, a partir da Europa e EUA, que se encontrava ligado intimamente ao desenvolvimento da sociedade industrial avançada, sendo divulgado pela UNESCO, OCDE e Banco Mundial. As idéias da Educação Permanente estavam associadas às demandas de uma sociedade que exigia novos, maiores e constantes conhecimentos por parte da população para que esta pudesse acompanhar o ritmo do crescimento sócio-econômico.

Os tecnocratas da educação a identificaram como um sistema educacional **fora da escola**, a exemplo da educação profissional e dos treinamentos no local de trabalho, embora esse ideário houvesse sido associado a diversos outros aspectos da educação, conforme a época.

Seus autores defendiam a idéia de proporcionar, após os anos na escola, a chance de instrução, qualificação, reciclagem, aprimoramento dos estudos. Diziam que era possível assegurar bom nível de conhecimento para toda a população, por toda a vida, dado que assim procede uma sociedade moderna (Gadotti, 1983)

Segundo Kawamura (1990), as propostas de Educação Permanente partem da visão de que a escola sozinha não é capaz de atender às necessidades de atualização dos trabalhadores diante das inovações tecnológicas. Daí a utilização de outros recursos educativos, inclusive os meios de comunicação de massa. Instituições como o IDORT (Instituto de Racionalização do Trabalho) e o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) procuravam desenvolver cursos de formação para o trabalho fora do âmbito escolar. É possível inferir a partir deste fato que muitos treinamentos realizados nas empresas nestas épocas fundamentavam-se nesta visão.

Como bem situa Gadotti:

Para os trabalhadores, a Educação Permanente é um aumento de formação profissional que serve para torná-los mais rentáveis e melhor adaptados às novas exigências das mudanças tecnológicas do desenvolvimento econômico e industrial” (...) (Ibidem, p. 95)

A defesa de novas qualificações para os trabalhadores esteve sempre atrelada às necessidades de rentabilidade das empresas capitalistas e não às reais necessidades dos trabalhadores. Entre suas conseqüências encontra-se a de hierarquizar ainda mais os setores de trabalhadores, acirrando a competição por melhores cargos e salários ou mesmo pelo ingresso no mercado de trabalho.

À medida que um maior desenvolvimento tecnológico interage com os mecanismos de produção nas empresas maior é a exigência de qualificação profissional para os trabalhadores poderem lidar com as novas formas de tecnologia do trabalho. Afora isso, a grande competitividade internacional entre as empresas, o uso quase que em comum dos mesmos recursos tecnológicos avançados e sua constante obsolescência, determina que estas busquem um diferencial na sua produtividade que permita mantê-las no mercado, a exemplo do que ocorre com o ramo de serviços. Este diferencial está na mão-de-obra altamente qualificada e eficientemente polivalente. Já não se busca o especialista nisto ou naquilo para ocupar postos-chave nas empresas e sim o trabalhador polivalente, generalista, ou seja, aquele que entende um pouco de tudo e que pode substituir o trabalho de vários outros trabalhadores. Este fenômeno ocorre obviamente em grande escala nas profissões ou nos trabalhos de natureza mais intelectualizados, mas isto não quer dizer que não que esteja ocorrendo nas áreas em que predomina o trabalho manual. Observa-se inclusive uma exigência de nível de escolaridade cada vez mais alto para ingresso em postos de trabalho antes tidos como desqualificados.

Segundo Lucília Machado (1991) vive-se numa sociedade tecnizada que promove uma redução, não só relativa, mas também absoluta da mão-de-obra, de tal modo que altera

os processos de trabalho com importantes reflexos no movimento de qualificação e desqualificação dos trabalhadores.

A organização do trabalho atravessa mudanças no sentido de uma flexibilização funcional maior por meio das quais novas exigências são colocadas diante do trabalhador: maior escolaridade, capacidade de adaptação a novas situações, capacidade de compreensão global de um conjunto de tarefas, capacidade de abstração, seleção, trato e interpretação de informações.

Está havendo mudanças significativas nos postos de trabalho, pois algumas funções estão sendo extintas e outras já estão sendo criadas. Em termos gerais ocorre e tende a se aprofundar a diminuição dos postos de trabalho, gerando um inquietante horizonte de desemprego em massa.

A autora apresenta ainda uma polarização entre os trabalhadores resultante da sociedade tecnizada. Em um pólo estão os assalariados de baixa renda e baixo nível intelectual submetidos a funções desqualificadas e taylorizadas. Noutro pólo, encontram-se os segmentos de trabalhadores com níveis salariais e níveis educacionais bem mais altos, “constituindo-se uma espécie de aristocracia técnica” (ibidem, p.17). Nem por isso estes trabalhadores estão livres da alienação própria da classe social a que pertencem. “Assim, o acesso a informações técnicas por si, sem uma visão ampliada da realidade em suas várias dimensões, não garante uma efetiva compreensão do trabalho que se executa e do mundo no qual a atividade humana está inserida”(ibidem, p.18)

É bom lembrar, entretanto, que todas estas considerações não significam o fim do trabalho fragmentado, parcelado, repetitivo, monótono, desprovido de criatividade e desqualificado. Enquanto uma pequena, porém significativa parcela de trabalhadores passa por uma avalanche de treinamentos e filtros de qualificação, uma grande e sucateada parcela de mão-de-obra é utilizada em funções simples e descartáveis. Essa é mais uma das grandes contradições do capitalismo moderno.

Segundo Kuenzer (1995), a educação dos trabalhadores para o trabalho se dá tanto dentro como fora do ambiente laboral. Além disso, este processo educativo não está sujeito apenas ao uso dos treinamentos como mola propulsora. Diversos outros fatores presentes na organização do trabalho concorrem para a mesma finalidade, tais como: as formas de divisão do trabalho, formas de seleção, estrutura salarial, relações com os superiores hierárquicos, política de recursos humanos, política de benefícios, controle do ritmo e da tarefa, fragmentação da tarefa, etc. Ao conjunto destes fatores ela denomina “**pedagogia do trabalho**”.

Por conta disso tudo, as empresas não esperam que as qualificações tão necessárias ao seu acelerado ritmo de competitividade venham apenas da formação escolar dos trabalhadores. Para adequar-se às exigências da realidade utilizam-se dos treinamentos dentro ou fora do espaço do trabalho com a finalidade de preparar sua mão-de-obra.

## 2.4 A Teoria do Capital Humano

Quase todos os estudos, inclusive os críticos, relacionando economia, produção e educação têm como referência o aparato teórico da Teoria do Capital Humano, a qual, desde o seu lançamento na década de 60 vem se firmando como um marco histórico, a tal ponto que Schultz chegou a ganhar o Prêmio Nobel de Economia em 1978, por conta da TCH. Seus paradigmas foram disseminados na América Latina através das políticas de financiamento dos órgãos internacionais com o Banco Mundial, a OIT, o FMI (Frigotto, 1999).

Ao pesquisar sobre os treinamentos numa empresa pública comecei a perceber que poderia haver importante influência deste aparato teórico sobre as definições, conceituações e finalidades nos programas de treinamentos adotados na instituição, mesmo que imperceptíveis ao um primeiro olhar.

A expressão “capital humano” é uma construção teórica de economistas neoclássicos europeus e americanos, tais como **Gary Becker**, **Theodore Schultz**, **Friedrich Edding** e **Robert Solow**, que entre as décadas de 50 e 60 do século passado cunharam-na dentro de uma concepção que vinculava o desenvolvimento econômico e social das nações ao grau de escolarização de suas populações. Foi divulgada na década de 60 como modelo explicativo para a rápida recuperação econômica experimentada pelos países após a II Guerra Mundial, através dos investimentos feitos, antes do evento bélico, no capital humano desses países.

Tal formulação, denominada Teoria do Capital Humano (doravante abreviada neste texto para TCH), tinha como lógica que a produtividade do trabalhador e suas melhorias salariais são resultados dos investimentos que ele faz em si mesmo, a exemplo de sua qualificação através do estudo.

Um dos seus principais autores, Theodore Schultz (1973) sustentava que o aumento da renda dos trabalhadores deve-se principalmente a investimentos, não necessariamente públicos, do tipo que se faz em saúde, educação e treinamentos que, na verdade, não passam de investimentos em capital humano, ao contrário do que os economistas viam até então como meras iniciativas de consumo. Esse autor advogava que os gastos com treinamentos, por exemplo, são essencialmente investimentos em capital humano, embora, até

aquela época não fossem contabilizados nos registros nacionais como investimentos e sim enquanto bens de consumo. Schultz não tem meias palavras ao afirmar que:

Os trabalhadores transformaram-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das ações da empresa, como o folclore colocaria a questão, mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidades que possuem valor econômico. Esse conhecimento e essa capacidade são em grande parte o produto de investimento e, combinados com outros investimentos humanos, são responsáveis predominantemente pela superioridade produtiva dos países tecnicamente avançados. Omiti-los, ao estudar-se o crescimento econômico, é o mesmo que explicar a ideologia soviética sem a figura de Marx (p. 35).

Sendo assim, a aquisição de novos conhecimentos, o incremento de habilidades, a utilização de competências, possui alto valor econômico e deveriam ser vistos como parte dos investimentos em bens de capital, na visão da TCH. Entretanto, é interessante observar que nem sempre os economistas pensaram assim e mesmo depois seus defensores encontraram certa resistência entre seus pares. Schultz chega a citar o horror com que alguns, mesmo os economistas defensores ferrenhos do capitalismo, viam na concepção de que seres humanos pudessem ser avaliados como bens de capital, como peças na engrenagem da produção, ou no dizer deste autor “como riqueza que pode ser ampliada por investimento”(ibidem, p.33) .

Essa questão remete a um ponto fundamental, tratado por Bowles & Gintis (1975) em seu clássico texto no qual fazem uma crítica profunda à TCH a partir da concepção marxista. Estes autores identificam uma contradição que os economistas neoclássicos mantinham até então, antes do advento da TCH, que era considerar o trabalho como mercadoria, trocável por salário, despojando-o de suas verdadeiras características, tais como o fato de não ser homogêneo, ser dividido socialmente, ser um processo social, e por fim, o fato de ser percebido, segundo a tradição marxista, como um meio de produção produzido. Nesse sentido, apesar da crítica dos autores marxistas, estes creditam à TCH o mérito de devolver à categoria sociológica trabalho, mesmo sem querer, essas suas principais características, embora oferecendo assim munição para a contestação a partir dos conceitos marxistas. E aí Bowles & Gintis apontam outra questão fundamental. Apesar dos méritos citados, a TCH faz a categoria *trabalho* desaparecer no conceito de *capital* ao desprezar outra indispensável formulação dentro da visão materialista histórica da economia, a que trata da divisão da sociedade capitalista em classes sociais.

Noutras palavras, a TCH, embora devolvendo à categoria trabalho alguns dos seus elementos centrais, a exemplo de considerar, como fez Schultz “os recursos humanos explicitamente como uma forma de capital, como um meio de produção produzido, como um produto de investimento” (ibidem, p.34), e de perceber o trabalho como um processo diferenciado daquilo que a visão marxista denomina *força de trabalho* – essa sim, uma

mercadoria - cometeu o erro de absorver o conceito de trabalho dentro da conceituação do que é capital, desprezando, portanto, a idéia de que a sociedade é dividida em classes e que essas classes se embatem historicamente.

Na verdade, o raciocínio da TCH reflete o pensamento sobre oferta e demanda previsto para qualquer mercadoria, expressada de forma a considerar que cada trabalhador é agora um capitalista e que a taxa de retorno observado nos investimentos feitos no capital humano seria medida através dos incrementos nos níveis salariais.

Verhine (1995) discorrendo sobre as diversas correntes de pensamento acerca da relação entre educação e mercado de trabalho, informa que a TCH considera os trabalhadores portadores de conhecimentos, habilidades, autonomia e mobilidade podendo aproveitar as oportunidades de mercado mais interessantes. Seus autores consideram que essas qualidades são formas de capital que o indivíduo pode incrementar para render-lhe melhores salários. Dessa forma, seus teóricos vêem a capacidade produtiva como resultado da combinação de educação formal, treinamentos no emprego e experiência no emprego. O problema da pobreza, por exemplo, é visto como resultado da ausência de capital humano numa parcela da população.

Outro ponto crítico, apontado por Blaug (1970), diz respeito às formulações originais da teoria que se caracteriza pelo *individualismo metodológico* segundo o qual todo fenômeno social é, em última análise, uma questão alicerçada no comportamento individual, por meio de indivíduos que agem por interesses próprios. Mais uma vez a TCH entre em choque com a visão marxista do mundo, no qual estão presentes os conflitos e interesses de classe, as relações sociais de produção que servem como pano de fundo para as decisões macroeconômicas as quais atingem a sociedade como um todo, e não apenas o indivíduo em particular.

Blaug aponta outra vertente teórica entre os economistas neoclássicos denominada *hipótese da separação* ou *credencialismo* a qual analisa as correlações entre educação, ganhos salariais e desenvolvimento econômico observando que a correlação entre os ganhos salariais e o período de escolaridade acontece porque os empregadores ao analisar os candidatos a emprego dão preferência aos mais “*adestráveis*” (usando uma expressão do autor), no sentido de que os que possuem mais credenciais educacionais provavelmente têm mais facilidade de se submeter a treinamento. A escolha se dá então mais por traços de personalidade do que pelas habilidades cognitivas, uma vez que estas últimas podem ser adquiridas nos treinamentos em serviço.

A educação formal, nessa concepção, se apresenta de fato, como um instrumento de seleção para os trabalhadores, daí a hipótese da separação. O autor chega a se referir ao fato de estar disfarçada a fundamental correlação entre os anos de escolaridade e os ganhos, que na verdade tem mais a ver com os atributos pessoais dos trabalhadores em questão. Além disso, como as empresas de grande porte tradicionalmente têm seus planos de carreira em geral bem definidos e o desempenho é julgado internamente, os trabalhadores já encontram uma seqüência bem definida de promoções para sua vida inteira, com os correspondentes ganhos salariais. Blaug observa que essa ponderação não questiona a TCH visto que no fim das contas, a seleção para o emprego se dá pelas credenciais educacionais, o que representa um incentivo para os trabalhadores estudarem, embora perceba-se que o retorno nesse caso é individual e não social, como pretendia a TCH.

Ao final, as duas abordagens, a TCH e o *credencialismo*, concordam que a escolaridade explica os ganhos salariais, a diferença entre elas está na questão relativa a porque o faz. Nessa direção, Bowles & Gintis concordam, acertadamente, que as credenciais educacionais cumprem importante função, mas não aceitam reduzi-las ao “*filtro e ao carimbo*” por considerar que a estrutura de classes do qual elas fazem parte necessita reproduzir-se para continuar existindo.

#### **2.4.1 A atualidade da Teoria do Capital Humano**

Sem dúvida há o mérito da TCH em promover um novo olhar sobre a educação que passou a ser enxergada como fator decisivo para o desenvolvimento econômico, embora seja preciso ressaltar que essa relação entre trabalho, qualificação e renda não é nem linear, nem mecânica.

Paiva aponta que a Teoria do Capital Humano, conectada que está à economia da educação,

(...) retorna em sua feição liberal com grande força neste final de milênio, não apenas recuperando seus pressupostos teóricos, mas impondo mundialmente considerações calcadas em análise custo-benefício e em mensuração de eficiência através de testes relativos aos conhecimentos adquiridos e fixados ao longo do percurso educacional (...) Este é o suporte de uma retomada de conceitos como “capital humano”, rentabilidade dos recursos investidos na educação, eficiência, qualidade, etc, (1999, p. 20).

O atual modelo de desenvolvimento de recursos humanos das empresas modernas, que advoga que os trabalhadores devem investir em si mesmos, em sua formação, instrução e qualificação profissional, para não ficar dependendo apenas dos treinamentos de iniciativa empresarial, parece ser uma reedição dos princípios da TCH.

Grandes mudanças vêm ocorrendo no mundo do trabalho, fruto da crise capitalista que se arrasta há décadas, tendo o sistema se utilizado de mecanismos inovadores na gestão do trabalho e na produção de produtos a exemplo dos modelos de reengenharia, da qualidade total, do just-in-time, entre outros. Quando o assunto é gestão de recursos humanos, introduziram-se novos conceitos e paradigmas para dar conta das novas necessidades de mercado e do modelo econômico que vem atravessando grandes e rápidas mudanças. A crise, o desemprego e o historicamente inigualável avanço tecnológico passaram a exigir melhores, maiores e mais rápidos aprendizados por parte dos trabalhadores.

A questão da competência emergiu nesse processo, que se iniciou com um recrutamento mais exigente e seletivo, em termos de credenciais educacionais. Passou a servir como critério de ascensão profissional, com base nas novas exigências que as empresas iam adotando. Em decorrência, as empresas passaram a requerer maiores responsabilidades do trabalhador, especialmente em funções mais sujeitas a variações no processo produtivo, de tal forma a obter total compromisso dos assalariados e maior eficiência no processo produtivo. Por fim, evoluiu para uma modificação nos sistemas de remuneração e classificação, onde pessoas que executam as mesmas tarefas recebem pagamento diferenciado, baseado nas suas competências individuais.

Tais modificações no mercado de trabalho, junto com a propaganda ideológica de que cada trabalhador é responsável por sua formação, pela sua *empregabilidade* (outro termo moderno muito presente no discurso capitalista atual que designa a possibilidade de competir oferecendo a força de trabalho no mercado), tem promovido uma corrida de parcela dos trabalhadores para melhorar sua qualificação, além de estar contribuindo para expurgar definitivamente do mercado de trabalho uma parcela ainda maior. Isso ocorre porque cada vez que os trabalhadores se educam mais, aqueles mais qualificados passam a ocupar cargos de níveis mais baixos, obrigando os que estão na linha inferior de escolarização a sair do mercado, com poucas chances de retorno, dadas as profundas transformações na organização do trabalho já citadas. Num aspecto, Schultz tem razão:

... o capital humano, como outras formas de capital reproduzível, deprecia-se, torna-se obsoleto, exige manutenção... O capital humano deteriora-se quando está ocioso, porque o desemprego causa avaria às capacidades técnicas que os trabalhadores tenham adquirido (1973, p.49).

Procurando interpretar esses fenômenos à luz da visão marxista, entendo que a força de trabalho é uma **mercadoria** que os trabalhadores possuem, detentora das seguintes características:

- é trocada no mercado capitalista por salários quase sempre arroxados;

- é composta por capacidades, habilidades físicas, mentais e comportamentos, pertencentes ao trabalhador;
- pode ser amoldada, ou ampliada, ou qualificada pela educação e pelos treinamentos;
- suas competências são apropriadas pelos empregadores, de acordo com os interesses e necessidades macroeconômicas do momento histórico em questão;
- a ampliação do seu valor de troca (salário) depende de vários fatores, tais como: capacidade coletiva e organizada de barganha dos trabalhadores, estágio de desenvolvimento das forças produtivas, custo de manutenção e reprodução da vida dos trabalhadores (alimentação, escola, saúde, habitação), situação de crise ou, ao contrário, de boom capitalista.

A concepção marxista, que até então, a meu ver, melhor explica esses fenômenos, vê a sociedade como um todo complexo, dinâmico e conflituoso, dividida em classes sociais, como resultado da divisão social do trabalho. Percebe o mercado de trabalho como caracterizado muito mais pelo antagonismo do que por harmonia e racionalidade econômica. Dentro dele, a produção é um processo social e a produtividade do trabalhador está mais relacionada às condições concretas de trabalho e da sua organização do que aos atributos individuais, sendo os salários resultantes do poder de barganha coletivo e não necessariamente do grau de produtividade.

## **2.5 Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa**

A mais recente formulação teórica, que também procura estabelecer um vínculo entre trabalho e educação e que, na verdade ainda se encontra em construção é exatamente a idéia da *competência*. A noção de competência vem se apresentando com características de elasticidade e versatilidade e, portanto, plasticidade, verificada através das suas adaptações ao longo de sua história ainda muito recente (três últimas décadas), tanto na área do trabalho, como na área da educação. Reveste-se também de um caráter polissêmico, assumindo vários significados, mesmo quando em uso numa mesma área da sociedade, na mesma época, estando associada a diversos sentidos. Por fim, demonstra ser um conceito polimorfo pois tem sido vulnerável a mudar de forma, de acordo com interesses diversos e determinantes, especialmente quando aplicada à gestão de pessoas nos ambientes de trabalho.

Até meados da década de 80 o uso do termo competência, basicamente o mesmo referencial do senso comum, esteve associada à *aptidão*, *habilidade*, *ser capaz de*, dentro da visão pragmática das empresas. Seu uso nas escolas limitava-se a adjetivar alunos enquanto

capazes ou incapazes de realizar alguma tarefa esperada, tais como saber ler ou escrever, para ficar nos exemplos mais simples.

Entretanto, desde essa época muitas mudanças vêm ocorrendo nas sociedades e suas economias, refletindo-se obviamente na educação. Entre elas, a já discutida reestruturação produtiva como parte do processo de combate à crise econômica que se aprofundou nesse período, tendo o capitalismo se utilizado da introdução de mecanismos inovadores na gestão do trabalho e na produção dos produtos, a exemplo de círculos de controle de qualidade, qualidade total, *just-in-time*, diversificação de produtos, expansão e diferenciação de serviços, etc. No que se refere à gestão da força de trabalho, introduziram-se novos conceitos e paradigmas que propunham dar conta das novas necessidades do modelo econômico que atravessava grandes mudanças.

