

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
PRISCILA DE FREITAS LONGANO

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Projeto do Capital para a Formação dos Trabalhadores**

Uberlândia – MG
2007

PRISCILA DE FREITAS LONGANO

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Projeto do Capital para a Formação dos Trabalhadores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Lucena.

Uberlândia – MG
2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L849u Longano, Priscila de Freitas, 1978-
Universidade corporativa : projeto do capital para a formação dos
trabalhadores / Priscila de Freitas Longano. - 2007.
153 f.

Orientador: Carlos Alberto Lucena.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Educação.
Inclui bibliografia.

1. Formação profissional - Teses. 2. Trabalho - Teses. I. Lucena,
Carlos Alberto. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de
Pós-Graduação em Educação. III. Título.

CDU: 377

Priscila de Freitas Longano

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA:
Projeto do Capital para a Formação dos Trabalhadores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de Concentração: Políticas e Gestão em Educação.

Banca Examinadora:

Uberlândia – MG, 24 de Agosto de 2007.

Prof. Dr. Carlos Alberto Lucena (Orientador)

Prof. Dr. Marcos Cassin (USP)

Prof. Dr. Robson Luiz de França (UFU)

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado:

A Deus, por tudo: sempre estarei sem palavras para agradecer-Te.

Meus pais, Miguel e Olímpia, pelo incomensurável amor com o qual me fizeram ser o que sou hoje.

Ao Carlos Costa, pelo carinho singular e constante incentivo em sempre fazer o melhor de mim.

À Márcia, eterna amiga, companheira, conselheira e ajudadora; a irmã mais velha que não tive.

Ao Carlos Lucena, mais que um orientador, meu grande, sábio e precioso Amigo; alguém para ser guardado pra sempre.

Ao Robson França, por ter acreditado no meu potencial.

Às tias queridas: Dedé, Teca e Bel, que mesmo à distância estão torcendo e orando por mim.

Às minhas companheiras: Juliana, Elisane e Lúcia: vocês têm parte especial nesta conquista!

***“A mente que se abre para novas idéias
jamais retorna ao seu estado original”.***

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os processos de formação profissional oriundos da Universidade Corporativa. Problematisa os preceitos dos homens de negócio voltados para a formação de trabalhadores, bem como as críticas tecidas pelos mesmos à ineficiência das escolas formais para a formação da força de trabalho aos interesses das empresas. Tomando como referência os preceitos da alienação do e pelo trabalho e a crise do capitalismo monopolista que impõe condições drásticas de exploração no local de trabalho, problematizamos as concepções capitalistas de formação humana, defendendo que o projeto educativo não-formal do capital é ideológico e contraditório. Ao contrário da construção de homens mais sábios e detentores da tecnologia, o que se percebe é a permanência de formas precárias e alienadas do trabalho.

Palavras-chave: trabalho; formação profissional; Universidade Corporativa; capitalismo monopolista.

ABSTRACT

This paper has the objective of analyzing the professional formation processes coming from the Corporate University. It discusses the precepts of businessmen toward the formation of workers as well as the criticisms created by them concerning the inefficiency of formal schools in the education of the workforce in relation to the needs of the enterprises. Taking as reference the precepts of the alienation by and through work and the crisis of the monopolistic capitalism that imposes drastic conditions of exploitation at the work place, we discuss the capitalist concepts of human education defending that the capitalist informal education project is ideological and contradictory. Contrary to the making of wiser men and holders of technology, what can be seen is the continuation of precarious and alienated forms of work.

Key words: work; professional formation; Corporate University; monopolist capitalism.

LISTA DE TABELAS

1	Detalhamento da população e amostra de ex-trabalhadores.....	90
---	--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 CENÁRIO DE TRANSFORMAÇÕES DO CAPITAL E O IMPACTO NA	
EDUCAÇÃO.....	18
1.1 O trabalho no contexto capitalista.....	18
1.2 Crise do capital e alienação.....	27
1.3 As relações entre trabalho e educação.....	32
2 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: CONCEITOS, SIGNIFICADOS E	
PRÁTICAS.....	47
2.1 Contexto de surgimento das Universidades Corporativas.....	47
2.2 Objetivo e conceituação das Universidades Corporativas.....	58
2.3 Dados sobre o campo: A Universidade Corporativa da região do Triângulo	
Mineiro / MG.....	64
3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA: PROJETO DO CAPITAL.....	72
3.1 Crítica à visão empresarial sobre a Universidade Corporativa.....	72
3.2 A estratégia da subjetividade.....	83
3.3 Visão do trabalhador sobre a Universidade Corporativa.....	89
3.4 Universidade Corporativa: continuidade do projeto do capital.....	106
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113
ANEXOS.....	124
I. Termo de esclarecimento.....	124
II. Informações sobre a Universidade Corporativa.....	125
III. Informações sobre as entrevistas.....	135

INTRODUÇÃO

A formação para o trabalho é um processo complexo presente em toda a história do capitalismo monopolista. No interior do seu debate se insere o papel e importância da educação. Assistimos nas últimas décadas uma acirrada disputa entre setores progressistas e representantes do projeto alienante do capital. Os primeiros defendem uma concepção iluminista de educação na sociedade, apontando o acesso irrestrito ao saber como o grande desafio que a humanidade coloca para ela mesma. Os segundos defendem uma noção de educação voltada aos interesses das empresas, cujo objetivo é a formação restrita ao exercício das funções parcelares e alienadas da produção capitalista.