Assim, diante do agravamento do desemprego e do grande avanço tecnológico, exigindo maiores, melhores e mais rápidos aprendizados, surgiu o conceito de competência no ambiente do trabalho, sendo usado inicialmente apenas como padrão avaliativo da mão-de-obra. Nesse primeiro momento, relacionava-se a um recrutamento mais exigente que testava a competência do indivíduo em comparação ao que a empresa esperava dele. Passou em seguida a adotar critérios de ascensão profissional baseado num compromisso do trabalhador em desenvolver as competências esperadas enquanto a empresa comprometia-se a facilitar o desenvolvimento das mesmas. Como decorrência, o empregador começou a exigir maiores responsabilidades do assalariado, no sentido de que sua competência não se encerrava na mera execução de tarefas, especialmente em funções mais sujeitas a variações do processo de produção, obtendo-se assim total compromisso por parte do trabalhador e maiores ganhos para a empresa, em função de uma maior eficiência no processo produtivo. Evoluiu para uma modificação nos sistemas de remuneração e classificação, onde pessoas que executam as mesmas tarefas recebem pagamento diferenciado, baseado nas suas competências individuais.

Na França e nos grandes países capitalistas em geral, o tema competência teve início de forma pragmática, a partir dos locais de trabalho, em empresas de ponta. No Brasil, emergiu da academia e vem sendo adotado, de forma ainda experimental e incipiente pelas empresas. Como diz Zarifian “entretanto, a virada já começou: a lógica competência impor-se-á, com ou sem negociações” (2001, pg. 17).

Nos dias de hoje, a noção de competência está presente em diferentes espaços sociais: economia, trabalho, educação. Na área educacional tende a substituir a noção de saberes, e no ambiente de trabalho, a noção de qualificação. Ropé & Tanguy (1997) sugerem que a noção de competência seja uma das grandes categorias do pensamento que se tornam indispensáveis

à comunicação humana e à coordenação de atividades comuns. Além da escola, as empresas, tanto quanto outros espaços sociais (ONG'S, movimentos sociais organizados) assumiram o papel de educadores de pessoas, de formadores de mão-de-obra, de criadores de conceitos. Na opinião dessas autoras:

Assim, a escola progressivamente aproximou-se do mundo das empresas por meio de cooperações de todos os tipos, e também por revisões na maneira de pensar os conteúdos de ensino, organizar os modos de transmissão dos saberes e de avaliá-los.(p. 18).

Durante a década de 80, Zarifian (2001), na França, formalizou um conteúdo científico associado a essa noção, iniciando-se o debate sobre qualificação *versus* competência que se faz até hoje. Já no início desse debate Zarifian propunha o uso da noção de competência enquanto modelo de gestão de recursos humanos, o que foi adotado por grandes empresas transnacionais como parte do processo de remodelagem organizacional verificada a partir dessa década em virtude da emergência da competitividade internacional. Entretanto, nem mesmo a sua adoção enquanto modelo de gerenciamento de pessoas faz do conceito de competência algo comum a todas as experiências em empresas. O próprio Zarifian procura distinguir a sua abordagem daquelas que ele chama de “neoliberais” (p. 19)

Zarifian analisa três mutações principais no mundo do trabalho que apontam para a necessidade do uso do modelo de competências nas organizações:

- diante das incertezas da economia, das rápidas mudanças, e da urgência de se agir diante delas, emerge a *noção de incidente ou evento* que obriga os trabalhadores a mobilizarem recursos para resolver situações inusitadas, ultrapassando as predefinições da tarefa;
- como as atuações nesse novo ambiente organizacional requerem novos comportamentos e novas atitudes, emerge a *noção de comunicação* que se traduz na necessidade dos trabalhadores compartilharem objetivos e normas, e de se ajustarem para trabalhar em grupos;
- no auge da competitividade entre as empresas novas definições para a produção surgiram, entre elas a noção de que toda atividade, produtiva ou não, é em si uma *prestação de serviços a clientes*, internos ou externos, e para competir com maiores chances é necessário o desenvolvimento de competências adequadas para lidar com essa nova realidade.

Zarifian, no entanto, estabelece algumas pré-condições para o uso da *lógica competência*, como ele denomina esse processo: estabilidade no emprego; segurança dentro e fora da empresa; trabalhador poder refletir sobre sua atividade (estudar e pensar); aprofundamento da formação (geral e profissional); pleno reconhecimento salarial e

simbólico. Eis aqui os pontos em que Zarifian se distingue do que ele mesmo chama de abordagem neoliberal da competência. A mobilização da(s) competência (s) é hoje um elemento decisivo para a competitividade entre as empresas. Cremos que os autores discutidos são unânimes neste aspecto. As divergências ocorrem sobre como fazer essa nova lógica funcionar. Zarifian informa: “Cada vez menos o problema será saber se se é contra, ou a favor, da lógica competência. O problema já se tornou saber que conteúdo e que orientação dar a ela.”(p. 18).

Diante das significativas mutações citadas acima, Zarifian propõe que competência seja a tomada de iniciativa e de responsabilidade por parte do indivíduo, demonstrando inteligência prática frente às situações, transformando conhecimentos já adquiridos. Seria, além disso, a capacidade de mobilizar uma rede de colaboradores para a resolução de eventos ou incidentes ocorridos no processo produtivo ou de prestação de serviços, partilhando responsabilidades e benefícios.

Ter competência, na visão empresarial de antes, estava mais associada ao poder de alçada ou de decisão de alguém que aos seus atributos técnicos ou pessoais. O termo pertencia à linguagem jurídica na Idade Média quando os juristas de então decidiam, por exemplo, que tribunal teria competência para este ou aquele tipo de julgamento (Isambert-Jamati, 1997, p.103).

A competência é, pois uma noção associada à ação, ao desempenho e à eficiência e que só poderá ser avaliada mediante uma situação concreta. (Ropé & Tanguy, p. 16). Não há competência no abstrato. Sempre se é competente “em relação a”. Segundo estas autoras, o termo no plural (competências) é empregado pelos estudiosos de ciências sociais para designar “conteúdos particulares de cada qualificação em uma organização de trabalho determinada”(p. 22). Entre os psicólogos, o termo ora traduz aptidões, ou habilidades, ou capacidades. Estas autoras consideram ainda que as competências são propriedades instáveis, que necessitam ser submetidas constantemente à prova. Elas as diferenciam das qualificações por serem estas resultado do processo de titulação, com sentido mais perene, menos instável, e comprovadas pelo título ou diploma.

Na opinião de Isambert-Jamati (1997), o termo supõe que aqueles que reúnem condições de realizar tarefas complexas, organizadas, dentro de sua área de domínio intelectual, podendo identificar as disfunções, utilizando seus conhecimentos e decidindo de que maneira intervir de modo a obter eficácia podem ser tidos como competentes. Pressupõe, portanto, que o indivíduo competente utiliza técnicas preexistentes. Não se usa essa terminologia para se falar do trabalho de um artista ou de um cientista, conforme exemplos

citados pela autora. No caso das empresas, o recurso aos conhecimentos e técnicas preexistentes já não está ligado à formação escolar tradicional. Tais conhecimentos podem ter sido adquiridos em experiências de trabalho anteriores, na vida pessoal, etc.

A propósito de identificar que lugar ocupa a questão da competência na relação entre trabalho e educação, Acácia Kuenzer (2000), como já foi dito, classifica em três modelos pedagógicos as tendências presentes na educação profissional: a pedagogia taylorista/fordista, a pedagogia toyotista ou das competências, e a pedagogia emancipatória. A primeira pedagogia atende às demandas de formação de trabalhadores especializados, através do sistema dual de ensino que prepara trabalhadores para o ingresso num ambiente caracterizado pela divisão técnica do trabalho, baseada numa organização do trabalho construída dentro dos princípios tayloristas/fordistas: repetição/memorização de movimentos, fragmentação de tarefas, trabalho especializado e isolado, centrado na adequação do indivíduo ao posto de trabalho, normalmente subordinado a estruturas rigidamente hierarquizadas.

O que a autora denomina de pedagogia toyotista ou das competências refere-se às novas formas de preparar o indivíduo para atuação em grupo, ou em rede, ligadas a estruturas menos hierarquizadas, onde a memorização é substituída pelo desenvolvimento de “competências cognitivas superiores” de modo a ser capaz de enfrentar eventos, de conhecer o processo produtivo com um todo e não apenas as suas tarefas, de ser capaz de atuar em múltiplas atividades, deixando de ter uma atuação como especialista para se colocar como generalista. Toda essa mudança vem atender às novas necessidades das empresas de sobreviverem num cenário extremamente mutável, dinâmico, competitivo e incerto. É preciso, pois, estar preparado para atuar com eficiência, num ambiente de tantos riscos. Foi necessário então, flexibilizar uma série de estruturas, antes rígidas, para se adequar aos novos desafios do mundo capitalista.

Nos aspectos citados, a concepção de Kuenzer se assemelha à de Zarifian. Entretanto, ela chama a atenção para o fato de que não se deve confundir a pedagogia das competências com o que ela classifica como pedagogia emancipatória. A pedagogia das competências é fruto das novas exigências capitalistas e do grande desenvolvimento das forças produtivas, portanto, tem na raiz a contradição entre capital e trabalho. Isso se mostra evidente com os atuais padrões de desemprego existentes no mundo, relativo não só àqueles que jamais conseguiram uma colocação no mercado de trabalho, como àqueles que perderam sua função, transformando-se em mão-de-obra “sucateada”.

Há também outra conseqüência desastrosa que o uso do modelo de competências e a aplicação da reengenharia organizacional vêm trazendo ao universo dos assalariados. Traduz-

se numa divisão social entre aqueles que passam realmente a desenvolver atividades mais enriquecedoras e complexas, para as quais se requer o uso de recursos cognitivos e afetivos que transformam as tarefas em desafios interessantes, medianamente remunerados, contra a grande maioria de trabalhadores que atuam periféricamente em tarefas repetitivas, empobrecidas, nas quais sua interferência pessoal é mínima, além de mal remunerados. Nessa categoria estão, por exemplo, os trabalhadores das empresas terceirizadas que alimentam com dados, produtos ou serviços o trabalho daqueles cujas tarefas se baseiam nas competências. Tendo a concordar com Ramos (2001):

Esse processo mostra que, enquanto se visualiza uma tendência para qualificação do trabalho, se desenvolve também intensamente um nítido processo de desqualificação dos trabalhadores, que acaba configurando um processo contraditório ‘que superqualifica em vários ramos produtivos e desqualifica em outros ‘ (p. 37) (grifo da autora).

Nesse cenário de disputa entre os dois paradigmas fordista e toyotista surge o debate entre a *qualificação e a competência*. Assim, a qualificação, que seria a correspondência entre os saberes, as responsabilidades, a carreira e o salário tende a desaparecer dando lugar à imprecisão, à instabilidade de tarefas, à falta de estabilidade no trabalho, a generalização, que marca a presença da noção de competência (Hirata, 1996, p.133) .

A proposta agora é de solicitar um novo perfil do trabalhador em que a sua destreza profissional e suas habilidades técnicas estejam associadas a competências de natureza interpessoal, independente do cargo ou das atribuições que venha assumir, de modo que seja adaptável, flexível, adquirindo o status de portador de *empregabilidade* (Cardoso & Francisco, 1988, p.86).

Na opinião de Paiva et al (1997), hoje são esperadas habilidades, qualidades e virtudes intelectuais que a qualificação básica, a partir de uma educação de caráter geral, não poderia oferecer. Esta serve de base sobre as quais se assentam as competências esperadas, tais como boa capacidade de abstração, capacidade de lidar com normas e regras em diferentes situações, capacidade de análise e interpretação, boa adaptação às constantes mudanças dos recursos tecnológicos, muitos deles relacionados a aspectos de ordem psicológica. Para além das qualificações básicas cada vez mais se exige do trabalhador que seja veloz, que saiba compactar o tempo e concentrando informações e responsabilidades.

Desta opinião depreendo que a autora não vê contradição entre qualificação e competência e sim defende que os dois elementos possam atuar de forma complementar.

Já Ramos (2001) aponta que a relevância atual que o conceito de competência vem adquirindo sobre a noção de qualificação enfraquece o valor dos diplomas, que tem como uma de suas conseqüências a perda do valor da formação humana.

*Novos métodos de trabalho são inseparáveis de um modo específico de viver, de pensar e sentir a vida (Gramsci)*

### Capítulo III

#### A reestruturação dos bancos no Brasil

A reestruturação no ramo financeiro da economia, especificamente nas empresas bancárias, tem como pano de fundo as mudanças de cunho tecnológico, de base microeletrônica, que teve seu *boom* a partir dos anos 80, embora seus efeitos sejam mais visíveis no final da década de 90. Entretanto, as mudanças relacionadas à organização do trabalho bancário não são consequência apenas disso, mas é resultado de um conflituoso processo, cujas definições econômicas, políticas e sociais determinaram as alterações de rumo de toda a sociedade e de suas formas de organizar a produção.

Como afirma Fartes (2000), não é incomum encontrar explicações deterministas que colocam toda a responsabilidade das reestruturações capitalistas sobre os ombros das novidades tecnológicas. Entretanto, as inovações tecnológicas, por si só não dão conta de explicar o que, na verdade, é parte das relações sociais e de produção (p.122).

De acordo com os dados levantados por Segnini (1999) em pesquisa realizada entre os anos 95-97 e que procura analisar o sistema financeiro nacional, o processo de reestruturação bancária é parte do processo maior de reestruturação do capitalismo, que se dá integrando o grande movimento de internacionalização do capital. Essa reestruturação se expressa no sistema financeiro de forma muito marcante pois a esfera financeira tem comandado os destinos sociais da riquezas produzidas nos países, ao longo dos últimos vinte anos.

A velocidade com que os capitais circulam mundialmente hoje obrigam à incorporação de inovações nos processos e nos produtos/serviços bancários como condição de sobrevivência, frente à acirrada competição dos centros financeiros mundiais. Há uma grande interpenetração dos bancos nacionais, facilitado pela teleinformática que, por um lado, facilita a internacionalização desses centros, por outro, obriga cada um deles a se adequar à nova ordem mundial. Os Estados nacionais intervêm com políticas econômicas e financeiras, ajustando seus países às determinações de organismos reguladores mundiais, tais como o FMI e o Banco Mundial. Dessa forma, o sistema financeiro participa como um grande agente no processo global de reestruturação do capitalismo ao tempo em que, como setor específico, é obrigado a se reestruturar dentro dos mesmos moldes para concorrer e sobreviver.

No caso brasileiro, o governo implantou o Plano Real em 1994 como forma de estabilização da moeda, seguindo as determinações do FMI, e teve sua reestruturação

financeira bem controlada pelo Banco Central do Brasil. Assim, três medidas de grande impacto foram adotadas (Segnini, 1999, p. 188-189):

1) Redução do número de bancos a partir da intervenção do Banco Central, com base no pressuposto de manter a confiabilidade de todo o sistema financeiro. Assim, a exemplo de bancos como o Bamerindus, Nacional e Econômico, houve extinções, ou absorções por bancos mais sólidos, em vista do risco que tais empresas ofereciam à estabilidade de todo o sistema.<sup>10</sup> Esse controle do Banco Central ficou mais explícito quando da implantação, em 1995, do PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional através do qual o BC pode intervir quando há risco de quebra ou de grande desestabilização do SFN, que nesse caso absorve a “banda podre” (dívidas). Também permitiu que o BC preparasse os bancos estatais para privatização, como ocorreu com todos os bancos estaduais do país.

Afora esse controle pelo Banco Central, houve redução do número de bancos via fusões e incorporações, por iniciativa dos próprios bancos, num movimento típico de concentração de capitais, próprio do modelo concorrencial do sistema. Assim, ainda conforme Segnini ( p. 189), a rede bancária do Brasil em 1993 possuía **245** bancos, e em 1995 passou a ter **225** empresas bancárias.

Tal fato, associado ao uso intensivo da micro-informática e às terceirizações, levou obviamente a um volume drástico de demissões no setor, havendo em 1986 cerca de um milhão de bancários, contra 497 mil em 1996. Somente no ano de 2004, o maior banco privado do país, o Bradesco, demitiu 1,6 mil funcionários, apesar de ter conseguido um lucro de R\$ 2,3 bilhões em 2003 (O Bancário, 31/05/2004)<sup>11</sup>. O setor bancário, de modo em geral, entre os anos de 1994 a 2003, registrou taxa média de lucros da ordem de 578 %, tendo o Banco do Brasil alcançado um crescimento de 2.097 % nesse período, seguido pelo Banco Itaú, com uma taxa de 884%, o que, entretanto não impediu o setor de demitir sumariamente ou de levar a cabo planos de demissão voluntária (Informativo eletrônico da APCEF, 31/05/2004).

2) Foram criados um sem-número de novos produtos e serviços bancários, baseados em estratégias de concorrência, tendo os bancos assumido atividades de “balcão de vendas” de novos produtos, tais como cartões de crédito, seguros de vida ou de bens, planos de capitalização, entre outros.

<sup>10</sup> Depois do Plano Real sofreram intervenção cerca de 40 bancos de grande e médio porte cuja lucratividade e balanços financeiros, avaliados pelo Banco Central, indicavam riscos de desestabilização do Sistema Financeiro Nacional (Segnini, 1998, p.188).

<sup>11</sup> Dados da Confederação Nacional dos Bancários - CNB

3) Foram feitos ajustes que diziam respeito às regulamentações para abertura de novas unidades empresarias, a partir de 1996, quando houve um aumento significativo dos ativos. Passou a ser exigido 32% para novos bancos quando antes era 8%, além de uma maior intervenção administrativa nos bancos.

Conforme Dourado (1998) até a década de 60 o sistema financeiro não dispunha de mecanismos regulatórios para o seu funcionamento definidas pelo Estado. A política econômica do governo militar impôs modificações na estrutura e no funcionamento dos bancos a partir da instituição da Padronização Contábil dos Estabelecimentos Bancários em 1967, em que o Banco Central passou a exercer um papel de maior controle sobre a atividade bancária, momento em que se iniciou uma padronização e racionalização do setor. Além disso, o governo militar, interessado numa maior eficiência do sistema, dentro de uma economia que se encontrava em momento de crescimento, promoveu privilégios para que se abrissem novas agências, houvesse fusões e incorporações, incentivadas por recursos públicos.

O capital financeiro se amplia sob as bases monopolíticas, protegido, econômica e politicamente, pelo Estado, o que favoreceu a concentração e oligopolização no setor ao se formarem os grupos ou conglomerados financeiros, estruturas altamente centralizadas que combinam uma empresa controladora com uma série de outras empresas ou, ainda, grupos de empresas subordinadas à primeira, atuando num só ou em diversos setores e ramos da economia, em nível nacional e internacional. Isto pode ser melhor observado aos constatarmos a redução drástica de matrizes bancárias nacionais desde o início dos anos 60 até meados de 80 (Dourado, 1998, p. 151).

Nos anos 80 muitas mudanças foram introduzidas na organização do trabalho bancário com a incorporação das novas tecnologias, especialmente a conhecida automação bancária. Os caixas modificam sua atuação porque muito do que faziam antes agora está informatizado. Já não há necessidade de tantas pessoas na retaguarda dos caixas, pois essas tarefas foram centralizadas em outros setores (CPD's- Centros de Processamento de Dados), fisicamente distantes, que recebem as informações via computador, as quais partem diretamente das registradoras dos caixas, agora totalmente informatizadas. Os antigos contadores perderam seu status, pois quase todas as informações agora são registradas, contabilizadas e enviadas por computador, utilizados pelos técnicos de informática.

Nos anos 90 então essa tendência se firmou ainda mais, mudando profundamente o perfil do bancário e da própria imagem do que é um banco. As agências diminuíram de tamanho, encolheu o número de funcionários, o banco agora é um balcão de vendas de produtos e boa parte de sua atuação junto aos clientes passou a ser pelo auto-atendimento ou por atendimento remoto (internet, terminais on-line, caixas eletrônicos 24 horas, telefone).

Pode-se depreender daí que as demissões foram conseqüências dessas mudanças, pois não havia necessidade de tantos bancários para realizar as mesmas tarefas. Citando dados do DIEESE (1993) a autora informa que já havia uma retração de mercado de trabalho no setor desde o final da década de 70, e que se aprofundou nos anos 80. Somente em 1990, segundo o DIEESE, foram demitidos 130 mil bancários, ano da inauguração do governo Collor (Dourado, 1998, p. 153).

Como aconteceu com outros setores da economia, essas transformações levaram ao desaparecimento de várias funções e ao surgimento de outras além da redução do número de trabalhadores exercendo, por exemplo, a função de caixa bancário.

Somado a tudo isso, o processo avassalador de terceirização, que como em outros tantos casos, tomou conta do setor bancário, provocando demissões e precarização do trabalho através do rebaixamento de salários, perda de status profissional, aumento da jornada de trabalho, perda ou diminuição de benefícios sociais, entre outros prejuízos para a categoria. No segmento bancário, entretanto, essas mudanças adquiriram um ritmo muito veloz, levando-o a assumir uma posição de ponta na adoção da automação, se comparado a outros setores.

Druck & Filgueiras (2000, p. 9) apontam que a maior parte dos estudos sobre reestruturação bancária no Brasil priorizam a análise do fenômeno da automação, mas lembram que as novas práticas de gestão, tendo como ponta de lança os sistemas de “qualidade total” assumiram importância decisiva na flexibilização do trabalho bancário.

Em vista de tantas mudanças, há hoje uma busca por um novo “perfil de bancário” que precisa se coadunar com a imagem de banco moderno, flexível, virtual, que possua habilidade para venda, para “fazer negócio”, que saiba atender bem ao cliente. Entretanto, é bom deixar claro que dentro do próprio setor, há diferenças nos graus de exigência feitas aos trabalhadores bancários. Para aqueles cujas funções são fundamentais para a sobrevivência do negócio, há toda sorte de investimentos, inclusive relacionados à melhoria de qualificações e aos treinamentos. Para os que realizam atividades que não são consideradas o foco do negócio, resta a terceirização, ou a desqualificação, via precarização do trabalho. Assim é que:

As funções estratégicas recebem um investimento estratégico, enquanto as funções com menor prestígio assumem um outro lugar no conjunto das relações, no interior das organizações. Não é por acaso que as funções responsáveis pela venda dos produtos se impõem como as mais importantes para os bancos, já que são as implementadoras dos negócios da unidade bancária (Dourado, 1998, p. 158).

Segnigni aponta em sua pesquisa que o processo de racionalização do trabalho e a utilização de softwares atingiu em cheio a realização de determinadas atividades, reduzindo a

complexidade da tarefa e, portanto, implicando numa menor exigência de qualificação porque se tornaram tarefas repetitivas e monótonas, que exigem em contrapartida maior concentração e responsabilidade.( p.192)

Apesar do alto grau de escolaridade exigido para ser empregado de um banco – ensino médio completo e para algumas funções, o ensino superior – as atividades em geral são muito simplificadas, sendo adotada uma rotina em que o quesito segurança é o elemento principal. Ou seja, esse paradoxo demonstra que o grau de escolaridade não é uma exigência do posto de trabalho ocupado, mas uma consequência do desemprego que atinge os que têm menor escolaridade, e que o diploma não é mobilizador de conhecimentos, mas garantia de emprego. (Segnini, p.199-200). A crise então também se caracteriza por demissões e desemprego de trabalhadores qualificados e altamente escolarizados, como é o caso dos bancários.

Em sua pesquisa, Segnini aponta que a precarização do trabalho bancário pode ser comprovada através do rebaixamento salarial. O salário do compensador na empresa terceirizada era 33% do salário do compensador no banco estatal pesquisado e 70 % do salário da mesma função no banco privado. As jornadas na empresa terceirizada são mais longas, e os trabalhadores fazem mais horas-extras. A terceirização atingiu majoritariamente os setores de compensação de cheques, telemarketing, desenvolvimento de *softwares*, serviços de *courier*<sup>12</sup> (p.195).

É possível generalizar todas essas transformações quando se avalia o setor financeiro em geral. Quando é observado o segmento dos bancos estatais as reformulações tomam um rumo mais perverso pois é sabido que entre as medidas econômicas do Banco Central, na última década especialmente, estava previsto a privatização de grandes bancos estatais. Os bancos estaduais foram todos privatizados, após a instauração do Plano Real, mas restavam os grandes bancos públicos nacionais. Assim é que, segundo Machado:

Recentemente, o Governo Federal informou que ‘O Ministério da Fazenda vai colocar em discussão pública, no início de abril, as propostas com as alternativas para a reestruturação do Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Nordeste (BNB), Banco da Amazônia (BASA), e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)’. As alternativas podem incluir eliminação de superposições de atividades, fusões, transformações em agências de desenvolvimento e busca de parceiros estratégicos (Jornal O Povo, Caderno Negócios, Fortaleza, CE, 19/02/00) (Machado, S.I.: s.n) (nota de rodapé).

Confirmando essa perspectiva, Druck & Filgueiras (2000, p.15) informam que a reestruturação vinha, nos últimos anos, preparando os bancos oficial-públicos para a

---

<sup>12</sup> Serviços de mensageiro.

privatização, através de diversos mecanismos, tais como uma intensa terceirização, uso dos planos de demissão voluntária (PDV's), corte de benefícios, achatamento salarial, incentivo às aposentadorias, suspensão dos concursos públicos.

A propósito do tema das privatizações, os sindicatos de bancários e as associações de pessoal da empresa pesquisada, vinham denunciando em vários textos jornalísticos ao longo dos últimos seis anos, especialmente durante o último governo de Fernando Henrique Cardoso, as propostas de desmonte do Estado via o mecanismo das privatizações de empresas estatais, especialmente dos bancos públicos (Biondi, 1999, 2000).

Um relatório assinado em 2000 por um consórcio de várias consultorias, entre elas a Booz-Allen & Hamilton e a FIPE, que analisava a situação das instituições financeiras públicas federais ( Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), para efeito de uma audiência pública, propõe alternativas para uma “reorientação estratégica”. Informa que o Estado detém 40 % do mercado financeiro no Brasil e que dois desses bancos ocupam o primeiro e o segundo lugar como os maiores da América Latina. Lembra que a forte presença do Estado é resultado de um contexto histórico em que o setor público protagonizava o desenvolvimento do país e que estes bancos cumpriram laboriosamente com os objetivos estratégicos para os quais foram criados (p. 5). Entretanto, argumenta que estas instituições apresentam “deficiências importantes no cumprimento de alguns objetivos do Estado”; que se superpõem; que consomem recursos públicos; e que por fim, executam atividades hoje dissociadas dos objetivos de Estado (ibidem, p.5) por isso, a necessidade de reestruturação.

Em contraposição a esses argumentos, Biondi (1999) informa que estes mesmos bancos, em especial o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, vinham sendo utilizados sistematicamente como “lixreira” do sistema financeiro nacional, resolvendo ou aplacando problemas que afetassem a economia. Em vários momentos de quebra de bancos privados, esses bancos foram levados a assumir as dívidas, os ativos e as carteiras de clientes, como nos episódios da quebra do Banco Econômico e do Bamerindus, casos mais recentes. Na opinião do autor, a proposta de enxugamento dos bancos federais, privatização ou até mesmo de incorporação de um banco por outro viria atender aos propósitos do FMI em suas políticas de concessão de crédito para o país (p.30-31).

A reestruturação bancária, de um modo em geral, se caracteriza então pelo uso intenso dos recursos da micro-informática; pela adoção da reengenharia e racionalização de custos; pela extinção e fusão de bancos; pelo desaparecimento de postos de trabalho; pelo aumento do portfólio de produtos e serviços; pela terceirização de atividades.

Assim, conforme Segnini, três fenômenos sociais aparecem no bojo desse processo: a intensificação do desemprego, a precarização do trabalho e a intensificação do trabalho (produtividade) - através do aumento da jornada, da fusão dos postos de trabalho e do uso da tecnologia de micro-informática.

*Vivemos em um mundo de opulência sem precedentes, de um tipo que teria sido difícil até mesmo imaginar um ou dois séculos atrás.[...] Os conceitos de direitos humanos e liberdade política hoje são parte da retórica prevalecente.[...] Entretanto, vivemos igualmente em um mundo de privação, destituição e opressão extraordinárias. (Amartya Sen, prêmio Nobel da Economia )*

## Capítulo IV

### Perfil da instituição pesquisada

A empresa alvo desse estudo de caso reúne alguns pré-requisitos que a tornam bastante significativa para ter sido escolhida com o intuito de obter as respostas desejadas às minhas perguntas iniciais. O primeiro deles, já citado, é o fato de eu mesma pertencer ao seu quadro de funcionários há vinte anos e, portanto, ter sido involuntariamente até, testemunha de vários acontecimentos econômicos, administrativos e sociais ao longo desse período.

Outro importante motivo é o fato de meu universo de pesquisa ser uma empresa estatal de grande porte, vinculada ao setor da economia que vem mantendo as rédeas do atual ciclo de recomposição do capital, que é exatamente o segmento financeiro; ser uma instituição que está presente na economia brasileira há 143 anos, portanto sujeita a todos os revezes políticos, econômicos e sociais que o país vivenciou ao longo desse quase século e meio de existência; e estar distribuída geograficamente em todo território nacional. Essas características fazem dessa unidade de pesquisa uma escolha bastante representativa - embora também apresente seus aspectos limitadores, conforme aponto no capítulo seguinte - no sentido de que os dados obtidos têm possibilidade de ser enxergados como parte de um todo maior, integrado e complexo, mesmo se tratando de um estudo de caso. Até porque, como Goldenberg (2002) bem o coloca, citando Bourdieu, o raciocínio analógico e indutivo permite ao pesquisador mergulhar em profundidade em seu universo de pesquisa (caso estudado), sem se deixar afogar nele, tendo a **intenção** de realizar a generalização, o que, em si mesmo, faz parte do ato científico (p.35, grifo meu).

Trata-se, pois, de uma empresa, aqui qualificada como **instituição**, o que difere de simples **organização**, na conceituação de Bretas Pereira (1988). Isso porque o termo instituição comporta vários significados, vários dos quais pude perceber na empresa analisada.

A instituição, ao contrário, é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com os lucros ou resultados mas com a sua sobrevivência e perenidade, e guiada por um claro senso de missão. As pessoas constroem suas vidas em torno delas, identificam-se com elas e tornam-se dependentes delas. (Bretas Pereira, 1988, p.10)

Sem dúvida, o termo instituição também é atribuído a práticas, processos, e comportamentos sociais que apresentam certa estabilidade em um dado grupo social, tais como o casamento, a família, entre outras, que podem ser entendidas como tal. Assim como

também a todos aqueles organismos vinculados ao aparato estatal e que se destinam a cumprir um determinado papel social percebido e aceito pelos membros da comunidade.

#### **4.1 Caracterização do perfil da empresa.**

A instituição pesquisada é uma empresa pública financeira, vinculada ao Ministério da Fazenda e integrante do Sistema Financeiro Nacional. Auxilia na execução das políticas de crédito do Governo Federal, estando submetida à fiscalização pelo Banco Central.

É detentora de três áreas de atuação, que correspondem aos seus segmentos de negócios: Desenvolvimento Urbano, Serviços Financeiros e Transferência de Benefícios. Estabeleceu como Missão:

Promover a melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, bem como na administração de fundo, programas e serviços de caráter social (Universidade Corporativa, 2004).

Possui mais de 57 mil trabalhadores em seus quadros, além de cerca de 49 mil trabalhadores terceirizados (prestadores de serviços), mais de 10 mil estagiários e mais de 1800 trabalhadores menores de idade (FENAE Agora, março/abril/2004). Dentre os empregados formais, a maioria tem mais de dez anos de empresa, tendo a maior parcela, 36 %, de onze a quinze anos de casa. Outros 10% têm de 16 a 20 anos de empresa, e outros 24% já contam entre 21 e 25 anos de carreira. Do total, cerca de 25% (mais de 14 mil trabalhadores) tem até cinco anos na empresa<sup>13</sup>. Todos selecionados via concurso público que exige qualificação ao nível do Ensino Médio para os cargos básicos. Há também, atualmente, concurso público para ocupação de cargos de nível superior, com formação específica, como no caso de engenheiro, advogado, arquiteto. Conta com 1.950 agências bancárias, também chamadas *pontos-de-venda*, vinculadas a 75 Escritórios de Negócios regionais, além de 9.000 casas lotéricas e 21.000 correspondentes bancários<sup>14</sup>, os quais também vendem produtos e serviços da empresa. Com essa capilaridade a empresa consegue atingir todos os municípios brasileiros<sup>15</sup>.

Os bancários da empresa possuem grau de instrução elevado, contando com mais de 31 mil deles com formação de nível superior completo, destes, 342 têm mestrado e 124,

<sup>13</sup> Dados de janeiro de 2004.

<sup>14</sup> Correspondentes bancários são os pequenos comerciantes, como padarias e farmácias, que podem realizar diversos serviços bancários, tais como cobrança de impostos municipais, cobrança de boletos bancários e de contas de concessionárias de serviços públicos (água, luz, telefone), depósitos e saques, com base na Resolução 2707 do Banco Central, de março de 2000.

<sup>15</sup> Dados de maio de 2003.

doutorado, estando outros 5.000 cursando universidade, atualmente. As mulheres são maioria entre os que têm curso superior (FENAE Agora, março/abril/2004). Interessante observar que 42 % dos empregados que detêm função gerencial ainda não tinham curso superior completo até 2003, tendo os mesmos atribuído o fato à dedicação exclusiva que vêm mantendo com a empresa.<sup>16</sup>

Foi criada, na forma como hoje é conhecida, unificada nacionalmente, nos termos do Decreto-Lei 759, de 12 de agosto de 1969. Entretanto, sua fundação é bem mais antiga, data do período do Império, a partir de um decreto da corte em 12 de janeiro de 1861. Até o decreto da unificação a empresa era federalizada, com administrações regionalizadas, mantidas nos Estados, seguindo modelos adotados em outros países na época e se propunha a ser o “banco dos pobres” (Bueno, 2004). Já na época imperial sua criação tinha por finalidade contribuir para a estabilização do incipiente sistema financeiro do império que atravessa grave crise monetária. Era preciso criar um mecanismo no sentido de disciplinar as atividades bancárias e comerciais no país, principalmente no Rio de Janeiro. Assim, foi promulgada a Lei 10083 que reprimia qualquer atividade especulativa, ao tempo em que sugeria a criação de uma espécie de “Monte de Socorro”, nome dado à instituição na época, com a finalidade de oferecer anteparo para os tempos difíceis, recebendo os depósitos bancários da população em caráter de poupança, sendo facultado aos escravos semi-libertos a possibilidade de abrir cadernetas, com o dinheiro das quais, segundo relato de época, compravam suas cartas de alforria. Havia também os empréstimos sob penhora de jóias, ouro, prata, brilhantes (Ribeiro, [entre 1980 e 2000]).

Somente em 1969 as unidades regionalizadas foram unificadas, quando a instituição já completava mais de um século de existência e contava a seu favor com o monopólio de alguns produtos do mercado, como as loterias, por exemplo. Além disso, seus trabalhadores já haviam sido vinculados à CLT desde 1967. Passou a atuar no pagamento de benefícios sociais, na área de concessão de créditos e ingressa em segmentos comerciais antes ocupados por bancos particulares e segundo relato de Ribeiro [ca. 2000], a empresa tornou-se na década de 90 o maior banco de desenvolvimento social do continente, atuando em fomento à habitação, desenvolvimento urbano e saneamento.

A década de 90 assistiu às investidas de privatização que o governo federal fez sobre diversas empresas estatais e esta não ficou fora dela. Até final do ano 2002, ano da eleição do

---

<sup>16</sup> Debate ocorrido por ocasião de um Encontro Nacional das Associações de Gerentes em 2003, publicado no Boletim eletrônico da FENAG.

atual governo a empresa esteve sob mira da privatização que foi suspensa por definição política dos atuais dirigentes do país.

Por meio de ampla divulgação, a empresa notificou que no ano de 2003 contabilizou o maior lucro líquido anual da história da empresa, valor 49 % superior ao do ano anterior, o que a prepara para expansão do crédito em 2004. Concentrou em dezembro de 2003, cerca de 5 milhões de correntistas, através de uma maciça campanha de “bancarização” lançada para um público de baixa renda que não tinha acesso a contas bancárias por conta dos valores e das exigências requeridas pelas organizações bancárias em geral. Além do pagamento dos benefícios sociais, da manutenção de cadernetas de poupança e contas correntes, da concessão de empréstimo pessoa física e jurídica, a empresa realiza a comercialização de vários produtos do mercado bancário tais como seguros, cartões de crédito, planos de capitalização, planos de previdência, tendo crescido também as vendas nesses segmentos no último ano fiscal. Melhorou também seu índice de eficiência, ou de saúde financeira, medido pelo Banco Central, e através de um programa de racionalização de gastos economizou em torno de R\$ 284 milhões, que contribuiu para seu lucro líquido no período (Informativo Eletrônico, 2004).

Ou seja, apesar de ser uma empresa bancária estatal, convivendo num país em crise econômica há décadas, com alto índice de desemprego, empobrecimento dos que trabalham, e altíssima concentração de renda, a empresa conseguiu obter lucros recordes. Esses dados, analisados sob a ótica dos argumentos teóricos já discutidos nos capítulos anteriores, dão alguma noção do quanto foi necessário, entre outras medidas, aumentar a produtividade dos seus trabalhadores, incrementar a terceirização, reduzir custos e, claro, arrochar salários e benefícios dos seus empregados. Sem dúvida que algumas estratégias empresariais foram adotadas com sucesso, a exemplo da campanha de bancarização popular que conquistou um mercado antes inexplorado. Assim como também as medidas políticas e administrativas tomadas para se desfazer da “banda podre” dos contratos de habitação antigos, alguns impagáveis, que pesavam nos custos e rebaixavam anualmente os lucros da empresa. Tudo isso tem reflexo nos resultados e no grau de competitividade que a empresa possui hoje, mas foi também graças à adoção de vários mecanismos modernos ligados à reestruturação, à gestão de pessoas, e à organização do trabalho que a levaram a se colocar no patamar que hoje ocupa.

Um dos elementos comprovadores do arrocho salarial e da perspectiva que havia de privatização se apresenta no substancial aumento da distância entre os salários da base da carreira e o topo, que em 1998 era de 4,5 vezes. Atualmente, essa distância se ampliou para 20 vezes. Essa divergência se deu principalmente por dois fatores: incremento nos valores das

funções gerenciais, de acordo com uma política de valorização do papel dos gerentes, e por conta do rebaixamento do piso salarial dos novos empregados, que além de receberem bem menos, também ingressaram nos últimos cinco anos com menores benefícios, se comparados a empregados mais antigos ( FENAE Agora, março/abril/2004). Houve ainda uma alteração no Plano de Cargos e Salário em julho/2002 que realinhou os salários em até 77,5% apenas para os cargos de alto escalão (FENAE Agora, dez/2002).

Uma característica importante da empresa diz respeito à questão das terceirizações. Como já informei antes, 46% dos trabalhadores que lhe prestam serviço estão na situação de terceirizados, além do grande percentual de estagiários, trabalhadores sem vínculo empregatício, mas que realizam quase as mesmas atividades que os empregados da casa ou os terceirizados. Essa questão já é alvo de várias ações judiciais, em muitas das quais a empresa vem sendo derrotada judicialmente. Isso porque a alegação dos sindicatos se apóia na ilegalidade de terceirizar certos processos de trabalho que podem causar prejuízo à própria empresa, a exemplo do trabalho de retaguarda contábil de agência, hoje realizada por empresas terceirizadas (FENAE Agora, dez/2002, março/abril/2004).

No modelo de terceirização adotado, os empregados da empresa permanecem realizando as tarefas que são consideradas como “foco do negócio” e os empregados das atividades terceirizadas realizam tarefas que são coadjuvantes para as atividades principais da empresa. Dessa maneira, entre as mais significativas atividades da empresa que foram terceirizadas nos últimos vinte anos estão: digitação, compensação, telemarketing, processamento de dados, contabilidade de agências, serviços jurídicos, saúde e segurança no trabalho, contagem de numerário. Algumas foram totalmente terceirizadas como a digitação, outras o foram parcialmente como os serviços jurídicos e de saúde e segurança no trabalho. Além dessas, outras atividades que exigem qualificação bem menor como as dos serviços gerais (portaria, segurança, limpeza, telefonia, manutenção, etc.) muito antes vinham sendo repassados a empresas terceiras porque desde sempre não se caracterizam como atividade bancária. É importante frisar que mesmo em atividades que foram completamente terceirizadas, cujos trabalhadores atuam nas dependências da “empresa-mãe”, enquanto a operacionalização está nas mãos de trabalhadores menos qualificados, a gestão e o controle são exercidos por empregados da empresa locadora com atribuições gerenciais, portanto, melhor qualificados e melhor remunerados.

Outro dado interessante trata-se da suspensão dos treinamentos presenciais, ou seja, em sala de aula, nos últimos cinco anos. As pessoas envolvidas com essa atividade atribuem ao controle de custos com deslocamentos e pagamentos de instrutores, que se fez acompanhar

do uso mais intenso dos modelos de treinamento à distância. Data dessa fase a criação da Universidade Corporativa, cujos cursos podem ser acessados via internet pelos empregados.

No que tange ao PCS - Plano de Cargos e Salários a empresa apresenta uma verdadeira torre de babel, convivendo com inúmeros cargos e funções provenientes de planos já extintos ou em vias de. Aliados ao arrocho salarial imposto pelos diversos planos econômicos das duas últimas décadas, a empresa deixou nos últimos anos de oferecer promoções por antigüidade e por merecimento, além de tentar se assemelhar aos sistemas adotados pelas empresas privadas de complementar as funções gerenciais através de mecanismo denominado *ajuste de mercado* regionalizados, o que criou ainda maiores distorções (FENAE Agora, março/abril/2004).

Dentre outras medidas tomadas com a perspectiva de transformar radicalmente o caráter da empresa, na direção provável de privatização, pelo menos duas em particular, afetaram grandemente o sentimento de confiança dos seus trabalhadores na estabilidade da empresa quanto à manutenção dos seus empregos, e diminuíram o grau de respeitabilidade que eles mantinham para com ela. Uma dessas medidas foi a adoção de um mecanismo normativo chamado de RH 08 em fevereiro de 2000, dando à empresa total prerrogativa de demissão sem justa causa. Antes disso, mesmo não sendo funcionários públicos, os empregados não eram demitidos, de uma maneira em geral, sem antes terem suas demissões precedidas de processo administrativo, nos moldes do serviço público. Entretanto, a empresa, se quisesse, como o fez algumas vezes, poderia demitir sem justa causa, como por exemplo, em ocasião de greves, uma vez que seus contratos de trabalhos estão sob regime da CLT. A partir da nova medida, o medo passou a imobilizar as forças sindicais, contribuindo para uma piora das condições de trabalho dos últimos anos. Como marca dessa época está o aumento gradual da jornada de trabalho que, por garantia legal e por resultado de lutas sindicais, deveria ser de seis horas diárias. Entretanto, quase todos hoje estão submetidos a jornada de oito horas ou mais. Como comprovação desse receio, no período compreendido entre 1995 e 2002 foi aplicado quatro Planos de Demissão Voluntária - PDV nos quais se afastaram da empresa quase 12 mil trabalhadores, além da utilização do mecanismo do Regulamento 08 (RH 08) por via do qual foram demitidos quase 400 empregados (FENAE Agora, dezembro/2002).