Esse divórcio de concepções apresenta contradições que são inconciliáveis, uma vez que representam projetos de educação e de mundo distintos. As críticas dos representantes do capital à educação de cunho iluminista tem essa inspiração. A mesma passa a ser culpada pelas mazelas do capitalismo monopolista que se manifestam pelo desemprego estrutural e a ineficiência, afirmações ideológicas que absolvem os homens de negócios, socializam e diluem a responsabilidade pela miséria, omite a acumulação crescente e incontrolável do capital e apregoam a individualidade.

As Universidades Corporativas derivam desse processo. Constituem-se em alternativas dos homens de negócio¹ visando a complementação da formação

¹ A expressão “homens de negócio” refere-se aos capitalistas, detentores dos meios de produção (presidentes de grandes organizações), responsáveis pela criação e disseminação das crenças e valores aos seus subordinados (trabalhadores das empresas), com o objetivo único de garantir o processo de acumulação permanente do capital. A expressão “homens de negócio” também está associada à nomenclatura CEO – Chief Executive Officer – que, segundo informações pesquisadas em http://pt.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer, acesso em:16/04/07, é definido como “**Chief Executive Officer (Chefe do setor executivo)**”, mais conhecido como **CEO**, é um termo anglo-saxão

oferecida pelas instituições de ensino formal. Implícito a este processo está o controle e posse do empregador sobre o capital intelectual do empregado. Tais evidências merecem uma discussão mais aprofundada no que se refere à dimensão ideológica das Universidades Corporativas na formação e preparação do trabalhador para atuação “*eficaz*” no mercado de trabalho.

Enquanto pesquisadora, deparei-me com a necessidade de fundamentar minhas percepções e confrontá-las com a realidade na qual estava inserida. Durante a graduação em Pedagogia pela UFU – Universidade Federal de Uberlândia – pude aplicar minhas descobertas teóricas na vivência do ambiente empresarial, no que tange à formação e educação do trabalhador dentro da empresa: criando e desenvolvendo projetos com foco no desenvolvimento de habilidades para o trabalho eficaz; julgando a qualidade da educação oferecida pelas instâncias de ensino formal² e medindo a evolução do trabalhador que usufrui deste ensino; elencando ações e iniciativas para idealizar uma instância de ensino que atendesse às exigências dos homens de negócio; comparando a evolução do trabalhador formado pelo ensino formal e pelo ensino empresarial. Foram oito anos de dedicação ao aprimoramento e desenvolvimento deste processo. A iniciativa para participar da Pós-graduação Lato Sensu em Pedagogia Empresarial da Universidade Federal de Uberlândia foi mais uma maneira de conceber conteúdos que me

para designar a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade em uma organização ou corporação. Apesar de ser teoricamente possível haver mais de um CEO em uma empresa, geralmente o posto é ocupado por somente um indivíduo, temendo-se que tal compromisso crie confusão dentro da organização sobre quem tem o poder de decisão. Todos os outros executivos prestam contas ao CEO.

Com a crescente globalização da economia e dos negócios, o termo vem sendo empregado também em países não anglo-saxões.”

Utilizo, nesta dissertação, o termo “Homens de Negócio” referindo-me aos acionistas majoritários, presidentes e donos das organizações. Não se tratam dos gestores e líderes internos, mas sim o proprietário do negócio, dos bens e infraestrutura; aquele que detém o total poder da decisão dentro da empresa. A referência a “Homens de Negócio” não é vinculada às terminologias de Gestor, Empresário, Chefe, Líder, mas ocupa uma posição superior (de mando) a estes.

² O ensino formal, a que me refiro, compreende o ensino desenvolvido nas escolas de ensino básico, médio e universitário, tanto públicas quanto particulares.

facilitariam confirmar a distância entre o ensino formal e o empresarial, reforçando a premissa de incapacidade da educação formal em atender às exigências do mercado e a conseqüente desqualificação / despreparo do trabalhador conforme a visão dos homens de negócio.

A primeira contradição foi percebida quando compreendi que o investimento em educação do trabalhador dentro da empresa, ao invés de elevá-lo, subjugava-o a qualificar-se cada vez mais, numa incessante busca por mérito ou condição inatingíveis. Todo o esforço empreendido nesta empreitada parecia concentrar-se longe do alcance do trabalhador, mas concentrava-se em outras mãos: do capitalista. Atuando como uma das engrenagens deste sistema, fui responsável em garantir que a qualificação voltada ao trabalhador pudesse prover cada vez mais significativos resultados, uma qualificação capaz de extrair e expandir todo o potencial produtivo do trabalhador agregando valor aos homens de negócio.

Além da contradição percebida, o incômodo também foi sentido, afinal eu não apenas era parte de um contingente de alienados em busca da constante qualificação, mas também minhas ações e atitudes efetivamente contribuíam para reforçar este processo alienante. O culto em defesa do avanço para a qualificação, disseminado pelos homens de negócio, ia de encontro ao retrocesso produzido por ela, uma vez que o trabalhador, ao retornar ao mercado de trabalho, desqualificava-se; ao julgar-se em aperfeiçoamento, na verdade, minguava-se às especialidades e exigências intrínsecas àquela organização; ao defender o sistema flexível para registro de horas diárias de trabalho, adoecia dedicando-se horas além do seu período de trabalho normal, sem receber por elas; enfim, iludia-se e alienava-se ao aceitar como seus, os valores e missão dos homens de negócio, e lutar por eles.

Foi necessária uma ruptura em minhas crenças e concepção de realidade a fim de dar continuidade à minha vivência no contexto empresarial sem maiores conflitos. Hoje me considero parte consciente do processo e, portanto, capaz de desenvolver uma pesquisa comprometida com uma visão crítica ao capitalismo monopolista que aponte as transformações no mundo do trabalho, a crescente precarização e sua materialização na formação dos trabalhadores.

Assim, justificamos essa pesquisa a partir da necessidade de problematizar a finalidade da criação das Universidades Corporativas, qual a concepção de ciência e de conhecimento intrínsecas a este veículo de formação, bem como quais as implicações deste processo de formação na atuação do trabalhador, por meio de um estudo específico sobre uma Universidade Corporativa estabelecida na região do Triângulo Mineiro / MG. Desta feita, o objeto de estudo aqui em análise compreende os processos de formação humana e profissional desenvolvidos por este veículo de formação considerando-se três aspectos fundamentais: finalidade, concepção de ciência e concepção de conhecimento.

No desenvolvimento da pesquisa, investigamos qual a dimensão ideológica das Universidades Corporativas a partir da análise sobre o impacto desta formação na atuação dos trabalhadores. Amparada por esta moldura problemática, foi possível exercer análise sobre o papel das Universidades Corporativas delimitando os seguintes objetivos principais:

- Identificar o surgimento das Universidades Corporativas, em qual contexto e para qual finalidade;

- Empreender diagnóstico a uma Universidade Corporativa (estabelecida na região do Triângulo Mineiro / MG)³ sistematizando informações concernentes à prática educacional como: missão, visão, contexto de mercado em que se insere, concepção de ciência e conhecimento defendidos e aplicados, concepção sobre o lugar do trabalhador no processo de formação, contribuições / implicações à formação dos trabalhadores;
- Identificar quais as contribuições da Universidade Corporativa (estabelecida na região do Triângulo Mineiro / MG) segundo a visão dos trabalhadores da região que se utilizam desta formação oferecida;
- Discutir o que está implícito nesta formação exigida e construída, dimensionando os elementos ideológicos do capital que se fazem presentes no processo de formação aplicado pelas Universidades Corporativas, além das implicações e impactos desta formação à atuação do trabalhador.

Optamos por fazer o recorte temporal desde 1995 até a atualidade. A análise desenvolvida nesta pesquisa ainda pautou-se em três eixos teóricos fundamentais: capital, trabalho e educação, compreendidos como necessários para desenvolver a pesquisa e fazer articulação entre a base teórico-conceitual e os dados do campo.

Investigamos a Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG a partir do seu negócio, estrutura, missão e contexto de mercado em que se insere,

³ A Universidade Corporativa em questão não será identificada ao longo da pesquisa por questões éticas. Em virtude da intenção de se tecer críticas ao sistema empreendido pelos homens de negócio no contexto capitalista, e diante da abertura da Universidade Corporativa em contribuir com este trabalho, é prudente preservarmos a identidade tanto da instituição – Universidade Corporativa – quanto da organização gestora.

com a aplicação da técnica de entrevista descritiva⁴ com os principais concebedores da Universidade Corporativa, além de análise sobre um conjunto de documentos, tais quais encartes, folders, livros e cadernos publicados sobre a Universidade Corporativa (pesquisa documental).⁵ Para entender tanto o perfil de homem e o de trabalho e conhecer a percepção dos agentes envolvidos nos programas de formação empresarial, desenvolvemos uma pesquisa de campo, que implicou em visitas à Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG e entrevistas com trabalhadores que usufruíram dos cursos desenvolvidos pela mesma. A partir daí, obtivemos informações suficientes para problematizar o que está implícito na formação humana aplicada pela Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG, dimensionando os elementos ideológicos do capital que se fazem presentes neste processo de formação.

No Capítulo 1 está delineado o cenário de transformações do capital e o impacto na formação requerida, a partir da análise sobre as categorias trabalho, crise do capital e alienação, bem como de que maneira se sustentam as relações entre formação requerida e trabalho. Trata-se do mapeamento do debate teórico a respeito da dinâmica trabalho versus formação requerida.

No segundo capítulo, examinamos o objeto – Universidade Corporativa – com a análise sobre o seu significado, conceito, práticas e contexto de surgimento, de uma

⁴ Confira modelo da entrevista no Anexo 02.

⁵ A pesquisa documental realizada se pautou na definição de:

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas e Pesquisa**. 6^a. edição. São Paulo: Atlas, 2006, p.62-63.