Outra medida de importância significativa foi a extinção ou centralização de vários departamentos das chamadas “áreas meio” que cuidavam de setores internos da empresa, particularmente do interesse dos empregados, seguindo o caminho de outros bancos nacionais. Um exemplo sintomático da perspectiva de enxugamento de quadros, da redução de custos e

de uma visão que propunha uma maior agilidade, melhor controle e flexibilidade da empresa frente aos novos rumos que a mesma possivelmente iria tomar. Uma dessas extinções afetou seriamente esta pesquisa pois o departamento de treinamento e seleção foi um dos que centralizou, sendo extintas as suas regionais em dezembro de 2001. Tal fato dificultou sobremaneira o levantamento de dados pois as pessoas que o compunham foram dispersas, os documentos foram arquivados na matriz da empresa, que se localiza em Brasília, e a memória quase se perdeu.

No último ano, com a mudança de governo, o processo de privatização parece estar suspenso, ao menos temporariamente. Um novo Plano de Cargos e Salários está sendo preparado e o mecanismo de demissões sem justa causa, o famigerado RH 008, foi extinto no meio do ano passado. Além disso, após nove anos sem aumento salarial, os trabalhadores receberam em 2003, um reajuste na data base da categoria bancária, mesmo assim, como resultado de uma greve. Outras medidas de menor impacto foram adotadas e outras estão sendo anunciadas sob o argumento de que virá contribuir para a melhoria da qualidade de vida e de trabalho dos empregados.

*O problema não é inventar. É ser inventado hora após hora. E nunca ficar pronta  
nossa edição convincente. (Carlos Drummond de Andrade)*

## Capítulo V

### Aspectos metodológicos

Neste estudo de caso procurei me aprofundar ao máximo, dentro dos limites que as condições objetivas me impuseram. Como se trata de uma proposta de pesquisa de campo com amparo em pesquisa bibliográfica, as fontes e subsídios de leitura foram encontradas em parte nos arquivos da empresa escolhida como referencial teórico e em parte na literatura especializada disponível sobre os temas treinamento, educação brasileira, políticas governamentais, administração, economia brasileira, pedagogia.

Considerando o que diz Goldenberg (2002), o estudo de caso não é uma técnica em si mesmo, mas uma análise totalizante, que analisa uma unidade social como um todo, e assim procurei enxergar a empresa escolhida, como unidade social para minha investigação.

Também ouvi pessoas que representam papel importante na elaboração e execução dos treinamentos, tais como instrutores, psicólogos e chefes da área de treinamento da empresa, representante sindical, além de pessoas que tinham experimentado o papel de alunos em salas de treinamento. Foi escolhida uma amostra intencional de composta de pessoas realmente significativas, dentro de um recorte de empregados com cerca de vinte anos ou mais de empresa para que pudessem responder a determinadas questões, de modo a concentrar a coleta de dados, evitando a dispersão. As entrevistas foram necessárias porque há dados fundamentais para a proposta da pesquisa que não se encontravam documentados.

Utilizei um roteiro de entrevista semi-estruturada (Triviños, 1995), com base numa perspectiva de entrevista em profundidade, uma vez que se trata de estudo de caso, apoiada nas hipóteses que alimentavam meus questionamentos básicos iniciais. Assim, pude ampliar também o meu universo de questões à medida que os entrevistados traziam dados instigantes. O roteiro da entrevista, em anexo, serviu apenas como referência, porque a cada entrevista novas questões surgiam, ampliando o universo de dados e informações não previstos antes. Realizei dez entrevistas, todas individuais, sendo algumas realizadas na cidade de Salvador, outras em Brasília, na matriz da empresa, durante um período que se estendeu de junho de 2002 a outubro de 2003.

Seguindo uma recomendação técnica de Haguette (1990), para efeito de comprovação das respostas dos entrevistados, diminuindo assim a possibilidade de distorção, procurei

confrontar os dados colhidos nas entrevistas com outros, obtidos de outras fontes, utilizando-me do recurso da triangulação de dados.

Também me utilizei da observação livre em salas de treinamento - apesar de possuir experiência em treinamentos, tanto no papel de instrutora, como no de treinanda - porque agora o fiz com uma perspectiva investigatória.

### **5.1 Critérios para escolha do universo da pesquisa**

A empresa alvo da pesquisa foi escolhida atendendo alguns critérios básicos, a seguir, na intenção de ampliar as possibilidades de observação:

- empresa de caráter público;
- representativa dentro do ramo da economia: serviços financeiros;
- geograficamente distribuída em todo território nacional, sede em Brasília e base em Salvador;
- dispunha de uma estrutura de recursos humanos, com área de recrutamento, seleção e treinamento;
- empresa de grande porte, com reconhecida expressão na economia regional e nacional;
- institucionalmente vinculada à história econômica do país, pelo menos há 140 anos.

### **5.2 Material de pesquisa**

- Entrevistas semi-estruturadas com empregados;
- Relatórios da empresa sobre avaliação de treinamentos e assemelhados;
- Literatura disponível sobre o tema “treinamento”;
- Arquivos da empresa (projetos e programas de treinamentos, estudos, estatísticas, sites da internet, boletins eletrônicos, universidade corporativa)
- Jornais, boletins do Sindicato dos Bancários da Bahia;
- Material publicado pelas associações de pessoal da empresa;
- Literatura sobre educação brasileira e práticas pedagógicas nos períodos analisados;
- Literatura sobre administração e sobre economia brasileira;
- Observação livre em eventos tipo treinamentos, reuniões, encontros, etc.

### 5.3 Dificultadores e facilitadores no processo de pesquisa

A princípio, por fazer parte dos quadros da empresa há vinte anos, achei que os problemas na realização da pesquisa seriam fáceis de contornar. A experiência prática veio demonstrar as inúmeras dificuldades de um pesquisador, não importa o ponto de observação em que ele se encontra.

No meu caso, além dos dificultadores normais, esperados pelo fato de ser um sujeito ativo do universo social da pesquisa, tais como, parcialidade, convívio social prévio com alguns dos entrevistados, contaminação com os elementos da realidade vivida, medos e receios por estar investigando a própria instituição empregadora, houve também o enfrentamento de uma conjuntura desfavorável que limitou bastante o acesso a dados de realidade. Isso por que a empresa escolhida vinha passando por um profundo processo de mudanças, a tal ponto que em dado momento não se sabia se a própria empresa continuaria existindo enquanto tal. Os centros de referência para coleta de dados bibliográficos se extinguiram, e junto com eles se dispersaram os dados e as pessoas significativas. As unidades regionais de treinamento e seleção imprescindíveis para a minha coleta de dados foram centralizadas na matriz da empresa, as pessoas que detinham a memória dos temas a serem tratados se deslocaram para unidades distantes, algumas fora do Estado da Bahia e houve até quem se afastasse da empresa via programas demissão voluntária, aposentadoria ou cessão para outros órgãos, os documentos e materiais didáticos foram encaixotados e arquivados na matriz e não havia interesse nem autorização para resgatá-los. Havia uma sombra da privatização e de medo pairando no ar. Há tempos também não se realizavam treinamentos em salas de aula, por razões também afeitas à reestruturação que privilegiava os cursos à distância e muito da memória desses eventos havia se perdido.

Apesar do lado complicador de ser parte do universo social da unidade de investigação há um aspecto interessante que não pode ser desprezado, considerando que se trata de uma pesquisa qualitativa. Todo olhar sobre a realidade, todo conhecimento sobre qualquer fenômeno, é parcial e limitado, e ao menos me encontro numa posição privilegiada, apresentando um ponto de vista como testemunha ocular dos fatos. Busquei, é claro me amparar nos recursos metodológicos e científicos para tal, utilizando como ponto de apoio os estudiosos devidamente reconhecidos pela comunidade de pesquisadores nos temas que discuto, em particular, trabalho e educação. O fato de conhecer várias pessoas e ter acesso a elas com mais facilidade que outro pesquisador teria, também contribuiu para o sucesso da pesquisa.

De fato, embora tenha encontrado inicialmente grande dificuldade de acesso aos materiais didáticos produzidos pela empresa, encontrei, por outro lado, bastante receptividade dos entrevistados que se dispuseram a colaborar com a pesquisa. Estrategicamente optei por fazer as seis primeiras entrevistas com pessoas ocupantes de postos-chaves, gestores e mentores intelectuais dos modelos de treinamentos adotados, para obter respaldo e facilitar a continuidade do processo de pesquisa.

Um outro elemento que pode ser enxergado também tanto como dificultador ou como facilitador, a depender do enfoque, foi a constatação de que as ameaças que rondavam a empresa foram temporariamente afastadas. Embora não tenha sido possível de imediato resgatar a memória total da empresa sobre seus treinamentos, tive acesso a algumas publicações internas, a partir de pessoas que voltando a seus postos de trabalho de origem, trouxeram na bagagem alguns materiais e textos que tiveram o cuidado de guardar, preocupadas com as dificuldades que teriam em resgatar informações e memórias que facilitassem suas atividades diárias. Essas pessoas facilitaram-me o acesso a alguns desses documentos, embora já muito próximo dos prazos limites para dar conta da tarefa de examinar todo o material.

Afora estas questões, deparei-me com fato de não encontrar quase nenhuma bibliografia disponível discutindo o papel dos treinamentos sob um enfoque crítico, à exceção de algumas dissertações ou teses em que se discutia o papel das qualificações profissionais. Toda literatura a que tive acesso apontava a questão do treinamento de passagem, dentro de uma abordagem mais genérica subordinada ao tema da educação profissional ou numa linha de defesa acrítica do papel dos treinamentos, tal qual eles se apresentam.

Claro que tais problemas limitaram meu campo de abordagem e de aprofundamento uma vez que também o levantamento de dados documentais da empresa foi prejudicado, mas não chegaram a impedir que eu alcançasse algumas importantes conclusões, até mesmo porque estive presente no desenrolar dos últimos acontecimentos da instituição, sempre com um olhar crítico-investigativo, tendo acumulado, via experiência pessoal, muitos dados e elementos empíricos ao longo destes vinte anos como trabalhadora na empresa.

*Nos futuros espaços de trabalho, a competição mais árdua entre as empresas não terá por objetivo os clientes, mas os corações e cérebros de seus empregados.*  
(The Economist, 17/07/1993)

## Capítulo VI

### Refletindo sobre os dados obtidos

Apresento aqui a discussão dos dados colhidos sob a forma de análise das entrevistas e do material didático dos programas de treinamento da empresa a que tive acesso, à luz do referencial teórico do qual me apropriei no decurso da pesquisa e que procurei apresentar nos capítulos anteriores.

As entrevistas foram realizadas em duas etapas. A primeira com um grupo de pessoas que detinham postos estratégicos na empresa, gestores e mentores intelectuais dos modelos de treinamentos adotados, e que foram realizadas inicialmente com o intuito de me aperceber do universo ideológico em que estava imergindo. Elas foram realizadas na matriz da empresa, em Brasília. Noutra etapa, entrevistei mais quatro pessoas, entre elas um representante sindical e mais três empregados atualmente escriturários, que já exerceram ou ainda exercem o papel de instrutor. Estas últimas foram realizadas em Salvador.

Tendo como base toda a discussão travada até aqui, que fundamenta o processo evolutivo dos treinamentos nas empresas em geral e na empresa pesquisada em particular, procuro agora apresentar os elementos específicos encontrados no processo investigatório.

A empresa estudada representa uma instituição de caráter público, atua no mercado financeiro e é, ao mesmo tempo, aplicadora das políticas governamentais referentes à habitação, saneamento e desenvolvimento urbano, além de ser a principal pagadora de diversos benefícios sociais. Trata-se, pois de uma instituição com características muito peculiares, ligada profundamente à história do país ao longo dos últimos 140 anos, e que vem, junto com ele, atravessando todas as profundas mudanças pelas quais os países capitalistas passam, especialmente no último século.

Pela longevidade e porte da organização, que possui cerca de dois mil pontos de venda (agências bancárias), e em torno de 60.000 empregados, além dos trabalhadores terceirizados e dos estagiários, é possível vislumbrar uma amostra do tamanho do desafio a que me propus através desta pesquisa. Em função de sua peculiaridade, a de ser um banco comercial e ao mesmo tempo uma agência social, sua estrutura interna, seus planos de ascensão profissional, sua política de treinamentos também sofrem os efeitos dessa dicotomia.

O processo investigatório desta pesquisa baseia-se em dados referentes ao período compreendido a partir da década de 80 que foram levantados através de entrevistas a pessoas chave, e através dos documentos da empresa, a exemplo de relatórios, jornais internos, folders

de treinamentos, cartilhas, monografias publicadas em intranet (via Universidade Corporativa), ofícios, boletins eletrônicos, comunicados internos e publicações sindicais. A estratégia adotada de começar com entrevistas a pessoas que ocupam ou ocuparam postos chave na área de recursos humanos, ou T & D, prendeu-se a um interesse e a uma necessidade conjuntural. Meu interesse era saber, via centro decisório da instituição, como se deram e como vêm se dando as políticas internas de treinamento e desenvolvimento do empregados, para melhor situar o universo da pesquisa. A necessidade foi a de obter certa legitimidade, uma licença de pesquisa, consultando inicialmente aqueles que poderiam facilitar ou dificultar os passos seguintes.

### **6.1 Perfil dos entrevistados**

Foram entrevistadas dez empregados (três homens e sete mulheres), conforme a Tabela 1, sendo que alguns ocupam ou ocuparam até recentemente postos importantes nas áreas de T & D e de recursos humanos, a maioria com vinte anos ou mais de empresa. Seis deles ingressaram na empresa no começo da década de 80, dois ingressaram em final da década de 70 e outros dois em 1989, todos inicialmente como escriturários (cargo básico no plano de cargos e carreira da empresa da época em que ingressaram), via concurso público, como é praxe para o ingresso nessa organização. Alguns deles, além do papel de chefia, exerceram durante anos o papel de instrutor. Entre eles está um com formação em psicologia organizacional que atuou também como consultor interno, cujas observações foram bastante úteis para o entendimento que se esperava obter a partir da pesquisa. Parte deles realiza suas atividades na matriz, em Brasília, e parte em Salvador, em diversas unidades de trabalho. Um deles exerce atualmente uma representação sindical. Têm formação em nível superior em Administração, Pedagogia, ou Psicologia, sendo que um é formado em Letras e outro em Biblioteconomia e alguns têm pós-graduação em áreas como: Gestão, Qualidade, Consultoria, Recursos Humanos, entre outras.

Na fala de todos os personagens entrevistados estão evidentes as importantes modificações no conteúdo, na forma e nos objetivos dos treinamentos da empresa ao longo das três últimas décadas. Pelo menos quatro deles se referiram aos pressupostos filosóficos dos treinamentos e as diferentes tonalidades que estes iam adotando à medida que as demandas de recursos humanos e as políticas internas de qualificação iam se modificando no panorama da empresa.

**Tabela 1 – Perfil dos Empregados Entrevistados**

<u>Entrevistados</u>	<u>Tempo de empresa</u>	<u>Foi instrutor (A)</u> <u>É instrutor (B)</u>	<u>Localização de</u> <u>trabalho</u>	<u>Função atual</u>
Entrevistado I	> 20 anos	Sim (A)	Brasília	Consultor
Entrevistado II	> 20 anos	Sim (A)	Brasília	Gestor
Entrevistado III	> 20 anos	Não	Brasília	Gestor
Entrevistado IV	> 20 anos	Sim (A)	Brasília	Gestor
Entrevistado V	> 20 anos	Sim (A)	Brasília	Gestor
Entrevistado VI	< 20 anos	Não	Brasília	Gestor
Entrevistado VII	> 20 anos	Sim (B)	Salvador	Escriturário
Entrevistado VIII	< 20 anos	Sim (B)	Salvador	Escriturário
Entrevistado IX	< 20 anos	Sim (B)	Salvador	Escriturário
Entrevistado X	< 20 anos	Não	Salvador	Rep. sindical

Fonte: Pesquisa de campo – Ano: 2002/2003

## 6.2 Década de 80 – aprofundamento da crise e reformulações nos treinamentos

O final da década de 70 e início da década de 80 representaram para a empresa pesquisada uma fase de grandes mudanças e necessidade de reformulação sob vários aspectos. Apesar da crise econômica instalada no mundo e como parte da abertura política que se inaugurava no Brasil nessa fase, logo no início dos anos 80 a empresa se expandiu muito, quase triplicando de tamanho, pois abriram várias novas agências por todo o país. Para fazer frente a tal demanda muitas modificações foram necessárias.

No que tange ao tema treinamento, que é o objeto desta dissertação, segundo informam dois entrevistados, a empresa foi provavelmente a primeira empresa pública brasileira a desenvolver e manter um programa de preparação de instrutores internos na década de 70. Tal programa era fundado numa concepção comportamentalista, com fortes referências na pedagogia tecnicista.

No final da década de 70, quando os primeiros instrutores da empresa foram formados, sua preparação era essencialmente *behaviorista*, previa a neutralidade do papel do instrutor, visto como mero multiplicador de informações e era considerada pelos próprios participantes como “muito dura”, no dizer de um dos entrevistados, focada nos chamados *feed-backs* dados pelo próprio grupo e pelos consultores externos, a tal ponto que alguns participantes se desestruturavam emocionalmente. Além disso, o índice de reprovação era

muito alto, em torno de 50%. Na opinião do entrevistado, enquanto alguns precisavam de apoio psicológico depois dessa formação havia também aqueles que davam uma reviravolta e deslanchavam profissionalmente. Acredita que “*houve distorções*” na preparação desses instrutores internos e que deveria ser feita uma avaliação psicológica dos candidatos antes. Entretanto, reconhece que se apelava para questões de ordem pessoal, utilizava-se de sarcasmo, humilhações, desrespeito e de artificialismo. Essa formação era realizada por uma empresa de consultoria externa americana, a Lang & Brinberg e seu papel era formar os assim chamados *instrutores da área comportamental* que, por sua vez, preparavam os instrutores das áreas técnicas.

Um dos entrevistados colocou:

Ela [a consultoria Lang & Brinberg] usava um método que até hoje a gente conhece alguns autores que arrogam para si a autoria, mas é o método da identificação do comportamento dissonante, sob o ponto de vista de juízo de valor: o descongelamento desse comportamento que está lá, cristalizado. Você usa várias técnicas de descongelamento, tudo isso premeditadamente. Hoje vou fazer como turma disso e isso. As resistências eram quebradas, eram trabalhadas dessa forma. A pessoa tinha pouco tempo para isso. Algumas pessoas não agüentavam e saíam desestruturadas no meio do treinamento (fala do entrevistado).

Outro entrevistado, que também foi preparado como instrutor, informa que o treinamento “era pesado”, baseado na quebra de resistências pessoais, inspirado no modelo de papéis, o que levou muitos instrutores a exercer a manipulação sobre seus treinandos. De certa forma, segundo ele, os aprovados nos cursos de formação de instrutores adquiriam certo status na empresa. Boa parte dos candidatos a instrutoria possuía formação acadêmica em pedagogia e psicologia. Como o ambiente econômico ainda não era de crise explícita, formavam-se instrutores com base na *administração por objetivos* (APO), inspirada nos modelos americanos da década de 60, em resposta às necessidades técnicas e operacionais. De acordo com o opinamento de um terceiro entrevistado, como não havia nessa época a necessidade premente dos empregados e gerentes atuarem com vistas nos resultados, uma vez que como empresa pública a organização recebia subsídio do governo sempre que fosse necessário, não havia nos treinamentos elementos que hoje são imprescindíveis tais como a competitividade, a negociação, a identificação das necessidades do cliente, entre outros.

Segundo informou outro entrevistado, em 1982 houve uma grande expansão da rede de agências bancárias da organização, que praticamente triplicou, obrigando-a a promover a adoção de estratégias de educação em massa do seu corpo funcional. Nessa fase, expandiram-se os cursos presenciais de avaliador de penhor e caixa executivo, ambos técnicos, além dos cursos de formação gerencial, tais como o PPGA (Programa de Preparação para Gerentes de Núcleo) e PPGN (Programa de Preparação para Gerentes de Agência). Também se

incrementaram os cursos à distância, através de fascículos, a exemplo dos cursos de contabilidade e de crédito imobiliário, esses de natureza eminentemente técnica. Nessa época o grau de exigência para atuar como gerente era muito menor do que atualmente, uma vez que, naquele momento, havia uma gama muito menor de produtos sendo oferecidos ao mercado, num ambiente de menor competição, e cuja oferta tendia a durar mais no mercado.

Entre os recursos didáticos utilizados nesse período, havia os conhecidos jogos e vivências de grupo, inspiradas nos estudos de dinâmica de grupo muito comuns na psicologia organizacional americana. Os temas abordados pelos instrutores para a formação dos gerentes, por exemplo, eram ligados a conceitos de gerência, liderança, comunicação/*feed-back*, percepção de grupo, desenvolvimento de equipe, motivação, como acréscimo aos conteúdos de cunho técnico/profissional de acordo com as necessidades e demandas das turmas de treinamento. Uma observação interessante trazida por um dos entrevistados diz respeito ao fato de considerar que a atuação dos chamados instrutores comportamentais servia também como elemento de catarse para que os empregados aliviassem suas insatisfações com a empresa. Na opinião de outro entrevistado, não importava o tema principal do treinamento proposto, os instrutores comportamentais deviam estar preparados para lidar com tensões, ansiedades, revoltas.