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.” Portanto, e conforme as orientações de LAKATOS e MARCONI, dentre os documentos da Universidade Corporativa em estudo analisados, tivemos: documentos escritos primários contemporâneos (compilados na ocasião pelo autor), documentos escritos secundários contemporâneos (transcritos de fontes primárias contemporâneas), documentos escritos primários retrospectivos (compilados após o acontecimento pelo autor), outros documentos primários contemporâneos (como gráficos, feitos pelo autor), e outros documentos secundários retrospectivos (como filmes comerciais, feitos por outros).

forma geral; bem como os dados específicos pertinentes à pesquisa de campo realizada na Universidade Corporativa em estudo (estabelecida na região do Triângulo Mineiro / MG).

No Capítulo 3 tecemos a crítica sobre a Universidade Corporativa em estudo, seu papel e impactos na formação de trabalhadores, comparando a visão empresarial e a visão dos trabalhadores sobre a atuação desta instituição. Esta análise delinea-se a partir dos dados levantados na pesquisa empírica (entrevista com os trabalhadores).

Salientamos aqui algumas determinações quanto ao significado de certas expressões. Não utilizamos o termo “educação”, mas em seu lugar, utilizo “formação requerida”, por considerar a educação em si – formal – um termo amplo e altamente complexo, incapaz de ser essencialmente incorporado ao ambiente empresarial; o termo educação, quando usado, referir-se-á ao seu sentido amplo e completo: a educação da cultura, do saber, da ciência e do conhecimento capazes de propiciar a emancipação humana. E, quando afirmamos, “instâncias de ensino formal”, referimo-nos às “escolas e universidades”, municipais, estaduais e federais.

É fato que a formação profissional com seus respectivos conteúdos curriculares expressa concepções de trabalho, sociedade e educação pautadas em princípios filosóficos e políticos. Todavia, é preciso conceber o processo de formação profissional a partir das expectativas e necessidades humanas – formação para a realização pessoal – e, ao mesmo tempo, entender qual a dimensão, o impacto e a relevância da atuação das Universidades Corporativas para o sucesso desta instância formativa, numa perspectiva de formação de trabalhadores como sujeitos coletivos e históricos.

CAPÍTULO 1 - Cenário de transformações do capital e o impacto na educação.

1.1 – O trabalho no contexto capitalista.

A história da humanidade é marcada pela transformação imposta pelo homem à natureza. O homem transforma a natureza à sua própria imagem, dá sentido a mesma, e ao transformá-la se reconhece enquanto ser humano dotado de consciência e racionalidade. Nesse sentido, desde os povos mais antigos, o desenvolvimento da inteligência, linguagem, capacidade de adaptação e domínio de ambientes são exemplos dessa afirmação. Engels em “A dialética da natureza” oferece importante contribuição a essa discussão ao afirmar, em nítida negação às concepções metafísicas ainda presentes no século XIX sobre a origem do homem, que o trabalho criou o homem.

Por meio da interação da mão, dos órgãos da linguagem e do cérebro, não só em cada indivíduo como também na sociedade, os homens se foram capacitando para realizar trabalhos cada vez mais complicados, para fixar objetivos cada vez mais elevados e alcançá-los. O próprio trabalho se foi tornando diferente de geração para geração, isto é, mais complexo, mais completo.⁶

Os homens diferenciam-se dos animais por meio do trabalho. O trabalho é a expressão de uma ação racional dos homens para com a natureza. Os animais transformam a natureza por instinto e os homens com subjetividade. Ao transformar a natureza, os homens se reconhecem enquanto tal, produzem princípios de perceber o mundo, elaboram a sua cultura. O avanço da história da humanidade,

⁶ ENGELS, F. **A dialética da natureza**. São Paulo: Paz e Terra, 1991.

especialmente quando se faz referência ao advento do capitalismo coloca outras bases a essa relação. A percepção da transformação da natureza já não é mais coletiva, mas sim de classe social. Os homens se diferenciam em soberba e supremacia dos demais homens quando são capazes de apoderarem-se da força de trabalho alheia. Não basta apenas dominar a natureza – dentro de uma visão pragmatista – mas também é preciso exercer domínio sobre os homens que nela se inserem, subjugando-os através da principal ação promotora da sobrevivência: o trabalho.

A lógica científica afirmada por BACON ⁷ de que saber é poder – quem sabe se coloca sobre a natureza dominando-a – repete-se na evolução histórica do trabalho, substituindo o personagem de domínio: não mais a natureza, mas o trabalhador e sua força de trabalho. A dominação da natureza implica, portanto, na coisificação humana, na perda da dignidade humana com a dominação, dentro de um contexto capitalista.

MARX já definia a mercadoria como

[...] uma coisa que, por suas propriedades, satisfaz necessidades humanas [...]. Não importa a maneira como a coisa satisfaz a necessidade humana, se diretamente, como meio de subsistência, objeto de consumo, ou indiretamente, como meio de produção.⁸

Se o trabalho, em seu processo de evolução político-social-histórica, vem sendo apropriado – não pelo homem que o executa, mas pelo homem que domina quem o executa – tornando-se subsídio para emancipação, deixa de ser processo transformando-se em mercadoria, em valor comercializável e mensurável. O trabalho

⁷ BACON, Francis. **Novum organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

⁸ MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro 1º, Volume I, 2ª. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985, p.41-42.

perde o caráter de emancipacionista para quem o executa, a partir do momento em que se torna uma mercadoria. Se uma mercadoria possui valor quando nela está incorporado o trabalho humano, este trabalho uma vez implícito nela, também é mercadoria. O trabalho é a substância criadora de valor à mercadoria, é a quantidade de trabalho que determina a grandeza do valor desta mercadoria. A mercadoria não é capaz de expressar seu próprio valor em si mesma, mas depende do trabalho, e este coisifica-se quando expresso como mercadoria.