Um dos entrevistados lembrou que embora o papel principal desse modelo de instrutoria fosse o de forjar a opinião e o comportamento dos treinandos, havia já na década de 80, opiniões críticas a respeito do trabalho de instrutoria nas organizações, observando que nessa fase iniciava-se no Brasil o período de abertura política:

A escola crítica francesa sobre o trabalho da instrutoria nas organizações, dizia que o instrutor era o cara que comprava almas, aliciava os trabalhadores para os objetivos da empresa. A gente cumpria esse papel de uma forma bem clara, embora ali por volta de 84, 85 eu mesmo fazia a abordagem da escola francesa em sala de aula. Dizia: instrutores, vocês têm que tomar cuidado para não se tornarem aliciadores de alma. Isso foi lá em 84, 85 quando a gente começou a fazer a própria autocrítica, e isto é uma questão muito interessante, seguindo a abertura política, quando se começou a ventilar a hipótese da anistia (fala do entrevistado)

Comentou ainda que:

Há um paralelo muito interessante que a gente pode traçar claramente entre as várias fases do processo de instrutoria na empresa e o processo de evolução do pensamento político e social do país. Isso se refletia nos manuais internos, nas orientações que os instrutores passavam, no tipo de formação. As pessoas tinham que ser fiéis à empresa, o vestir a camisa era obrigatório e as próprias pessoas apontavam os dissonantes dentro do grupo (fala do entrevistado).

Os entrevistados que conheceram a empresa no início da década de 80, são unânimes em afirmar que os treinamentos, de modo em geral tinham um cunho comportamentalista,

focado em *atitudes*, baseados numa pedagogia tecnicista, aproveitando alguns elementos da pedagogia *rogeriana*<sup>17</sup>. Posso constatar, portanto que, entre o final da década de 70, que coincide com o início da crise do paradigma taylorista fordista e o início da década de 80, a referência filosófica dos treinamentos na empresa estudada possuía um cunho tecnicista, e também humanista, comportamental, *behaviorista*, adquirindo posteriormente uma referência *rogeriana*. Pelo menos dois entrevistados se referiram ao fato dos treinamentos atenderem a demandas pontuais e por isso não tinham uniformidade nacional na sua aplicação.

É importante registrar também que havia até cerca de treze, quinze anos atrás, os conhecidos Cursos de Integração que eram usados para recepcionar os novos empregados e eram realizados por esses instrutores comportamentais. Tais cursos estabeleciam um contrato psicológico entre o empregado e a empresa de cunho inabalável e inextinguível. Assim, na interpretação de um dos entrevistados, esses cursos de integração e os de formação de instrutoria se fundavam no pensamento político e econômico da época, período final da ditadura militar, início da abertura política, em que a concepção de fidelidade ao país e à empresa estava muito presente e se incutia nos novos empregados a idéia de estabilidade, de permanência, de pouca mudança.

Na opinião de um dos entrevistados, o perfil de muitos empregados formados nessa concepção entre em choque com as atuais expectativas da empresa. Isso se percebe claramente na fala de vários empregados, em ocasião de observação livre, em que se colocam como “tendo mudado de emprego sem terem mudado de empresa”, uma vez que hoje são exigidas habilidades para as quais alegam não terem sido contratados, nem treinados, a exemplo do trabalho de venda de produtos do portfólio da empresa ou de conquista de clientes, e que não se sentem à vontade nesse novo papel, achando-se muito exigidos no cumprimento das metas quantitativas determinadas pela organização.

Uma das novidades inseridas nos treinamentos a partir da década de 80 foi lembrada por dois dos consultados. Eles informam que os instrutores começaram a ficar preocupados em instituir a *andragogia*, como base metodológica, por considerarem que a primeira aplica meios e formas de aprendizagem voltadas para o adulto, quase em oposição à pedagogia, que trabalha com princípios recursos voltados para a criança. Perguntado sobre os métodos e as bases da *andragogia*, um dos entrevistados respondeu:

---

<sup>17</sup> Baseada nas experiências de Carl Rogers, psicólogo e pedagogo americano, criador do método terapêutico não-diretivo que influenciou os trabalhos de dinâmica de grupo, também chamados de *T-group (training group)* e que procurou aproveitar suas técnicas terapêuticas na pedagogia (Aranha, 1996, p. 180).

Eu vejo que o principal avanço que se deu nesta área é que o adulto tem história e que o adulto só incorpora algo de forma definitiva quando ele vê que faz sentido na história dele. O próximo conhecimento dele já está sob uma nova base. Só retém aprendizado se isso virar, entre aspas, uma incorporação aos conhecimentos que ele tem. Inclusive isso é muito usado em métodos mais modernos de educação de adultos. (...) Quando você trabalha numa organização, tem que trabalhar com o tipo de conhecimento que aquelas pessoas têm. Tem que avaliar antes: qual é a exposição cultural que aquele indivíduo já teve, que elementos fazem parte do suporte cultural dele, que valores têm ? (fala do entrevistado).

Bomfin (1998) afirma que a fonte inspiradora dos instrutores e os profissionais ligados a treinamento e ensino–aprendizagem nas organizações a adotarem o termo *andragogia* foi Paulo Freire, ao desenvolver sua abordagem acerca da educação de adultos (p.40).

O grande foco nesta década, segundo opimento de duas pessoas, era no modelo comportamental. Mesmo no final desta década e início da seguinte, de olho na crise e buscando concorrer no mercado financeiro, a empresa aplicava treinamentos em massa, para grandes grupos de 150, 200 pessoas, visando a melhoria do atendimento à clientela, usando recursos lúdicos, dinâmicas e vivências. Era o início de uma estratégia de marketing ousada para atrair e manter clientes, a exemplo do programa SAQ – Sistema de Atendimento Qualificado que preparava os empregados num fim de semana para receber os clientes na segunda-feira seguinte com alguma medida de grande impacto que, inclusive, era veiculado freqüentemente na mídia (sic).

## **6.2 Década de 90 – transição para um novo modelo pedagógico dos treinamentos**

Os modelos anteriores de treinamento na empresa, pautados numa pedagogia tecnicista, de inspiração taylorista/fordista estiveram presentes até início da década de 90, quando então o papel da instrutoria quase desapareceu, dando lugar à educação à distância. A educação à distância é apenas um recurso metodológico. Por si só não representa uma ruptura com uma concepção pedagógica. Coincidentemente, por razões de natureza econômica e política a empresa não só começou a modificar sua concepção de treinamentos, apresentando novos conteúdos, como também precisou se utilizar do método da educação à distância, como forma de baratear custos com treinamentos. Além disso, como informa um dos entrevistados, mudou a concepção de simples *treinamento* para *desenvolvimento de pessoas*, posto que “treinamento seria mais pontual, desenvolvimento não, você vai além, não fica limitado ao tempo”.

Segundo um dos entrevistados é interessante observar que, ao lado disso, num dado momento, por volta da segunda metade da década de 90, os antigos referenciais foram relegados a segundo plano quando a empresa passou por uma profunda reformulação, caracterizada por uma premente necessidade de atender ao mercado, fase em que predominaram os treinamentos unicamente de preparação técnica, sem tanta preocupação com os aspectos comportamentais e cujos conteúdos vinham atender a demandas específicas de mercado, utilizando-se bastante, nesta fase, dos recursos da educação à distância.

Também a preparação de instrutores passou por reformulações de forma e conteúdo, segundo opinamento de dois entrevistados que se tornaram instrutores nessa época, uma vez que os instrutores preparados ainda no início da década de 90 receberam uma formação mais suave, se comparada aos modelos adotados anteriormente. Na opinião de um deles:

Ele [o curso de formação para instrutores] era um curso excelente. Na época eles tinham uma coisa que se chamava **CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude**. Então era um curso de um mês, onde eles pretendiam trabalhar esses três aspectos nos candidatos a instrutor (fala do entrevistado) (grifo meu).

Apesar das reformas, essa mesma pessoa citada acima informa que a parte referente ao item *Atitude* no treinamento para formação de instrutores ainda era causadora de embaraços. Segundo suas palavras: “Hoje eu acho que não precisava, por exemplo, provocar um nível de exposição tão intenso das pessoas”. Ao ser perguntado acerca do porque do uso destes métodos explicou que entendia como uma precaução da empresa para quando os instrutores estivessem em sala, diante de um grupo de gerentes, por exemplo, saber lidar com situações desafiadoras e/ou de conflito. Também ao ser questionado sobre se era possível formar instrutores com outra metodologia, informa que sim, que a empresa posteriormente passou a adotar métodos mais condizentes, mais respeitosos.

As significativas mudanças desse período, que se traduziram numa maior complexidade do ambiente, com um grande volume de novos produtos sendo oferecidos, diversas linhas de atuação, grande competitividade, e uma veloz obsolescência dos produtos, obrigou a empresa a investir numa maior qualificação dos empregados, especialmente os gerentes. Sendo assim, de acordo com três dos entrevistados, houve uma diversificação significativa do leque de assuntos tratados em treinamentos para gerentes, tais como: qualidade de atendimento, marketing, conhecimentos da área financeira, *empregabilidade/empresabilidade*, globalização, gestão da mudança. Perguntado sobre o que seria o termo *empresabilidade*, um deles respondeu:

*Empresabilidade* é a preocupação que a empresa tem em oferecer capacitação para seus empregados, para motivá-los a permanecer na empresa, e ela reter os maiores talentos. Porque assim como a empresa quer manter os melhores talentos, ela tem

que dar condições, porque os melhores talentos escolhem onde querem trabalhar e não o contrário (fala do entrevistado)

Questionado se todas essas mudanças só atingiram o corpo gerencial, este entrevistado informou que prioritariamente foi assim de fato, pois a empresa ainda não consegue suprir toda a necessidade de treinamento para o conjunto de empregados que possui. Mesmo assim, para os empregado comuns, sem responsabilidade gerencial, atualmente são oferecidos cursos majoritariamente à distância, de cunho técnico, já na linha da gestão por competências, nos quais se valorizam aspectos como o relacionamento interpessoal, a capacidade de aprender rápido (*aprender a aprender*), o exercício do desapego a processos e conhecimentos superados (*aprender a esquecer*), além da capacidade de ser flexível, “aberto às mudanças”.

Um dado interessante informado por esse entrevistado diz respeito à alta evasão dos novos empregados, admitidos nos últimos concursos na região de São Paulo após 1998, ocupantes do novo cargo de Técnicos Bancários, que gira em torno de 30%. Este fenômeno decorre, na opinião do entrevistado, por conta dos baixos salários e da perda de benefícios, aliados ao alto grau de escolaridade dos aprovados. O entrevistado informa que empregados admitidos em bancos federais antes de 1997 custavam mensalmente para essas empresas algo em torno de R\$ 5.000,00. Hoje representam um custo mensal de R\$ 1.900,00, dado o rebaixamento salarial e retirada de benefícios sociais.

O entrevistado citado informou que o gerente atualmente passou a ter o papel de “líder-educador”, alguém que funcione como um fomentador de competências, que facilite o desenvolvimento de todo o potencial de seus liderados. Entretanto, ele mesmo admite que esse papel esteja longe de ser cumprido a contento, dado que a realidade de pressão pelo atendimento de metas de negócio, envolve os gerentes num trabalho braçal e imediatista, de tal forma, que não lhes resta tempo nem tranqüilidade para exercer seu papel de educador, segundo a concepção da gestão por competências.

Dentre as competências requeridas hoje nessa organização para exercer o papel de líder-educador e que até cerca de dez anos atrás não eram exigidas, estão: habilidade de negociação, orientação para resultados, gestão de pessoas, percepção das necessidades do cliente, saber dar e receber *feed-back*. Vale ressaltar que, à primeira vista, algumas dessas competências podem parecer desatualizadas, dado que elas já eram exigidas anos atrás na gestão de qualquer grande negócio, a exemplo de habilidade de negociação, ou orientação para resultados e somente agora aparecerem como requisitos para ocupação do cargo gerencial nesta organização. Isso se deve à crise econômica geral, que no caso desta empresa

agudizou no final do governo Collor, e cresceu com a necessidade de apresentar resultados (lucros) reais, não subsidiados pelo governo. Perguntado sobre o que a empresa denomina como *líder-educador*, o entrevistado respondeu:

É aquela pessoa que no ambiente de sua equipe consegue oportunizar o desenvolvimento de todo potencial de sua equipe. Quer seja pela atuação própria enquanto multiplicador e facilitador ou quer seja guiando as pessoas de sua equipe no processo de desenvolvimento (fala do entrevistado).

É importante registrar o ano de 1995, quando ocorreu uma espécie de reengenharia sem demissão, em que emergiram grandes mudanças na organização sob o título de PRC - Plano de Reestruturação Administrativa e Competitividade, momento em que novamente houve uma onda de treinamentos em massa, enfatizando-se os modelos de preparação técnica com vistas à atuação no mercado, espelhando uma grande preocupação em alertar os empregados para as importantes transformações mercadológicas que estavam se dando naquele instante. A empresa propagandeou muito também nessa época o conceito de empregabilidade, e defendeu idéias acerca de autodesenvolvimento, preparação para as mudanças. São desse período os treinamentos voltados para transferência de benefícios, serviços financeiros e desenvolvimento urbano, áreas onde se localizam os mais importantes negócios realizados pela empresa. O PRC trouxe também significativas mudanças no grau de expectativa da empresa com o seu corpo gerencial, que passou a ser avaliado, testado, selecionado, através de provas comitês e sistemas de avaliação gerencial.

Data dessa época também a adoção de novas tecnologias, especialmente o uso em rede de microcomputadores, para o que a empresa precisou treinar à distância, através de um programa denominado Onda Azul (1996) quase todos os seus empregados, já utilizando como veículo os próprios computadores via CD-ROM e, em seguida adotando o recurso da internet. Na opinião de um dos entrevistados:

...mas chegou um momento em que a empresa começou a se mobilizar, as pessoas começaram a ter contato com novas tecnologias e as coisas começaram a acontecer com uma rapidez, uma dinâmica muito forte, uma velocidade muito grande e não era mais possível continuar naquele formato. Foi quando começamos a pensar no uso do computador e introduzir o uso da tecnologia para treinamento na empresa e isso tudo veio acompanhado de um processo de descentralização das ações de RH (fala do entrevistado).

Dentro das grandes mudanças trazidas pelo PRC, a mais importante política de treinamento e de recursos humanos da empresa na época (1997) manifestou-se num programa geral, o Programa Crescer com a Empresa<sup>18</sup>, em que a nova visão acerca de qualificação, do papel dos treinamentos, os novos conceitos como o de empregabilidade e de

---

<sup>18</sup> Omiti o nome da empresa, seguindo o princípio adotado neste trabalho de não nomear a instituição pesquisada.

autodesenvolvimento dos empregados aparecem com toda carga, dirigido a todos os empregados, indistintamente. Neste programa aparecem claramente, pela primeira vez, os comportamentos esperados pela empresa para os seus empregados, já dentro de uma visão voltada para o uso da(s) competência(s), tais como agilidade nas decisões, disposição para aprender, flexibilidade, adaptabilidade, empreendedorismo, e um grande incentivo para que os empregados invistam em suas qualificações pessoais e profissionais (Programa Crescer com a Empresa, 1997). Um entrevistado informa que a empresa divulgou maciçamente este programa através da entrega a cada empregado de material explicativo contendo o que era, como estava sendo construído e quais eram as premissas. Afirmou ainda que:

Antes da Universidade [Corporativa], nós revimos toda estrutura de aprendizagem através do Programa Crescer com a Empresa, que foi uma estratégia utilizada para estruturar todo o processo. Ele [o Programa Crescer com a Empresa] trazia implícita a política de treinamento, desenvolvimento dentro da empresa, ele dava o foco, ele definia o papel de cada um. Inclusive, um dos pontos fortes do programa é que ele trabalhava em cima de três pilares: o papel do gestor enquanto responsável pelo processo de desenvolvimento de sua equipe, a co-responsabilidade do empregado pelo seu processo de desenvolvimento, e o resultado financeiro. Até então a área de treinamento tinha dificuldade em identificar o retorno, a contribuição financeira. (fala do entrevistado).

Até então, segundo dois entrevistados, os treinamentos eram pontuais, atendiam a demandas específicas, não obedeciam a uma estratégia mais global da empresa, não tinham vínculo com os resultados negociais da empresa. Este Programa inaugurou a fase dos programas estruturais buscando atender às principais necessidades estratégicas, dentro das perspectivas negociais da empresa. Assim, um dos consultados coloca que:

A partir do Programa Crescer com a Empresa a gente começou a trabalhar com programas estruturais direcionados para a corporação. Começou a desenvolver soluções de aprendizagem totalmente focadas na estratégia da empresa, com as metas organizacionais lincadas com resultados negociáveis (...) (fala do entrevistado).

O programa se estruturava em quatro níveis: Conjuntural, Fundamental, Específico e Avançado, em que cada nível, por sua vez, se constituía de Módulos com conteúdos programáticos de treinamentos. O Programa Crescer com a Empresa se apresentava com a seguinte estrutura:

- **Conjuntural** - dirigido a todo o corpo funcional da empresa, se constituía de módulos com conteúdos genéricos, voltados para o modelo organizacional, os negócios, produtos e serviços da empresa;
- **Fundamental** - dirigido a todos os empregados, mas se subdividia, de acordo com os temas de treinamento, entre os segmentos gerencial, técnico e básico, com temas e conteúdos os mais diversos, a exemplo de: Gestão de Pessoas, Visão e Raciocínio Estratégico,

Comunicação, Tecnologia da Informação, A Empresa no contexto global<sup>19</sup>, Segurança da Informação, Gramática, Técnicas de Comunicação e de Atendimento, dentre muitos outros temas;

- **Específico** – dirigido a todos os empregados, mas era constituído de temas específicos, a depender das necessidades e demandas das unidades de trabalho;
- **Avançado** – dirigido a todos os empregados, mas não possuía conteúdos por ser realizado em instituições externas, a nível de pós-graduação, mediante indicação e aprovação por parte dos gestores competentes.

Uma das propostas da empresa com este programa, segundo um consultado, era promover a responsabilidade do empregado com sua própria formação profissional. Isto incluía os treinamentos pelos quais a empresa não se sentia unicamente responsável, induzindo os empregados a investir em seu *autodesenvolvimento* que passou a ser defendido como um processo constante e crescente. Como resultado, o entrevistado informa que houve um aumento<sup>20</sup> substancial no movimento das pessoas para melhorar seu grau de escolaridade em nível de graduações, pós-graduações, especializações, bancadas pelos próprios empregados.

De acordo com os dados trazidos por um consultado, entre os anos de 1998 e 2000, dentro da mesma diretriz de melhorar a qualificação dos seus gestores a empresa ofereceu-lhes cursos externos que não tinham conteúdo de natureza técnica, abordavam questões e temas muito mais conceituais ou voltados exclusivamente para mudanças de atitudes. Assim, empresas contratadas treinaram gerentes no país inteiro em assuntos como *criatividade, inovação, gestão de pessoas*. Também nessa época a empresa instituiu um novo modelo de seleção e qualificação gerencial através do BANCOP (Banco de Oportunidades) que incluiu prova, análise de perfil, e avaliação por um comitê. Os aprovados nessas etapas realizam um treinamento específico e passam a compor um banco de habilitados, a partir do qual poderá ser chamado a qualquer momento para ocupar um cargo ou posto mais elevado. Este banco também é utilizado para preenchimento de cargos de natureza técnica especializada (MANUAL DO BANCOP, 1998).

Em 1999, surgiu na empresa a proposta de *gestão por competências* através de mais uma consultoria externa americana, a BCG – Boston Consulting Group, com a participação

---

<sup>19</sup> O nome da empresa foi omitido intencionalmente.

<sup>20</sup> Com as reformulações que estavam ocorrendo naquele momento na empresa, inclusive de ordem administrativa o entrevistado não dispunha de dados numéricos nacionais sobre esta movimentação que

também de outra consultoria, a Development System, de origem espanhola. Ao ser questionado sobre o que seria a *gestão por competências* um dos entrevistados informa que “é uma estratégia de potencialização do capital humano da empresa” por meio da qual estão previstos os seguintes passos: identificar o “perfil ideal que agrega valor ao corpo de empregados, baseado na estratégia de negócios da empresa”; medir o perfil das pessoas, comparando-os com o perfil ideal; desenvolver, via treinamento, as competências desejáveis; selecionar por competência; remunerar por competência; e por fim, promover o encarecimento por competência.

O entrevistado registra que a empresa ainda se encontra no meio do caminho, não atingiu a fase de selecionar ou remunerar por competência, por que há problemas legais e culturais que não permitem esse avanço. Dá como exemplo a situação de Rubens Barrichelo e Michael Schumaker, ambos pilotos de Fórmula I, mas que recebem diferentes remunerações da Ferrari, sugerindo que essa é uma maneira de remunerar por competência.