Paralelo à exaltação da mercadoria pelo capitalismo (o incentivo ao consumo) e a banalização do trabalho, está a transferência de responsabilidades do Estado para o trabalhador, que passa a ser explorado duplamente. A responsabilidade transferida ao trabalhador de que ele é responsável pelo próprio fracasso ou sucesso, reproduzidas pela mídia, tratam-se de ideologias dominantes que permeiam a sociedade e acabam legitimando a alienação e o estranhamento do e pelo trabalho.

O debate sobre o estranhamento e a alienação não é novo. Independente das estratégias produtivas do capital, seja na produção em massa, seja na produção enxuta, elas permanecem inalteradas. Transforma-se a aparência dos processos sociais, mas permanece a essência dos mesmos. O fordismo e o toyotismo são exemplos dessa afirmação ⁹.

O Fordismo foi uma expressão dominante no sistema produtivo presente ao longo do século XX, nas grandes indústrias, tendo como sustentação a produção em massa de mercadorias, a partir de uma estruturação vertical e homogênea. O combate ao desperdício na produção, a redução do tempo e intensificação do ritmo

⁹ Para aprofundar esta questão, ver: ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

de trabalho eram formas de racionalização das operações do trabalhador, no modelo Fordista, sempre com o objetivo de agravamento das formas de exploração da força de trabalho. O padrão produtivo Fordista fundamenta-se no trabalho segmentado e parcelado, na constante decomposição de tarefas o que resultava numa atividade repetitiva e desprovida de sentido, porque parcial e não total. Esta estratégia dotava o capital de maiores possibilidades para extrair o sobre-trabalho e a mais-valia resumindo o universo do trabalhador às jornadas de trabalho prolongadas, domínio apenas específico das atividades (perda de autonomia) e à desqualificação. O sistema produtivo Fordista mescla-se com o Taylorista quando associa os processos de produção em série ao controle temporal da produção; esta organização vem demonstrar os seus primeiros sinais de esgotamento no final dos anos 1960 e início dos anos 1970 ¹⁰, diante de uma nova geração que não aceitava submeter-se a uma atividade desprovida de sentido pelo simples crescimento de seu poder de compra, privando-se de **ser** por um excedente de **ter**.

A crise dos anos 1970 ¹¹ vem ilustrar novas formas de resistência ao trabalho como o absenteísmo, o *turnover* ¹², as greves parciais com diminuição do ritmo da produção, etc. A idéia de controle social do trabalho era crescente entre os trabalhadores para diminuir a alienação pelo capital e vitalizar o efetivo controle do processo produtivo e dos meios materiais pelos trabalhadores. No entanto, as formas de resistência dos trabalhadores não atingiram a longevidade necessária: as formas de organização eram tímidas, restritas aos locais de trabalho. Assim, apesar de sua radicalidade, as ações dos trabalhadores enfraqueceram-se não atingindo sustentação suficiente para enfrentar o capital. Outrossim, a movimentação da

¹⁰ Ibid., 2002.

¹¹ Ibid., 2002.

¹² Rotatividade de profissionais.

classe trabalhadora foi capaz de despertar a atenção do capital para outros aspectos extrínsecos a apenas a força de trabalho braçal: o trabalhador também era dotado de inteligência e capacidade de organização, dotes estes que, se explorados pelo capital, poderiam multiplicar os lucros. Portanto, com a reorganização do capital, uma nova forma de exploração foi adotada com o desenvolvimento da tecnologia eletrônica, a qualidade total e novas técnicas de gestão: consolida-se neste cenário o Toyotismo, da fábrica de Ohno.

O Toyotismo caracteriza-se pela produção vinculada à demanda, sendo esta produção heterogênea, ao contrário do sistema Fordista que aplica a produção em série e homogênea. O trabalho parcelar de Ford é substituído pela multifuncionalidade de funções e à flexibilidade no processo de produção. A objetividade toyotista é singular: há a preocupação de aproveitar ao máximo e da melhor forma possível o tempo empreendido na produção. ANTUNES¹³ nos retrata um estudo sobre a participação de empresas terceiras no Toyotismo em que cerca de 25% do total da produção é feito dentro das fábricas; outra parte do tempo do trabalhador é ocupada em dedicação aos controles de qualidade, com análises diárias sobre o desempenho a fim de se alcançar, cada vez mais, uma produtividade maior e mais eficaz em menor tempo. Nesse sentido, podemos afirmar que o sistema Fordista não teve sua ênfase na capacidade intelectual do trabalhador; em contrapartida, o sistema Toyotista aproveitou a capacidade do trabalhador para explorar novas maneiras de reestruturar e otimizar o trabalho, além do que este incentivo garantia ao Toyotismo a chance de não apenas explorar, mas também apropriar-se da capacidade cognitiva do trabalhador. A estratégia da terceirização aplicada pelo Toyotismo possibilitou mais foco no aperfeiçoamento dos meios de

¹³ ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

produção pelo trabalhador, alavancando o controle exercido pelos homens de negócio sobre o trabalhador em todos os sentidos.