Pude perceber que a década de 90 trouxe consigo novas exigências de treinamento que as antigas formulações baseadas no modelo tecnicista e numa pedagogia taylorista/fordista, voltada para a preparação de especialistas de bons técnicos não davam mais conta de atender. Assim, os instrutores e os planejadores das políticas de treinamento da empresa passaram a adotar novos recursos metodológicos, apropriando-se de concepções pedagógicas mais sintonizadas com as novas necessidades. Do ponto de vista da aplicabilidade representa o início do recurso à **pedagogia das competências**, já apontada por mim no capítulo II, quando discorri sobre as concepções de Kuenzer (2001), mas ainda de forma muito incipiente. Do ponto de vista do aparato pedagógico, os treinamentos nesse período utilizaram recursos que se reapoderam dos princípios da *escola nova*, pois guardam muita semelhança com a corrente pedagógica escolanovista, no que tange aos seus pressupostos mais gerais, na medida em que: questiona o rigor do modelo de cunho tecnicista; vê na educação em geral e nos treinamentos, em particular, a possibilidade de crescimento do indivíduo como um todo; se refere à necessidade de aprender a aprender como mais importante que o simples aprender; advoga menos a disciplina e mais a espontaneidade e a flexibilidade; o ensino é centrado no aprendiz/treinando (Bomfin, 1998). Na verdade, essa é uma fase transitória, em que a definição filosófica acerca dos treinamentos ainda está pouco delineada, misturando elementos da fase anterior com novos elementos que as recentes necessidades de capacitação e treinamento do corpo funcional da empresa vão impondo. Isso

---

pu dessem ser fornecidos, apesar de existir um sistema que registra no currículo dos empregados os cursos e treinamentos que estes realizam, tanto por iniciativa própria como por iniciativa da empresa.

vai se mostrar com mais clareza um pouco mais adiante, quando o referencial da competência vai se firmar como uma exigência inexorável.

#### **6.4 Década de 2000 – rumo ao futuro pautado na(s) competência(s)**

No final da década anterior, em 1999, a empresa deu partida a uma experiência inovadora em termos de treinamento que é a chamada *Universidade Corporativa* que se ocupa daquilo que na linguagem dos planejadores do meio é conhecido como *Educação Corporativa*. Em janeiro de 2001, a Universidade Corporativa foi colocada à disposição dos empregados via rede intranet.

Segundo três dos entrevistados a proposta é oferecer graduação com reconhecimento do MEC naqueles temas ou especialidades que se concentram nos negócios da empresa, além de oferecer cursos de qualificação em áreas específicas. Sendo assim, a Universidade Corporativa desta empresa se divide em cinco escolas: Escola de Gestão Empresarial, Escola de Transferência de Benefícios, Escola de Desenvolvimento Urbano, Escola de Serviços Financeiros, Escola de Cidadania Corporativa. Essa última, a exemplo de muitas empresas de grande porte que ultimamente resolveram destacar seu papel social na comunidade, propõe o desenvolvimento das pessoas através da discussão sobre os aspectos éticos, qualidade de vida, cidadania, papel social da empresa. Entre outras novidades a UC permite que o treinando faça seus cursos em casa, via internet e fora do horário normal de trabalho. Na opinião de um dos entrevistados, a Universidade Corporativa (UC), apesar de ser uma proposta interessante, “ainda é apenas um instrumento de educação à distância, embora não tenha sido criada somente para isso”.

Outro entrevistado afirma que a UC foi pensada para atuar de forma virtual e sem o propósito de concorrer com as universidades acadêmicas, mas sim para atuar em parceria, cobrindo carências, posto que as “universidades acadêmicas não dão conta das necessidades das empresas”. Um terceiro informa que a UC “aponta para a aprendizagem e para a educação em geral, não apenas como ferramenta de treinamento”, utilizando como princípios o interesse e o prazer em estudar. Este entrevistado aponta que a UC corre o risco de tender para formar indivíduos unicamente para realizar tarefas, mas argumenta que há uma preocupação na sua concepção de não cometer esse erro e informa que entre as escolas da UC da empresa pesquisada há aquelas que desenvolvem cursos de natureza eminentemente técnica e há aquelas que se ocupam com treinamentos de natureza mais global, da formação do indivíduo, qualidade de vida, cidadania, entre outros. O consultado diz:

O grande lance é a parceria das universidades corporativas com as universidades formais e acadêmicas pois acho que a gente precisa da teoria acadêmica, do aporte pedagógico, das teorias que fundamentam a questão da aprendizagem e as empresas precisam ajudar muito as universidades naquilo que é o seu negócio, num tempo mais rápido, numa velocidade mais rápida (fala do entrevistado).

O modelo pedagógico adotado pela Universidade Corporativa, segundo informa um dos entrevistados, baseia-se no princípio cognitivista das aprendizagens significativas e também nas concepções educativas de Vigotsky<sup>21</sup>.

Um dos problemas acerca da viabilidade prática da UC levantados por um dos entrevistados diz respeito ao fato de não ser possível realizar os treinamentos em horário de trabalho uma vez que o volume e o tipo de atividade bancária não permite. Sendo assim, o empregado é induzido a realizar os treinamentos fora do horário de serviço, no local de trabalho ou em casa, mas sem receber remuneração por isso. Acredita que os cursos deveriam ser realizados dentro da jornada de trabalho e em complemento aos cursos de natureza presencial.

No ano 2001, dentro da poderosa reestruturação que atingiu toda a empresa desde 1995, as estruturas de treinamento e desenvolvimento regionais e suas respectivas gerências foram extintas, sendo centralizadas todas as decisões e operações na matriz. Esse enxugamento seguiu o exemplo de outros bancos privados e públicos e fez parte de uma estratégia maior, conduzida pelo governo federal que previa a fusão da empresa com outros bancos ou até mesmo a sua privatização. Na opinião de um entrevistado, a centralização segue o modelo de outros bancos nacionais, mas como “a empresa é continental, a centralização não é uma coisa boa”. Desse modo, muitos treinamentos presenciais deixaram de acontecer nesse período, tendo a empresa dado uma maior valorização aos treinamentos à distância, utilizando entre outros recursos, a Universidade Corporativa.

Como a empresa passou a se estruturar em torno de uma estratégia de metas comerciais e negociais, além das metas de atendimento aos benefícios de natureza social impostas pelo governo federal, começou a sinalizar que desejava gerentes, ou gestores, mais alinhados com essas expectativas e com melhor formação acadêmica, informa outro entrevistado. O incentivo para tal surgiu em 2003 quando a empresa ofereceu formalmente, via seleção prévia, o custeio parcial de cursos de nível superior para empregados que estivessem dentro de determinados parâmetros por ela determinados. Em 2003 também ofereceu incentivo financeiro à pós-graduação *lato sensu* e mestrado profissional aos

---

<sup>21</sup> Lev Semynovitch Vigotsky foi um estudioso russo em psicologia e educação, influenciado pelo pensamento marxista, que nas primeiras décadas do século XX formulou uma síntese das correntes psicopedagógicas da

empregados de modo em geral, por meio de seleção prévia, desde que os temas fossem relacionados a Sistema de Informação, Administração de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Gestão por Competência, Educação Corporativa, Gestão do Orçamento (MN RH 007).

Num documento denominado Gestão da Informação, do Conhecimento e da Inteligência, resumindo o pensamento de autores renomados no assunto, a empresa apresenta de forma sintética o que seriam os novos referenciais para gerir o que chama de “sociedade do conhecimento e da inteligência”. Assim, a sociedade do conhecimento “dobro a cada ano, é intransferível, é vantagem competitiva “. Diz também que o conhecimento baseia-se no trabalho em equipe, na educação (vista com desenvolvimento humano) e na comunicação (mistura de tecnologia com habilidades pessoais). Indica também sua visão de competência quando diz que ela é a resultante da soma dos Conhecimentos, mais as Habilidades, mais as Atitudes, abreviadas sob a sigla CHA.

O documento aponta também quais as competências esperadas dentro destes novos referenciais. Refere-se às quatro competências já conhecidas dos estudiosos do assunto: **saber fazer, saber ser, saber conviver, saber conhecer**. A cada uma delas associa dois comportamentos/atitudes desejáveis. Assim, à competência **saber fazer** estão associados “*ser flexível e não especialista demais*” e “*ter mais criatividade do que informação*”. À competência **saber ser** estão associados os comportamentos/atitudes de “*ser empreendedor*” e o de “*assumir responsabilidade*”. À competência **saber conviver** associa os comportamentos/atitudes de “*adquirir habilidades sociais*” e de “*entender as diferenças culturais*”. Por fim, à competência **saber conhecer** se vinculam os comportamentos/atitudes esperados de “*adquirir intimidade com as novas tecnologias*” e de “*estudar durante toda a vida*”. O documento finaliza apontando que as “organizações que aprendem” são aquelas que usam o “conhecimento e a inteligência” (não específica, mas entendo que se refere ao conhecimento e à inteligência dos seus empregados) e geram “ambientes de aprendizado e colaboração”(GESTÃO, [2002 ou 2003]).

Toda essa formulação teórica tem fundamento nas modernas teorias administrativas e organizacionais que pontuam os modelos de reestruturação capitalista, já amplamente discutidos no decorrer da dissertação. Porém, também tem inspiração nos princípios defendidos pela UNESCO em seu relatório sobre as questões educacionais mundiais para o

---

época. Ele defendia que o homem deve ser compreendido a partir da interação de suas características psicológicas inerentes com o meio social em que vive, com seus aprendizados e suas trocas (Palangana, 1998)

século XXI, que apresenta cenários e aponta proposições que deverão influir tanto nas políticas educacionais quanto nas definições organizacionais de todos os países.

Assim, o Relatório Jacques Delors da UNESCO identifica quatro pilares da educação para o século XXI: o **aprender a conhecer**, que não significa necessariamente a aquisição de novos repertórios, mas o domínio dos instrumentos que podem levar ao conhecimento; o **aprender a fazer**, que representa mais do simplesmente preparar alguém para executar uma tarefa determinada, posto que a educação precisa se adaptar ao trabalho futuro, que está sempre em evolução; o **aprender a viver com outros**, considerado o maior desafio, pois depende da *descoberta do outro* e da *participação em projetos comuns*. Por último, o Relatório aponta o pilar **aprender a ser**, no qual a educação “deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa” (Delors, 2001, pp. 89-101). É visível pois, que os projetos de educação corporativa da empresa para as próximas décadas parecem estar sintonizados com os mais modernos referenciais ideológicos fruto do processo de globalização das relações econômicas e culturais que o mundo atravessa.

Durante a apresentação do Seminário “Compartilhando a visão de RH” promovido pela empresa em agosto de 2003, foram identificadas as novas qualidades que os empregados que atuam em recursos humanos devem desenvolver para estarem em sintonia com uma das **diretrizes estratégicas** da empresa para os próximos anos: “Valorizar em todos os níveis da empresa, a cooperação, a integração, a transparência nas ações, a atuação em equipe, o espírito público e a gestão de pessoas” (SEMINÁRIO, 2003).

Dessa forma, as novas exigências que são apresentadas no quadro 1 a seguir representam uma pequena amostra do grau de complexidade que algumas atividades profissionais adquiriram na empresa, como parte da adoção de novos referenciais para fazer frente a todas as reestruturações já comentadas. Não é mais suficiente, portanto, ser detentor das qualificações básicas, ou portador da certificação específica necessária para dar conta de realizar adequadamente as tarefas para as quais o empregado foi contratado. Fica evidente também a consonância dessas novas qualidades exigidas com o elenco das novas competências que estão sendo adotadas para a empresa como um todo.

### Quadro 1 – Perfil da Equipe de Recursos Humanos

EXIGÊNCIAS	INDICADORES DE EXCELÊNCIA
Saber se comunicar com sucesso	Capta as necessidades do cliente Ouve Informa detalhes Se expressa com objetividade
Saber negociar	Tem claros os pontos onde deve ceder Visão de que a negociação deve trazer vantagens para as partes Apresenta boa argumentação e conhecimento do produto/serviço Mantém atitude flexível e enxerga oportunidades na negociação
Saber organizar e planejar o trabalho	Organiza visita ao cliente Mantém um cadastro de clientes e os acompanha Dá suporte àqueles que necessitam Mantém contato regular com a carteira de clientes Traça objetivos e metas de curto e médio prazos É organizado (a) e possui ferramentas de acompanhamento do seu trabalho
Possuir habilidade para lidar com diferenças	Trata cada cliente de acordo com seu perfil Atende de maneira personalizada Antecipa necessidade Consegue cativar o cliente: do mais acessível ao mais inflexível

Fonte: Seminário “Compartilhando a Visão de RH”- Ano: 2003

#### 6.4.1 Oficina de Gestão de Pessoas

Dentre as últimas ações que a empresa vem implantando nos moldes dos referenciais da competência, talvez o mais importante modelo de treinamento e de maior amplitude, envolvendo todo o corpo gerencial, seja o que é denominado Oficina de Gestão de Pessoas, iniciado este ano, em 2004 e que merece um olhar mais apurado.

Este modelo de treinamento tem o propósito de atingir todos os níveis gerenciais da empresa num prazo recorde de seis meses, através de atividades presenciais com grupos de até trinta participantes voltados para a conscientização sobre os aspectos da gestão de pessoas dentro dos referenciais da competência. Assim, o objetivo da Oficina é: “Criar espaço para interlocução, reflexão crítica e sedimentação da competência Gestão de Pessoas entre os gestores”(SEMINÁRIO, 2003). A competência *Gestão de Pessoas* é reconhecida pela empresa como:

Capacidade e disposição para liderar, desenvolver pessoas e identificar talentos, mediante a análise sistemática do nível de competência e motivação de sua equipe, aplicando planos de ação adaptados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados (GESTÃO, 2003)

As oficinas fazem parte de um conjunto de ações maiores que compõem o Programa de Desenvolvimento de Gestores a fim de facilitar o alcance dos perfis de competência que a empresa deseja. Assim, os objetivos específicos das oficinas são:

- promover espaços de interlocução propícios à troca de conhecimentos e experiências em gestão de pessoas;
- nivelar o entendimento sobre o Modelo Gestão de Pessoas por Competência – GPC;
- nivelar o entendimento sobre a competência Gestão de Pessoas;
- promover a reflexão sobre as concepções de desenvolvimento humano e sua correlação com a prática de gestão de pessoas;
- promover a reflexão sobre o desenvolvimento de competências na prática de gestão de pessoas;
- promover reflexão sobre a ação de *coaching* e sua inter-relação com o papel de gestor na empresa;
- instrumentalizar os gestores para a utilização do *feedback* e elaboração de PDI - Plano de Desenvolvimento Individual como ferramentas de desenvolvimento de pessoas;
- identificar e disseminar práticas bem sucedidas de gestão de pessoas, sistematizando um "Banco de Práticas".

Apenas analisando os objetivos propostos para essa atividade de treinamento, é facilmente verificável o grau de exigência e de expectativa da empresa para com os seus gestores. O treinamento visa alcançar uma melhora substancial na visão e na atuação gerencial de modo a poder instituir os novos referenciais na empresa como um todo.

Quanto ao conteúdo a Oficina aborda a *conceituação sobre competência*, indicando que esta se divide em graus, de acordo com a evolução das posturas e dos comportamentos dos empregados, no caso, os gerentes. Discute em forma de textos e de vivências três concepções psicológicas e sociais acerca do desenvolvimento humano: a concepção *inatista*, a *ambientalista* e a *interacionista*. Aponta que a vertente mais favorável à moderna gestão de pessoas se traduz nos princípios da corrente interacionista que se fundamenta no pensamento de Vigotsky.

Claramente, a Oficina justifica o apoio nos fundamentos da abordagem histórico-cultural do desenvolvimento humano por considerá-la a que melhor responde às necessidades do momento histórico pelo qual a sociedade atravessa. Por isso, indica que a compreensão de mundo, a partir dessa concepção, poderá facilitar o exercício de várias realizações que se fazem e se farão necessárias, no trato diário do trabalho. Assim, os gestores deverão poder realizar trabalhos coletivos, que permitam trocas e interações; precisarão manifestar criatividade e espírito crítico; deverão construir e compartilhar conhecimentos, além de criar relações de confiança com suas equipes (MANUAL da Oficina, 2004).

O conteúdo das Oficinas, portanto, se apropria dos pressupostos psicológicos e pedagógicos do pensamento de Vigotsky fazendo uma correlação com os pressupostos da concepção das competências. Um exemplo expressivo seria o uso feito do conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), citado num dos textos do Manual da Oficina:

É a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar por meio da solução independente de problemas e o nível de desenvolvimento potencial, determinado por meio da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em elaboração com companheiros mais capazes (Vigostky, 1984 apud MANUAL da Oficina, 200).

Assim, pelo menos em dois momentos o modelo conceitual das Oficinas se aproxima e faz uso do conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal. Um dos momentos é quando procura correlacioná-lo com o conceito de *gap*, expressão em inglês, própria dos referenciais da competência, que representa a distância ou diferença entre o grau alcançado pelo indivíduo numa dada competência e o grau desejável que ele alcance, pois uma mesma competência pode se dividir em vários graus. Outro momento é quando propõe que os gestores assumam o papel de *coach*, expressão também em inglês que pode ser traduzida como *treinador esportivo*, ou seja, alguém que assuma o papel de orientador, que se comprometa e se interesse pelo desenvolvimento de sua equipe.

As Oficinas ainda instruem sobre o uso das chamadas “ferramentas de desenvolvimento”, como o *feedback* e o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual. O PDI corresponde a um planejamento escrito, a ser feito por cada empregado, acompanhado por seu *coach*, no qual são identificados os comportamentos desejáveis e ainda não apresentados pelo empregado (os *gaps*), as possíveis causas e as propostas de desenvolvimento para superação destes *gaps*. As propostas de desenvolvimento podem ir da simples leitura de um livro até a realização de um curso de graduação (MANUAL da Oficina).

No final do treinamento os participantes elegem práticas cotidianas de gestão realizadas por eles mesmos e que tiveram bons resultados para compor um Banco de Práticas que a empresa pretende que seja consultado e adotado por todos.

A um primeiro olhar, a apropriação dos conceitos e da teoria de Vigotsky por uma empresa pública, num planejamento de grande porte para o desenvolvimento de pessoas pode parecer progressista. De certa forma, é verdade, se comparado com os modelos autoritários e tecnicistas adotados antes. Porém, Duarte (2001) chama a atenção para aspectos importantes do que ele denomina de *apropriações neo-liberais e pós-modernas da teoria vigotskyana*.

O autor defende que o lema “aprender a aprender” propalado pelo neoliberalismo como sendo o lema educacional de Vigotsky, na verdade não o é, posto que o autor russo construiu seus referenciais teóricos defendendo uma concepção filosófica que contestava a sociedade capitalista, enquanto o lema citado referenda uma concepção ideológica que legitima o mundo capitalista. Duarte argumenta que a pedagogia histórico-crítica, fundada em Vigotsky tem profundas diferenças do lema “aprender a aprender”, já que estas são “pedagogias que retiram da escola a tarefa de transmissão do conhecimento objetivo, a tarefa de possibilitar aos educandos o acesso à verdade” (p. 5). Criticando veemente o uso dos referenciais de Vigotsky pelos ideólogos neoliberais e a mistura que fazem de Vigotsky com o lema “aprender a aprender”, ele afirma:

O lema aprender a aprender, ao contrário de ser um caminho para a superação do problema, isto é, um caminho para a formação plena dos indivíduos, é um instrumento ideológico da classe dominante para esvaziar a educação escolar destinada à maioria da população enquanto, por outro lado, são buscadas formas de aprimoramento da educação das elites (p. 08)

Trazendo esse debate para a realidade do mundo do trabalho, é possível então perguntar se o lema “aprender a aprender” não estaria desta forma contribuindo para que os trabalhadores perdessem o interesse pelo saber escolar e se vinculassem apenas aos saberes transitórios que o mundo do trabalho lhes exige quotidianamente, baseados no referencial das competências. Duarte continua, talvez até respondendo a esta pergunta:

É nesse contexto que o lema “aprender a aprender” passa a ser revigorado nos meios educacionais, pois preconiza que à escola não caberia a tarefa de transmitir o saber objetivo, mas sim de preparar os indivíduos para aprenderem aquilo que deles for exigido pelo processo de sua adaptação às alienadas e alienantes relações sociais que presidem o capitalismo contemporâneo. A essência do lema “aprender a aprender” é exatamente o esvaziamento do trabalho educativo escolar, transformando-o num processo sem conteúdo. Em última instância o lema “aprender a aprender” é a expressão, no terreno educacional, da crise cultural da sociedade atual. (p. 09)

De toda essa discussão aqui tratada, posso inferir que a apropriação ainda muito recente dos referenciais de Vigotsky nos atuais programas de treinamento da empresa precisa ser mais bem analisada e compreendida, mas aqui já aparecem elementos para uma primeira aproximação crítica desta questão.

## **6.5 Síntese dos dados coletados e primeiras conclusões**

Sintetizo aqui as questões maiores, mais gerais, que puderam ser identificadas nos relatos das entrevistas e nos textos pesquisados, por meio de um apanhado histórico dos

treinamentos realizados na empresa no período estudado, já apontando também algumas conclusões.

No **Quadro 2 – Quadro comparativo dos treinamentos entre os anos 80, anos 90 e atualmente** procuro demonstrar as principais características das transformações ocorridas nestes anos.

1) Os treinamentos nos anos 70-80 possuíam um conteúdo tecnicista e comportamentalista, preparavam os empregados para execução de uma determinada tarefa, estavam pautados pela visão do trabalho disciplinado, prescrito, executores especializados; eram oferecidos para grupos pequenos, algumas vezes utilizando-se dos recursos da educação à distância. Atendiam a demandas pontuais, de forma descontínua e não se vinculavam necessariamente aos negócios da empresa.

A partir dos anos 90 os treinamentos deixaram de ser vistos como custos e passaram a ser enxergados como investimentos, dado que a realidade em que a empresa e o país se inseriam estava sob signo da concorrência e da necessidade de sobrevivência das próprias empresas. Os treinamentos passaram então a refletir diretamente as estratégias mercadológicas da empresa tanto no planejamento como nas suas finalidades. A preocupação se voltou então para a formação de gerentes e empregados melhor qualificados, portadores de flexibilidade, de capacidade de negociação, de convivência com cenários eternamente em mutação, executores de múltiplas tarefas.