Com estrutura produtiva mais flexível e recorrendo à terceirização, as empresas na era do Toyotismo implementam novas técnicas para gerir a força de trabalho, vale citar a formação dos centros de resultados, os times de trabalho, a semi-autonomia, em que os gestores destas empresas passam a requerer de seus trabalhadores – apenas no plano discursivo – o maior envolvimento e participação na tomada de decisão, estruturação de processos, criação, inovação, enfim, na verdade, um direcionamento das habilidades do trabalhador a favor dos interesses do capital, o que acaba por preservar as mesmas condições do trabalho alienado.

A lógica capitalista, nesse contexto, acaba por transformar a empresa numa extensão do “lar do trabalhador”, a partir de novos conceitos e atitudes inoculadas nas relações de trabalho: a abertura e fácil acesso às lideranças, a participação nas decisões, a preocupação da empresa relacionada à formação e ao desenvolvimento do trabalhador e o conseqüente investimento nessa formação; mudanças de atitudes estas que passam a ser rotina na vida do trabalhador, além de estimuladas pelo capitalista. Em síntese, trata-se da abertura e do estreito vínculo, outrora oculto, entre empregador-empregado o qual é encarado como estratégico para o enfraquecimento das instâncias responsáveis por resguardar e manter os direitos do trabalhador – os sindicatos – e a conseqüente luta de classes suscitada por estes veículos.

A segmentação, fragmentação e divisão do trabalho ocorrente nesses sistemas de reprodução do capital baseado no parcelamento das atividades do labor significam, principalmente e substancialmente ao capital, a capacidade de baratear os custos dos ofícios das atividades parcelares uma vez que para o trabalhador

desenvolver o processo laboral como um todo, seria necessário o domínio de todas as técnicas pertinentes àquela produção. Portanto, a qualificação deste trabalhador necessitaria ser mais elaborada e, conseqüentemente, tornar-se-ia força de trabalho cara. Ao passo que a segmentação do processo de trabalho provoca a especificidade e restringe o domínio do trabalhador sobre a produção diminuindo a valorização de seu labor. Nesse sentido, o capital dissocia o trabalho, separando-o em elementos, uns mais simples que outros, porém todos mais simples que o todo: isto quer dizer desvalorização da força de trabalho pelo capital. As exigências por qualificações especialísticas pelos trabalhadores vêm justificar este processo de divisão do trabalho, pois a distribuição generalizada do conhecimento é uma ameaça ao funcionamento pleno do modo capitalista de produção na medida em que encarecem a força de trabalho, já coisificada em mercadoria.

BRAVERMAN expressa com perfeição a análise sobre a divisão do trabalho:

[...] no capitalismo, os produtos da divisão social do trabalho são trocados como mercadorias, enquanto os resultados da operação do trabalhador parcelado não são trocados dentro da fábrica como no mercado, mas são todos possuídos pelo mesmo capital. Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem, e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e contra a humanidade.¹⁴

Não apenas a idéia de subdivisão do indivíduo, apontada por BRAVERMAN¹⁵, como também a fusão homem-máquina (o homem como apêndice da máquina) é um crime humano e social. Se analisarmos a máquina puramente em si mesma, não

¹⁴ BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, p.72.

¹⁵ Ibid., 1987.

vislumbraríamos qual o seu papel social; entretanto, se a analisarmos a partir da sua evolução no processo de trabalho, é possível enxergar sua influência e controle sobre os aspectos humanos chegando até mesmo à semelhança homem-máquina, uma figura desenhada pelo próprio capital. Os refinamentos tecnológicos não mudaram a relação entre o trabalhador e as máquinas, antes mantiveram o processo de trabalho da forma como sempre foi. Mas, na medida em que se insere neste processo o ritmo – imposto pela máquina – esta se sobressai em relação ao trabalhador. São os dispositivos e as engrenagens que passam a controlar o processo de trabalho, as funções são limitadas e fixadas internamente e seguirão apenas aquilo que foi projetado. A predeterminação e automação dos movimentos da máquina impedem qualquer interferência externa, ao contrário, condicionam o trabalhador a aceitar e adaptar-se ao processo e ao ritmo imposto, seja qual forem. Com autonomia sobre o processo de trabalho, as máquinas são visualizadas como extensões dos braços humanos, ou até mesmo de seus órgãos sensoriais; terá autonomia sobre elas apenas aqueles *“a quem a acumulação de capital proporcionar a propriedade das máquinas”*.¹⁶

Desta feita, a maquinaria é encarada pelo capitalista como o principal meio promotor do controle do processo de trabalho além de alavancar a produtividade. O desamparo e confinamento do trabalhador diante da superioridade tecnológica imposta pelo capital são visíveis: a automação científica agride o trabalhador e sobrepuja-o a deveres subservientes, destituindo-o de qualquer opção de escolha.

Os chamados Líderes ou Gestores, aliados à maquinaria, à divisão do trabalho e ao processo de produção capitalista vêm favorecer a mudança de concepções, economia e tendências sócio-culturais, perpetuando a intensificação da exploração

¹⁶ Ibid., p.167.

da força de trabalho e acumulação de riquezas. Fazem isto mantendo trabalhadores subjugados ao controle maquinário, cerceados na especificidade de suas funções e ideologizados a edificar espaços de trabalho mais modernos e tecnológicos, porém desumanizados.

LÖWY, em sua análise sobre os pensamentos de Marx, pontua claramente esta questão:

É a classe que 'cria e forma' as visões sociais de mundo ('superestruturas'), mas estas são sistematizadas e desenvolvidas por seus 'representantes políticos e literários', isto é, seus ideólogos (ou utopistas). A visão social de mundo (ideológica ou utópica) com seus diversos componentes correspondem não somente aos interesses materiais de classe, mas também à sua situação social – conceito mais amplo, que permite superar a tentativa reducionista que relaciona as ideologias apenas ao 'interesse' (economicamente definido).¹⁷

Ou seja, as classes criam suas visões de mundo através de seus representantes (Líderes e Gestores do Capital); essa visão corresponde aos interesses materiais de classe (econômico) e também à sua situação social. Todavia, os ideólogos, intelectuais ou utopistas, apesar de serem os representantes destas correntes ideológicas, são autônomos em relação às classes devido à sua situação social.

O próprio MARX justifica este movimento remetendo-se às concepções passadas:

Uma organização social nunca desaparece antes que se desenvolvam todas as forças produtivas que ela é capaz de conter; nunca relações de produção novas e superiores se lhe substituem antes que as condições materiais de existência destas relações se

¹⁷ LÖWY, Michael. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: Marxismo e Positivismo na Sociologia do conhecimento**. Unicamp, Busca Vida, s/d, p.97.

produzam no próprio seio da velha sociedade. É por isso que a humanidade só levanta os problemas de que é capaz de resolver e assim, numa observação atenta, descobrir-se-á que o próprio problema só surgiu quando as condições materiais para o resolver já existiam ou estavam, pelo menos, em vias de aparecer. A traços largos, os modos de produção asiático, antigo, feudal e burguês moderno podem ser qualificados como épocas progressivas da formação econômica da sociedade. As relações de produção burguesas são a última forma contraditória do processo de produção social, contraditória não no sentido de uma contradição individual, mas de uma contradição que nasce das condições de existência social dos indivíduos. No entanto, as forças produtivas que se desenvolvem no seio da sociedade burguesa, criam ao mesmo tempo as condições materiais para resolver esta contradição.¹⁸

Assim, através de rupturas e continuidades, o avanço capitalista materializa condições / ideologias para sua própria existência, contradizendo-se em si mesmo quando materializa contradições capazes de levar seu modo de produção ao apogeu ou ao colapso.

1.2 – Crise do capital e alienação.

A forma de desenvolvimento histórico do capitalismo, com suas rupturas e continuidades, condiciona o caráter de acirramento de suas crises, destruindo forças produtivas e criando condições para a reprodução e valorização do capital.

Quando falamos de reprodução do capital¹⁹, nos referimos às formas de preservação do modo capitalista de produção, o qual se dá em esferas mais altas da

¹⁸ MARX, Karl. **Consequências sociais do avanço tecnológico**. Ribeirão Preto, SP: Edições Populares, 1980, p.67-68.

¹⁹ MÉSZÁROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2002, p.208-213.

economia e da sociedade: a superestrutura²⁰, ou seja, pelo Estado. O Estado é, concomitantemente, produto e agente neste processo de reprodução do capital, na medida em que incentiva e regula o crescimento econômico.

Pela ação do Estado, a favor da acumulação capitalista, uma das contradições inerentes a este processo, é a luta de classes. Esta expressa as relações entre homens de negócio e trabalhadores; o primeiro detentor do capital, enquanto que o segundo detém apenas sua própria força de trabalho. O processo da luta de classes é permanente, posto que os homens de negócio lutam por acumular cada vez mais seu capital, valorizando-o, explorando os trabalhadores e extraindo ao máximo a mais valia; já os trabalhadores lutam por reproduzir sua força de trabalho diante da competitividade mercadológica e das condições sociais. Já dizia MÈSZÁROS,

[...] o sucesso na busca da expansão e da acumulação é a meta fundamental da atividade econômica, já que 'o céu é o limite', tanto em termos rigorosamente naturais e materiais como em relação aos recursos humanos necessários para garantir a reprodução sempre expandida do sistema.²¹

Pela necessidade constante de valorização do capital, a luta de classes está sempre presente, todavia sua intensidade é proporcional ao movimento de acumulação capitalista, ou seja, no auge da expansão do capital reduz-se a competição por oportunidades de trabalho; logo, a classe de trabalhadores torna-se mais unida e solidária, fortalecendo a consciência e a iniciativa para contestações. Em contrapartida, quando se declinam os índices da taxa de lucro em virtude da intensificação da acumulação capitalista, para que o sistema mantenha sua supremacia, acaba por explorar com veemência a classe de trabalhadores reduzindo remunerações e ocasionando piora nas condições de vida. Este cenário, por

²⁰ Ibid., p.244-245.

²¹ Ibid., p.209.

consequência, estimula a resistência dos trabalhadores, intensificando a luta pela manutenção e melhoria nas condições de vida. Nesse contexto que se eclode a crise do capital, pela permanente insistência dos homens de negócio em explorar e acumular riquezas, e a permanente resistência dos trabalhadores em não serem explorados evitando o avanço de sua pobreza.