Os treinamentos incorporaram as novas tecnologias em sua realização, em especial nos treinamentos à distância, de forma a atingir o maior número possível de empregados a um custo reduzido. Também adotaram os princípios da *andragogia* em contraposição aos da *pedagogia*, tomada como adequada quando se trata de educação infantil, mas não no caso de educação de adultos. Passaram a ser geridos e controlados de maneira centralizada para o atendimento de demandas corporativas, ou seja, do interesse da empresa como um todo, diminuindo assim drasticamente o atendimento a demandas pontuais.

Em muito maior número, as políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas adotadas da década de 90 em diante priorizaram o atendimento aos gerentes, vistos como *líderes-educadores*, personagens fundamentais na efetivação das políticas de recursos humanos e nas diretrizes negociais da empresa.

**Quadro 2 - Quadro comparativo dos treinamentos entre os anos 80, anos 90 e atualmente**

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Década de 80	Treinamentos pontuais de média duração Treinamento de grupos pequenos Cursos presenciais Poucos cursos à distância Abordagem tecnicista e comportamentalista (individualista) Voltado para a formação/qualificação/atualização técnica específica/especializada Pouca preocupação com aspectos negociais/mercadológicos Utilização dos princípios tecnicistas e behavioristas da educação
Década de 90	Treinamentos pontuais e também genéricos de curta duração Treinamento maciço para grandes grupos Utilização em massa dos cursos à distância (uso do computador e da intranet) Ampliação do número e do volume de cursos técnicos (novos produtos e serviços) Abordagem comportamentalista (atuação em equipe) Conteúdos voltados para aspectos de relacionamento interpessoal/cenário econômico e sócio-político Grande preocupação com aspectos negociais/mercadológicos Voltado para a formação/qualificação genérica/multifacetada Forte investimento na qualificação/atualização do grupo gerencial Utilização dos princípios escolanovistas da educação
Década 2000	Utilização da Universidade Corporativa Conteúdos voltados para aspectos de relacionamento interpessoal/cenário econômico e sócio-político/ aspectos éticos/cidadania Poucos treinamentos pontuais Cursos que atendam demandas corporativas (Educação Corporativa) Cursos que juntam momentos presenciais e à distância Oferta de cursos de graduação e pós-graduação Qualificação/formação multifacetada com ênfase nas competências desejáveis Cursos de qualificação gerencial voltados para competência em gestão de pessoas Utilização dos princípios sócio-interacionistas da educação

Fonte: Pesquisa de Campo. Ano: 2001/2004

2) O grau de exigência da empresa em relação aos seus funcionários aumentou consideravelmente nos últimos anos, sem a devida contrapartida salarial, que é motivo de queixa de muitos. Já no que se referem aos empregados detentores dos cargos gerenciais, em contrapartida às novas e sofisticadas atribuições que lhes foram destinadas, houve um razoável incremento dos valores pagos a título de rendimentos, até para estimular a sua permanência nos cargos. É verdade também que para fazer frente a tantas mudanças e inovações de produtos foram criados vários novos cargos técnicos, de natureza especializada, cujos detentores percebem um *plus* salarial em relação à massa de empregados sem cargos técnicos ou gerenciais. Chamo a atenção, entretanto, para o notório fato a respeito do qual, para fazer jus a essas funções técnicas esses empregados tiveram que abrir mão da jornada de 06 horas, conquista histórica da categoria, quando se igualou aos trabalhadores bancários. Isso sem falar que muitas atividades e atribuições foram repassadas para empresas terceirizadas, cujos empregados recebem salários precarizados e não dispõem dos mesmos benefícios sociais que os funcionários da empresa-mãe.

3) A centralização da área de treinamento e desenvolvimento está associada a uma nova diretriz de treinamentos que se manifesta na chamada *Educação Corporativa* em que os cursos e programas de treinamento têm que estar de acordo como uma política maior, unificada e voltada para os aspectos negociais da empresa, apontando para soluções mais genéricas. Isto não quer dizer que não haja necessidade de treinamentos pontuais. Porém eles ocorrerão em número bem menor, se comparadas aos modelos anteriores, e mesmo estes estarão sintonizados com uma diretriz mais geral, que tenha relação com os interesses mercadológicos da empresa.

4) Emergiram da coleta e análise dos dados algumas importantes categorias de análise que, de uma forma ou de outra já foram conceituadas e discutidas nos capítulos anteriores: polarização das qualificações, competência, precarização do trabalho, terceirização, empregabilidade.

5) Em dado momento, parecia contraditório que numa certa época em que a empresa investia tantos recursos na qualificação de seu pessoal, na educação corporativa, ao mesmo tempo planejasse a sua privatização com conseqüente enxugamento do quadro. Seria talvez porque esse investimento de qualquer forma aumentaria o valor de mercado dos seus ativos e o poder de barganha da empresa? Já estava em curso, como ficou evidente, um relativo enxugamento do número de empregados via os Programas de Demissão Voluntários adotados e a tentativa, de certa forma frustrada, de cristalizar o mecanismo de demissão sumária (o instrumento RH 08), além do recurso às medidas de rebaixamento salarial. Todas estas medidas, tomadas em conjunto com a implantação de programas e instrumentos de ampliação e sofisticação dos treinamentos, pareceriam, a princípio, estranhas, se talvez não estivesse implícito, até antes do atual governo assumir, uma estratégia maior de fusão ou de privatização da empresa.

6) A palavra de ordem que atualmente tomou o lugar de expressões como “treinamento empresarial”, “capacitação de recursos humanos”, “desenvolvimento de pessoas” ou similares, é a *educação corporativa* e que representa, na opinião de um entrevistado, todo e qualquer conhecimento gerado na organização e que por ela deve ser gerido. Autores como Meister (1999) e Eboli (1999) que desenvolvem sobre a temática da Educação Corporativa afirmam que o processo educativo dos trabalhadores não se encerra na escola e que os conhecimentos têm prazo de validade. A aprendizagem e a qualificação têm que ser contínuas. Portanto, cabe às organizações o papel de conduzir adequadamente o planejamento e a execução das qualificações profissionais dos trabalhadores que estiverem sob seu comando, contando com o engajamento dos próprios. Para tanto, as grandes

corporações lançaram seus próprios programas de qualificação, aperfeiçoamento, graduação ou até mesmo pós-graduação dentro do modelo das Universidades Corporativas. Meister chega a dizer que uma vez que não há mais emprego vitalício: “Sob os termos desse novo contrato, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego” (p. 09). Eboli (1999), tanto quanto Meister consideram que a sociedade entrou na Era do Conhecimento e como derivação, na *economia do conhecimento*. Assim sendo, o conhecimento é o capital intelectual, a nova fonte de riqueza, tanto no âmbito individual como empresarial e portanto é necessário alinhar o desenvolvimento de pessoas às estratégias empresariais (p. 108-111).

7) Um dado interessante, mas que não pude comprovar empiricamente, diz respeito ao fato de que a participação em treinamentos é percebido pelos empregados quase como o exercício de um direito e que, em alguns momentos da história da empresa era utilizado como prêmio ou benesse, em troca de uma grande produtividade, por exemplo. Segundo comentários de dois entrevistados, até determinada época que não souberam precisar, os gerentes detinham o poder de decisão sobre quem e quando os empregados receberiam treinamentos. Um deles afirmou:

As pessoas questionadoras - ao longo dos anos isso pode ter mudado na empresa, não tenho certeza - não tinham acesso ou eram preteridas na hora de fazer esses cursos. Acredito que essa visão, esse método, tenha acabado. Até porque fica mais fácil já que existe a Universidade Corporativa (fala do entrevistado)

Segundo informação de um destes entrevistados o próprio movimento sindical, apesar de haver levado a discussão, ao longo dos anos, sobre a qualificação e a formação dos trabalhadores da empresa aos congressos e eventos da categoria não chegou a formalizar em nenhuma pauta de negociação qualquer reivindicação a esse respeito. Ao ser perguntado a respeito do por que disso, o entrevistado opinou que acreditava que o tema tivesse sido relegado a segundo plano pelo movimento sindical em razão de outras reivindicações mais urgentes e prioritárias.

8) Finalizando a discussão sobre a coleta de dados, e somente a título de curiosidade, para ilustrar muitas das constatações aqui feitas, relato um episódio original, ocorrido durante uma das entrevistas de pesquisa em Brasília.

Antes de iniciar a entrevista com meu interlocutor, dentro das dependências da empresa, um rapaz que presta serviço como engraxate ofereceu-se para lustrar os sapatos do entrevistado. Ele aceitou e o engraxate, antes de iniciar o trabalho, mostrou uma tabela de serviços, assim discriminada:

*“Comum/ Comum Plus/ Personalizado/ Personalizado ultra som plus seven . Valores: de R\$ 1,00 a R\$ 2,50”*. Perguntei o que diferenciava um serviço do outro e ele informou que as diferenças estavam no ato de cuspir ou não sobre os sapatos, esfregar com mais ênfase, cantar uma música para distrair o cliente, ou além da música, incluir a percussão.

Conclusão: no mundo de hoje, até mesmo as atividades profissionais aparentemente mais simples como as do engraxate estão submetidos à classificação e a remunerações variáveis, de acordo com o grau de complexidade e/ou de competência requeridas para sua realização.

*Uma verdadeira viagem de descobrimento não é encontrar novas terras, mas ter um olhar novo (Marcel Proust)*

## Considerações finais

Como constata Crivellari, logo no início de sua tese, “o processo de reestruturação produtiva, como o demonstram diversos estudos, afetam profundamente os modos de organização do trabalho e as qualificações profissionais” (1998, p.15). Os efeitos econômicos da financeirização do capital interferem diretamente na exploração da força de trabalho através da flexibilidade salarial, da intensidade e da duração do trabalho, do freio aos investimentos na área produtiva, impedindo mesmo o surgimento de novos postos de trabalho.

O universo de novos paradigmas e conceitos da modernidade capitalista não poupa esforços nem lingüística para se amoldar às crises e sobreviver a elas. Bourdieu & Wacquant chamam a atenção para o fato de que está em curso uma nova linguagem, surgida dos novos referenciais capitalistas mundializados, que deixa de lado categorias fundamentais como **classe social, exploração, desigualdade, capitalismo**, a pretexto de que são obstáculos ao desenvolvimento de uma nova ordem de idéias e problemas:

Em todos os países avançados, patrões, altos funcionários internacionais, intelectuais de projeção na mídia e jornalistas de primeiro escalão se puseram em acordo em falar uma estranha ”**novlangue**” cujo vocabulário, aparentemente sem origem, está em todas as bocas: “globalização”, “flexibilidade”, “governabilidade”, “empregabilidade”, “underclass”, “exclusão”, “nova economia”, “tolerância zero”, “comunitarismo”, “multiculturalismo”, e seus primos pós-modernos, “etnicidade”, “minoridade”, “identidade”, “fragmentação” etc...(Bourdieu & Wacquant, 2000.).

Dentre estes novos termos e conceitos emerge o de “competência”. Há que pensar o que de contraditório este novo modelo pedagógico das competências traz em benefício da sociedade, particularmente em favor dos trabalhadores. Se, por um lado, a criatividade e inteligência destes é mais bem absorvida pelo sistema, por outro, era de se esperar que o conhecimento e crítica sobre o mundo que os cercam também fosse ampliado. Será isso suficiente para engendrar as necessárias transformações que este mesmo mundo requer?

Competência é um termo que tem como derivadas as palavras “*competente*”, e “*competir*” (Isambert-Jamati, 1997, p. 103). É muito interessante observar como a adoção do termo *competência* ocorre exatamente no decorrer de um momento histórico do capitalismo em que há tanta *competição* na corrida pelos lucros.

O que torna perverso o uso do modelo competência, tal como vem sendo adotado, é que ele procura individualizar as potencialidades, discriminando os talentosos dos que não são (aparentemente), a partir de um critério de valores e expectativas que não é o de quem detém a(s) competência (s). Como as competências são necessariamente avaliadas “em

relação a” este detalhe implica que a cada nova mudança, a cada novo desafio (e ambos ocorrem numa velocidade desumana, ultimamente), os trabalhadores têm que estar “preparados para”, sob pena de serem alijados do processo, engrossando a massa de indivíduos “sucateados”.

Se competências são individuais, o desenvolvimento delas não permite que se estabeleça um grau de solidariedade intra-classe que facilite reivindicações coletivas. Cada trabalhador fica por sua própria conta e risco e nesse ponto entra o debate sobre a *empregabilidade*, termo que está intimamente vinculado à competência. Possui empregabilidade aquele que dispõe de competências instaladas (ou que reúne condições para tal) para atender às inconstantes demandas do mercado. Lembrando que *empregabilidade* não é sinônimo de estar *empregado*, mas de ser o homem certo, na hora certa, no lugar certo, com todas as características de descartabilidade que isso implica.

Seria ingenuidade achar que diante de tantas e tão velozes transformações econômicas, mesmo que limitadas às regras e contradições do modelo capitalistas, não fosse necessário fazer ajustes nos moldes da formação profissional dos trabalhadores e na maneira como têm de conviver com essas mudanças. A cada fase do desenvolvimento das forças produtivas da sociedade surgem novos conceitos, ou velhas palavras são reconceitualizadas para dar forma, visibilidade e credibilidade a novos aparatos de dominação.

Paiva (1997) argumenta que há uma grande quantidade de qualificações e informações construídas nesta segunda metade do século. Isso não quer dizer, no entanto, que tenha havido distribuição de renda ou ampliação do conhecimento de maneira democrática, atingindo igualmente e profundamente todos os segmentos sociais.

É visível, neste século, um grande aumento das riquezas nas nações, em função da alta produtividade das economias, o que teoricamente deveria ter como conseqüência a diminuição da pobreza e da ignorância. Infelizmente, a contradição reside no fato de que ao mesmo tempo, essa mesma riqueza encontra-se concentrada em poucas mãos, de poucos países. Ocorre o mesmo com o conhecimento, a qualificação e o desenvolvimento de competências. Um segmento de trabalhadores concentra, de fato, um aumento de saberes, de competências, e vêm renovando suas qualificações, garantindo sua *empregabilidade*. A extensa maioria, ao contrário, perde de vista a possibilidade de ingressar, em pé de igualdade, nesse mundo cruelmente competitivo.

Subsidiando esse debate, Fartes (1993), reportando-se a um estudo feito por Vanilda Paiva, aponta que há pelo menos quatro modelos explicativos para o fenômeno da qualificação/desqualificação dos trabalhadores: um seria o da **desqualificação do**

**trabalhador**, tanto de forma absoluta como relativa; outro modelo seria o da **requalificação do trabalhador**, defendido pelos que acreditam que de qualquer maneira está havendo uma melhoria geral da qualificação; um terceiro seria o da **polarização das qualificações**, no qual um pequeno número de trabalhadores de fato se qualifica, enquanto os demais se vêm precarizados, e é neste modelo que encontrei inspiração para chegar às conclusões que cheguei; e por fim, o **modelo da qualificação absoluta e desqualificação relativa** o qual afirma que o capitalismo promove a qualificação média dos trabalhadores de forma absoluta, ao passo que desqualifica de forma relativa, se comparado com os conhecimentos atingidos pela humanidade ao longo da história (p. 34-35).

É necessário deixar claro que toda estrutura de cargos, salários, funções, promoções cumprem o papel de manutenção da ordem vigente, vinculadas que são às relações sociais de produção. Mas talvez seja o momento de perguntar se o uso atual do conceito de competência(s), noção que no Brasil emerge da academia, na verdade não deixa de ser uma retomada da Teoria do Capital Humano, no sentido de propiciar ganhos salariais diferenciados aos trabalhadores, que mesmo com grau de escolaridade e de treinamento semelhante, realizando atividades semelhantes, demonstrem maior produtividade ou maior habilidade na condução desta ou daquela situação-problema. Ou seja, a noção de competência sendo aplicada para distinguir trabalhadores de igual formação escolar ou não, mas com diferentes níveis de produtividade, com o objetivo de estimular a concorrência e a competição entre seus membros, no melhor estilo capitalista.

Trazendo de novo a questão, não seria o uso da noção de competência (s) utilizado pelas empresas uma atualização, um refinamento da TCH ? Seriam os investimentos (públicos ou individuais) em educação os responsáveis pelo estímulo à produtividade, como advoga a TCH ou, ao contrário, é a necessidade do mercado capitalista, de maior produtividade (a um custo menor), que obriga a uma maior escolarização?

Lembrar que o uso da noção de competência veio substituir a noção de qualificação e que no Brasil esse uso ainda é incipiente nunca é demais. Sem dúvida que a noção de competência está relacionada à ação, à tomada de decisões, ao desempenho e à eficiência, enquanto o uso do termo qualificação diz respeito às credenciais educacionais, à titulação, entretanto, ambas estão interligadas, no sentido de que uma não existe hoje sem a outra.

Certamente muitos já escreveram criticamente sobre o caráter ideológico da TCH, e a par disso, procurei detectar as marcas concretas que o pensamento da TCH, marcado pela concepção neoclássica da economia e por uma visão positivista e capitalista, vem deixando nos modelos de treinamento adotados pela empresa em questão.

A TCH pressupõe que basta ter acesso a melhores níveis educacionais ou a bons treinamentos oferecidos pelas empresas que os trabalhadores receberão melhores salários, terão uma melhor qualidade de vida ou direito à equalização social. No caso da empresa investigada observa-se que, por conta das transformações do mercado e das necessidades impostas pela crise das últimas décadas com as conseqüentes reengenharias e reestruturações houve um considerável incremento no volume e na diversificação de atividades em todos os seus segmentos. Particularmente nos níveis gerenciais, segmento a quem foi oferecida a maior fatia do aporte de treinamentos disponíveis, vem sendo exigida em contrapartida, um novo perfil, dotado de qualidades e competências bem mais sofisticadas que as requeridas quando essas pessoas ingressaram na empresa, por exemplo.

Para estimular a permanência dessas pessoas nestes cargos, agora dotados de tanta responsabilidade, fez-se necessário um acréscimo nos seus rendimentos. Entretanto, tal fato somente ocorreu com os níveis gerenciais. Os demais empregados desconhecem aumento de renda ou mesmo reajuste salarial nos últimos nove anos.

A TCH surgiu num período histórico coincidente com a crise econômica mundial de superprodução e com o início da decadência do modelo fordista de produção, em que se acirrou o processo de acumulação monopolista do capital com o conseqüente aumento da miséria e da concentração de riquezas nas mãos de poucos, tal como acontece no Brasil.

Sua reedição em novas bases, que é o que se procura demonstrar aqui, também coincide com um período de importantes transformações na economia, voltadas para o agravamento da competição intercapitalista, tendo como ponto de referência a necessidade de maiores investimentos nos chamados “recursos humanos”, com vistas ao aumento da produtividade.

Na verdade, o foco passou a ser a apropriação mais sutil, mais elaborada e, portanto, mais perversa da inteligência e da criatividade dessa “mente-em-obra” ao fazer uso do modelo das competências. Volto a me referir a Kuenzer (1995, 2001), a respeito da **pedagogia das competências**, porque parece ser o arcabouço teórico que melhor responde, até agora, às questões que trago no momento. Por meio desse modelo teórico é possível vislumbrar uma explicação para a atual necessidade de utilização da inteligência dos trabalhadores e do recurso às suas competências cognitivas superiores. Entretanto, é possível perceber que o modelo das competências não sobrevive sozinho ainda. Ao mesmo tempo coexiste o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho com sua correspondente pedagogia do trabalho, e o modelo toyotista de produção e a sua expressão em termos de qualificação profissional que se funda no paradigma das competências.

Se de um lado o objetivo do capital é simplificar o trabalho a tal ponto que desprestigia e desqualifica os postos de trabalho, dispensando melhores níveis intelectuais por parte dos trabalhadores, por outro lado há uma exigência evidente de uma melhor qualificação dos trabalhadores para fazer frente às novas demandas, via utilização do mecanismo das competências. Noutras palavras, é perceptível uma contradição gritante nas atuais relações entre o trabalho e a educação que separa parte dos trabalhadores - a maior parte, aliás - para realização de tarefas mais simples e desqualificadas, e outra parte que realiza as atividades mais elaboradas, com maior grau de exigência em relação à formação intelectual e ao uso de suas qualificações tácitas.

Pude observar esse fenômeno ocorrendo vivamente na empresa pesquisada posto que possui uma grande massa de trabalhadores terceirizada, atuando na maior parte das vezes nos mesmos espaços físicos e profissionais que os funcionários da “empresa-mãe”, apenas recebendo salários muito menores e sujeitos a benefícios e vantagens contratuais bem mais modestos. As imbricações entre o fenômeno recente das terceirizações, o uso das competências e as exigências de melhor qualificação também merecem um estudo à parte que não cabe no momento.

A divisão social do trabalho persiste e se manifesta hoje marcada pela requisição de novas competências, mas também pela realização ou não das qualificações adquiridas. Noutras palavras, verifiquei na empresa estudada e na literatura pesquisada que convivem, lado a lado, a execução de tarefas mais ricas, mais criativas, mais qualificadas e qualificantes, a exemplo das atividades de gestão, de consultoria, de negociação, de planejamento, entre outras, com um sem-número de atividades puramente operacionais, de caráter repetitivo, fragmentadas, monótonas, desprovidas de status, desqualificantes e que não utilizam as qualificações formais que os trabalhadores já detêm.

Voltando à questão da TCH, a análise que Frigotto faz ao dizer que na TCH :

(...) o que é determinante na origem passa por uma metamorfose e se constitui em determinado. A educação, o treinamento, que aparecem na teoria como fatores determinantes do desenvolvimento econômico, da equalização social, passam a ser determinados pelo “fator econômico”(…) (Frigotto, 1999, p. 19).

e assim essa teoria apresenta um caráter circular na sua evolução interna, é a que melhor responde aos questionamentos já colocados aqui sobre se seria o uso atual do conceito de competência uma atualização refinada dos pressupostos da TCH, e se seria o investimento em educação e treinamento os responsáveis pelo estímulo à produtividade ou ao contrário, a necessidade de maior produtividade obriga a uma maior escolarização/qualificação.

Observei exatamente isso na execução dos treinamentos da empresa estudada, ao menos desde a década de 80, em que os modelos vêm se ajustando às exigências de mercado e que a inversão entre o que a TCH advoga e a prática desses treinamentos confirma a suspeita de que de fato, são as necessidades do mercado capitalista, atrás de uma maior eficiência e poder de competição, que demandam as necessidades de treinamentos, dando-lhes forma e conteúdo de acordo com as exigências do momento, e não o contrário.

Quando me utilizei dos conceitos desenvolvidos pela TCH e procurei trazê-los à tona na discussão desta pesquisa não tinha a intenção de procurar medir ou comprovar quantitativamente o grau de influência que a aplicação desta teoria poderia ter sobre os acréscimos salariais dos trabalhadores. Minha preocupação era descobrir se havia e qual o grau de influência ideológica a TCH apresenta sobre os atuais referenciais e paradigmas da competência. Creio que este objetivo foi alcançado.

Isso porque a partir dos anos 90, via inserção do paradigma da competência verifiquei que as novas categorias de análise que surgem no panorama recente das relações entre trabalho e educação tais como sociedade do conhecimento, qualidade total, formação flexível, formação de competências e empregabilidade servem para reavivar o conceito de capital humano. De fato, os elementos originais que compõem o conceito de capital humano (as habilidades cognitivas e as qualidades interpessoais) estão presentes nos atuais referenciais que mensuram a(s) competência(s) (ibidem, p. 9).

Sendo assim, apesar da TCH já ter sido exaustivamente questionada por trazer na sua formulação original um engodo que se desmascara na prática, uma vez que reduz a qualificação e a educação a meros fatores de produção, além de postular uma ligação linear entre formação e desenvolvimento, ela vem servindo de inspiração mais uma vez, para as novíssimas concepções que dão sustentação ao aparato pedagógico dos treinamentos, das formações profissionais e das qualificações que hoje são requisitadas pelo mercado de trabalho.

Entre outras conclusões pude perceber que a estratégia adotada pela empresa nos últimos anos de atuar sobre os empregados que exercem o papel de gerentes, promovendo sua qualificação e oferecendo-lhes vantagens financeiras, os quais por sua vez, atuam sobre os demais empregados, inspira-se nas modernas técnicas administrativas nas quais o chefe, ou gerente, exerce o papel de líder-educador, de preferência usando ferramentas identificadas como democráticas, para obter mais facilmente o *consentimento passivo* apontado por Kameyama (1998) e já discutido no cap. I. O gerente preparado e atuando como líder-educador poderá realizar a *gestão de pessoas* (não mais de “recursos humanos”, expressão em

desuso no linguajar administrativo), poderá requerer e fazer uso das competências de seus subordinados, o que se refletirá também no seu papel de contentor na gestão de conflitos.

Claro está que todas estas transformações, fruto da globalização, da crise, das reestruturações produtivas e que na empresa estudada se refletem claramente nas suas diretrizes de treinamento e desenvolvimento de pessoas, assumindo características particulares aqui apresentadas, não estão se dando unicamente nesta empresa. Estão ocorrendo em toda economia brasileira e mundial.

No caso brasileiro, muitas destas transformações se devem também às políticas econômicas dos últimos governos, sem eximir a responsabilidade e a participação do atual governo obviamente, especialmente no que tange às medidas que se voltam para a reforma do Estado, muitas vezes à custa de enormes sacrifícios para os trabalhadores em geral, e para os empregados das empresas públicas, em particular.

Evitando assumir uma postura maniqueísta, é inevitável que as mudanças também tragam elementos novos positivos para o coletivo dos trabalhadores. No vai-e-vem das mudanças e das indefinições governamentais, especificamente no caso da empresa estudada, a suspensão - recente é verdade - da perspectiva de privatização, é um dado bastante positivo e animador. A empresa escolhida é estatal do ramo financeiro e este setor é um dos mais atingidos dentro da proposta de enxugamento e otimização de custos, além de estar em consonância com os pressupostos de desenvolvimento da agilidade e competitividade no mercado, desejados pelas políticas governamentais. O setor financeiro é um dos mais suscetíveis às mudanças políticas e econômicas como reflexo da crise econômica mundial que o Brasil, em especial, atravessa há algumas décadas, sendo portanto uma área da economia muito sintonizada com as propostas de “*downsizing*”<sup>22</sup>, e adoção de métodos que acelerem a produtividade exigida pelo mercado capitalista hoje.

Estas transformações atingiram a estrutura de cargos e funções e o organograma da instituição; influíram na criação do perfil das competências, na criação de programas de demissões voluntárias, no desmonte de unidades, no incentivo à aposentadoria, na divulgação de novos conceitos/valores ajustados aos novos paradigmas, entre outras mudanças.

Novos desafios são constantemente apresentados aos trabalhadores, posto que o capitalismo sobrevive se desestruturando e se reestruturando constantemente, e ao menos até chegar ao seu suspiro final, diariamente os trabalhadores são colocados à prova para o enfrentamento que, mais uma vez, se faz necessário.

---

<sup>22</sup> Diminuição de tamanho, enxugamento, demissão.

## Referências Bibliográficas

ALBORNOZ, Suzana. *O que é trabalho*. Coleção Primeiros Passos. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ALVES, Ana Elizabeth Santos. *A qualificação como a estratégia pedagógica no contexto da reestruturação produtiva: um estudo do trabalho bancário*. 272 f. Faculdade de Educação – UFBA, Salvador, 2002.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho ?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7ª ed. Campinas: Cortez /Ed. UNICAMP, 2000.

\_\_\_\_\_. As metamorfoses no mundo do trabalho. In: GOMES, Álvaro (org.). *O trabalho no século XXI*. Considerações para o futuro do trabalho. Co-edição São Paulo/Salvador: Anita Garibaldi /Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda. *História da Educação*. 2ª ed., São Paulo: Moderna, 1996.

ARAPIRACA, José O. *A USAID e a Educação Brasileira*. São Paulo: Cortez, 1982.

ARRUDA, Marcos. A articulação trabalho-educação visando uma democracia integral. In: GOMEZ, Carlos Minayo et al. *Trabalho e Conhecimento: Dilemas na Educação do Trabalhador*. 3ª ed., São Paulo, Cortez, 1995, pp. 61-74.

BIONDI, Aloysio. *O Brasil privatizado*. Um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: FENAE/Fundação Perseu Abramo, 1999.

\_\_\_\_\_. *O Brasil privatizado II*. O assalto das privatizações continua. São Paulo: FENAE/Fundação Perseu Abramo, 2000.

BLAUG, Mark. A Teoria do Capital Humano. In: *Metodologia da Economia* ou como os economistas explicam. Trad. Afonso Santos Lima. São Paulo: EDUSP, 1970. p. 285-301.

BOMFIN, David. *Pedagogia no Treinamento*. Correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOURDIEU, Pierre & WACQUANT, Loic. A nova bíblia de Tio Sam. *Le Monde Diplomatique*, edição brasileira, ano 1, nº 4, maio/2000.

BOWLES, Samuel & GINTIS, Herbert. O problema com a Teoria do Capital Humano. Uma crítica marxista. *American Economia Review*, p. 74-82, maio/1975.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. *O que é Educação*. 12ª ed., Coleção Primeiros Passos, vol. 20, São Paulo, Brasiliense, 1984.

BRETAS PEREIRA, Maria José L. *Mudança nas Instituições*. Vol. 3, Empresa & Gerentes. São Paulo: Nobel, 1988

CASTANHEIRA, Joaquim. A Nova Aliança nos Negócios. *Exame*. São Paulo, 12/Out/94.

CARDOSO, Isabel C.C. e FRANCISCO, Elaine M. V. Velhas moedas com novo valor: remuneração e benefícios na moderna empresa capitalista. In: MOTA, Ana Elizabete (Org). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez, 1998 , p. 73-95.

CHESNAIS, François. *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. (Edição compacta). São Paulo: Atlas, 1986, p.284-88.

CRIVELLARI, M., Helena T. *A trama e o drama do engenheiro: mudança de paradigma produtivo e relações educativas em Minas Gerais*. Tese de doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP:[sn] 1998. Orientador: Márcia de Paula Leite.

CUNHA, Luiz Antonio. *O Ensino Profissional na Irradiação do Industrialismo*. São Paulo: UNESP, 2000.

DEDECCA, Cláudio. As mudanças no sistema das relações de trabalho. *Diplô Brasil: Caderno de debates do Le Monde Diplomatique*. Edição brasileira, São Paulo, especial nº 1, p. 4-6, setembro/2000.

DELUIZ, N., SOUZA, D. B. de e SANTANA, M. A. Novos cenários produtivos e a educação profissional: a perspectiva das centrais sindicais. *Boletim Técnico do SENAC*. Rio de Janeiro, v. 26, nº 2, mai/ago 2000.

DELORS, Jacques et al. *Educação – um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DEMO, Pedro. *A Nova LDB – Ranços e Avanços*. Campinas: Papyrus, 1997.

DOURADO, Elziane O. Reestruturação nos bancos e ação do Serviço Social. In: MOTA, Ana Elizabete (Org). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez, 1998, pp. 149-164.

DRUCK, Graça. A “cultura da qualidade” nos anos 90: a flexibilização do trabalho na indústria petroquímica da Bahia. In: MOTA, Ana Elizabete (Org). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez, 1998 , p. 45-68.

\_\_\_\_\_ & FILGUEIRAS, Luiz. *A reestruturação produtiva e os impactos sobre o trabalho e o emprego bancário na Bahia/Brasil*. In: III CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 2000 (versão preliminar).

DUARTE, Newton. *Vigotsky e o “aprender a aprender”*. Crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana. Campinas: Autores Associados, 2001.

EBOLI, Marisa.(org.) *Educação para as empresas do século XX*. 2º Seminário Nacional de Educação Corporativa. Edição especial. São Paulo: Schmukler, 1999.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. Trad. de Gilson Cesar Cardoso. São Paulo: Perspectiva, 1989.

ENGELS, Friedrich. *O papel do trabalho na transformação do macaco em homem*. 4ª ed. São Paulo: Global editora, 1990.

FARTES, Vera Lúcia Bueno. *Modernização tecnológica e formação dos coletivos fabris*. Um estudo a partir da Escola Técnica Federal da Bahia. Dissertação de mestrado. Faculdade de Educação – UFBA, Salvador, 1993.

\_\_\_\_\_. *Aquisição da Qualificação: a multidimensionalidade de um processo contínuo*. 274 f. Tese de doutorado. Faculdade de Educação - UFBA, Salvador, 2000.

FERREIRA, Paulo P. *Treinamento de Pessoal*. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1987.

FREITAG, Bárbara. *Escola, Estado e Sociedade*. 5ª ed. São Paulo: Moraes, 1984.

FRIGOTTO, Gaudêncio. *A produtividade da escola improdutiva*. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. *Globalização e Crise do Emprego: Mistificações e Perspectivas de Formação Técnico-Profissional*. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, nº 25 (2), 2000.

GADOTTI, Moacir. *Educação e Poder*. Introdução à Pedagogia do Conflito. 4ª ed., São Paulo: Cortez, 1983.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar*. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2002.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis; Vozes, 1990.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1993.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, Celso et al (org). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

HOLANDA, Aurélio B. de. *Novo dicionário básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994-1995.

IANNI, Otávio. *A era do globalismo*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'ORIENTATITON SCOLAIRE ET PROFESSIONALLE – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L (orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

KAMEYAMA, Nobuco. Notas introdutórias para a discussão sobre reestruturação produtiva e Serviço Social. In: MOTA, Ana Elizabete (Org). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez, 1998 , pp. 7-21.

KAWAMURA, Lili. *Novas Tecnologias e Educação*. Série Princípios, vol.184. São Paulo: Ática, 1990.

KREIN, José Dari & OLIVEIRA, Marco A. de. Mudanças institucionais e relações de trabalho no Brasil. *Diplô Brasil: Caderno de debates do Le Monde Diplomatique*. Edição brasileira, São Paulo, especial nº 1, p. 10-13, setembro/2000.

KUENZER, Acácia; CALAZANS, Maria Julieta C.; GARCIA, Walter. *Planejamento e Educação no Brasil*. 3ª ed., Coleção Questões da Nossa Época, vol. 21, São Paulo, Cortez, 1990.

KUENZER, Acácia Zeneida et al. *Trabalho e Educação*. 2ª ed., Coletânea CBE, Campinas, Papirus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da Fábrica*. As relações de produção e a Educação do Trabalhador. 4ª ed., São Paulo: Cortez, 1995.

KUENZER, Acácia Z.(org.). *Ensino Médio: construindo uma nova proposta para os que vivem do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. *As mudanças no mundo do trabalho e a nova pedagogia*. In: Teleconferência do SENAC, Salvador, maio/2001.

LIMA, Djalba. Suporte ao desempenho reduz tempo gasto em treinamento. *EMPRESAS & TENDÊNCIAS*. São Paulo, 31/Dez/96.

LUBISCO, Nídia & VIEIRA, Sonia. Manual de estilo acadêmico. Monografias, Dissertações e Teses. 2ª ed. Salvador: EDUFBA.

LUSTOSA, Andreza Rosa de Souza. *O autodesenvolvimento no trabalho: uma ação possível para o gestor e sua equipe ?* Estudo de caso na Caixa Econômica Federal. 197 f. Faculdade de Ciências Contábeis, Salvador, 2003.

MACHADO, Eduardo Gomes. *Reestruturação bancária e identidade coletiva : uma análise dos trabalhadores bancários do Banco do Brasil na década de 90*. [S.l.: s.n.][1999 ou 2000].

MACHADO, Lucília Regina de Souza. Mudanças Tecnológicas e a Educação da Classe Trabalhadora. In: KUENZER, Acácia Zeneida et al. *Trabalho e Educação*. Coletânea CBE, 2ª ed., Campinas: Papirus, 1991.

MAFRA, Johnny J. *Ler e tomar notas*. Belo Horizonte: PUC MINAS, 1996.

MANACORDA, Mario A. *Marx e a pedagogia moderna*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1996.

MANFREDI, Silvia M. Trabalho, Qualificação e Competência Profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, nº 64, Campinas, Papirus, 1998.

MATTOSO, Jorge. *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta/Scritta, 1995.

\_\_\_\_\_. A desestruturação da democracia. *Diplô Brasil: Caderno de debates do Le Monde Diplomatique*. Edição brasileira, São Paulo, especial n.º 1, pp. 14-16, setembro/2000.

MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa. A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOTA, Ana Elizabete & AMARAL, Angela Santana do. A reestruturação produtiva e as novas modalidades de subordinação do trabalho. In: MOTA, Ana Elizabete (Org). *A nova fábrica de consensos*. São Paulo: Cortez, 1998, p. 23-44.

NOSELLA, Paolo. O trabalho como princípio educativo em Gramsci. In: SILVA, Tomaz T. (org.). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

OLIVEIRA, Maria Rita N. S. Mudanças no mundo do trabalho: acertos e desacertos na proposta curricular para o Ensino Médio (Resolução CNE 03/98). Diferenças entre formação técnica e formação tecnológica. *Educação e Sociedade* n.º 70, Campinas: Papyrus, 2000.

OLIVEIRA, Romualdo P. (org.) *Política Educacional : impasses e alternativas*. São Paulo: Cortez, 1995.

PÁDUA, Elisabete M.M. de. *Metodologia de Pesquisa*. 2ª ed., Campinas, Papyrus, 1997

PAIVA, Vanilda; Potengy, G.; Chinelli, F. *Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho: a sociologia do trabalho para além da indústria*. Novos Estudos, CEBRAP, n. 48. São Paulo:1997, p. 121-142.

PAIVA, Vanilda (org.). O Mundo em Mudança: o deslocamento temático no final do século e convivência com a incerteza. *Contemporaneidade e Educação*, Ano IV, n.º 6, 2º Sem/99.

PALANGANA, Isilda Campaner. *Desenvolvimento & Aprendizagem em Piaget e Vygotsky (A relevância do social)*. 2ª ed. São Paulo: Plexus, 1998.

PETRELLA, Riccardo. O desmanche do Estado. *Diplô Brasil: Caderno de debates do Le Monde Diplomatique*. Edição brasileira, São Paulo, especial n.º 2, p. 15-17, janeiro/2001.

RAMOS, Marise Nogueira. *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação ?* São Paulo: Cortez, 2001.

RAMONET, Ignacio. A necessidade da utopia. *Diplô Brasil: Caderno de debates do Le Monde Diplomatique*. Edição brasileira, São Paulo, especial n.º 1, p. 17-19 setembro/2000.

ROPÉ, Françoise & TANGUY, Lucie (orgs.) *Saberes e Competências. O uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papyrus, 1997.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis, Vozes, 1989.

SAMPAIO JR., Plínio de Arruda. Os desafios da luta de classes na economia globalizada. *Diplô Brasil: Caderno de debates do Le Monde Diplomatique*. Edição brasileira, São Paulo, especial n.º 1, p. 7-9, setembro/2000.

SANTOS, Ednalva M. M. dos et al. *O texto científico*. Diretrizes para elaboração e apresentação. 3ª ed. Salvador: UNYAHANA/QUARTETO, 2003.

SEGNINI, Liliana R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Revista Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, vol. 67, agosto/1999, p.185-204.

SEMINÁRIO Nacional de Política e Planejamento de Recursos Humanos. *Formação Profissional & desenvolvimento econômico e social*. Rio de Janeiro, FGV/SENAI/DN, 1979.

SCHULTZ, Theodore. *O Capital Humano*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

STEWART, Thomas A. A Nova Era do Capital Intelectual. *Exame*, São Paulo, 13/Ago/97.

TRIVIÑOS, Augusto S. N. *Introdução à Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais*. A pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VERHINE, Robert. Educação e mercado de trabalho: perspectivas alternativas e suas implicações para o problema da pobreza. *Revista da FAEBA*. Salvador, vol. 4, nº 4, UNEB, p. 25-38, 1995.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

## Referências Bibliográficas específicas

A INTELIGÊNCIA da Caixa e seus problemas. *FENAE AGORA*. Ed. 37, ano 7, março/abril/2004, p. 09-12.

BOLETIM Eletrônico da FENAG disponível em <http://www.fenag.org.br>, acessado em junho de 2003

BUENO, Eduardo. *Caixa, uma história brasileira*. Texto divulgado em intranet, 01/04/2004

CONSÓRCIO BOOZ-ALLEN & HAMILTON – FIPE. *Instituições Financeiras Públicas Federais*. Alternativas para a reorientação estratégica - audiência pública. Brasília, junho/2000

CRUZADA a serviço de um projeto nacional. *FENAE AGORA*. Ed. 32, ano 5, dezembro/2002, p. 22-25.

GESTÃO da Informação, do Conhecimento e da Inteligência. Caixa Econômica Federal, [2002 ou 2003].

GESTÃO Rede Caixa. *Desempenho e Desenvolvimento*. Caixa Econômica Federal, 2003.

<http://www.caixa.gov.br/caixa/Asp/Estrutura>

<http://www.universidadecorporativa.caixa.gov.br>

INFORMATIVO Eletrônico da Caixa, fev/2004

INFORME Eletrônico APCEF. 31/05/2004-07-10

MANUAL do Banco de Oportunidades. Caixa Econômica Federal. Brasília, 1998.

MANUAL da Oficina de Gestão de Pessoas. Caixa Econômica Federal, 2004.

MANUAL NORMATIVO RH 0076 00. *Treinamento e Desenvolvimento*. Caixa Econômica Federal. Vigência: 26.01.2000.

MANUAL NORMATIVO RH 007 07. *Pós-graduação “Lato sensu” e mestrado profissional*. Caixa Econômica Federal. Vigência: 26/03/2003.

MANUAL NORMATIVO RH 067 02. *Universidade Corporativa Caixa*. Caixa Econômica Federal. Vigência: 10.11.2003.

MANUAL NORMATIVO RH 071 04. *Gestão de Pessoas por Competência* Caixa Econômica Federal. Vigência: 31.07.2003.

MANUAL NORMATIVO RH 112 00. *Facilitadores de Aprendizagem*. Caixa Econômica Federal. Vigência: 13.12.2002.

PROGRAMA Crescer com a Caixa. Caixa Econômica Federal. Brasília, 1997.

RIBEIRO, Paulo César. *Caixa Econômica Federal*. Resumo histórico [entre 1980 e 2000]

SEMINÁRIO “Compartilhando a Visão de RH”. Caixa Econômica Federal. Brasília, 2003.

Identificação

Nome:

Função:

Ingresso na empresa:

Lotação:

Formação escolar:

Questões

- O que entende por “treinamento”
- Se recebeu algum tipo de treinamento da empresa . Quais e em que época
- Cargos e funções que exerceu na empresa
- Se tem formação como instrutor . Quando e como foi essa atuação
- Como eram os treinamentos nas épocas em que fez a formação e/ou atuou (em caso de ser instrutor)
- Como são realizados os treinamentos hoje. Forma, conteúdos, finalidades.
- Se houve mudanças nas duas últimas décadas nos treinamentos realizados pela empresa
- Que mudanças foram essas e quando aconteceram
- Pedir opinião acerca dos modelos de treinamento adotados pela empresa