Apesar de seu status de hegemonia, o capital ainda está sujeito à privação de poder a partir de suas contradições e crises. Se numa ruptura, a crise do capital propiciar um elevado grau de organização e consciência dos trabalhadores, a continuidade das condições de valorização e acumulação capitalista serão difíceis de serem recuperadas. A frequência de crises estruturais aprofundam as contradições do capital e favorecem a emancipação da consciência dos trabalhadores.

A clareza e visão mais ampla dos trabalhadores sobre as faces do capital propiciam a conscientização sobre suas formas de alienação. Analisemos a fala de BETINI:

Qual o sentido do trabalho? Para o homem em sua natureza pode significar sua complementação e realização material e psicosocial. O trabalho como objetivação humana necessário para a sobrevivência do homem e como transformação da natureza e produção de riquezas. Para o capital é o meio de acumulação e sua valorização. Trata-se da apropriação do trabalho alheio, gerando a alienação do homem em relação ao trabalho em si e em relação aos seus resultados e benefícios. Distingue-se dessa forma, o trabalho como objetivação humana do trabalho como alienação.²²

²² BETINI, Geraldo Antonio. **Educação e Avaliação no âmbito da empresa: a reestruturação produtiva mudou as regras do jogo?** Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Dissertação de Mestrado, 2002, p.27.

Nesse processo de alienação, o capital degrada o trabalho – sujeito real da produção – à simples condição de fator material de produção. Segundo Antunes²³, a alienação significa a luta do capital pela sua própria sobrevivência, pela subordinação do trabalho, a luta constante pela hegemonia. Temos presenciado um processo histórico de segmentação que se dirige para o aprofundamento das contradições e a incoerência. Quanto mais a tecnologia avança, mais a alienação alcança limites absolutos. Quer dizer que, em resposta à sua crise estrutural, o capital impõe uma tendência destrutiva, acentuando a competitividade e a concorrência; o resultado disto é a precarização da força humana que trabalha (com o crescente aumento da jornada de trabalho e a exigência por maiores qualificações), a degradação crescente do meio ambiente, o avanço tecnológico selecionador e discriminador voltado prioritariamente para a produção de mercadorias e para o processo de valorização do capital.

O capital, no uso crescente do incremento tecnológico, como modalidade para aumentar a produtividade, implica necessariamente em crises, exploração, pobreza, desemprego, destruição do meio ambiente, entre tantas outras formas destrutivas. O avanço tecnológico é reforçado com o advento do toyotismo²⁴, da qualidade total e das técnicas de gestão. Um trabalhador que raciocina no ato do trabalho e acaba dominando mais os processos tecnológicos e econômicos além dos aspectos específicos à sua esfera imediata, é um trabalhador que pode ser considerado politécnico²⁵; esta caracterização fundamenta as economias de escala humanas que

²³ ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

²⁴ Para aprofundar esta questão, consulte: ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

²⁵ “A idéia de politecnia parte do princípio do questionamento do próprio trabalho dentro do capitalismo. Politecnia significa o domínio dos fundamentos científicos das diferentes técnicas que caracterizam o processo de trabalho, baseia-se em diferentes princípios e determinados fundamentos. O trabalhador, por meio da politecnia, deve compreender as diferentes modalidades do

beneficiam o capitalismo. Em contrapartida, as novas técnicas de gestão do trabalho vêm acarretando a deterioração das condições de trabalho, a intensificação do ritmo produtivo e o aumento da exploração do trabalho, resultando muito freqüentemente na própria exclusão da atividade sindical. A aplicação dos princípios da flexibilidade e qualidade total, principalmente, resultam na transferência da responsabilidade de aperfeiçoamentos para o próprio trabalhador de forma individual; como os trabalhadores detêm conhecimentos, estes devem ser incorporados ao processo produtivo e ao “ambiente da empresa”; esta é a visão dos homens de negócio.

Diante da necessidade crescente de qualificar-se melhor e preparar-se mais para conseguir trabalho, parte importante do “tempo livre” dos trabalhadores está crescentemente voltada para adquirir “empregabilidade”, palavra que o capital usa para transferir aos trabalhadores as necessidades de sua qualificação, que anteriormente eram em grande parte realizadas pelo capital. Nesse sentido, a Universidade Corporativa se apresenta como um processo promotor dessa qualificação alienada.

Parece que, segundo o nosso entendimento, os benefícios aparentemente obtidos pelos trabalhadores com o advento das Universidades Corporativas são largamente absorvidos pelo capital²⁶, uma vez que a necessidade de pensar, agir e

trabalho, com a compreensão do seu caráter, da sua essência. [...] Saviani (1989, p.15) afirma que a idéia de politecnia parte da necessidade de articulação entre trabalho intelectual e manual e envolve uma formação a partir do próprio trabalho social, trabalho este que desenvolve os princípios e fundamentos que estão presentes na organização do trabalho da sociedade capitalista.”

Fonte: LUCENA, Carlos Alberto. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004, p.227-228.

²⁶ A autora Marisa Eboli, favorável à implementação das Universidades Corporativas, afirma que “a educação tem hoje em dia legitimidade macroeconômica, pois há forte preocupação com sua implicação no desenvolvimento econômico e na competitividade de um país, e isso se agrega às outras legitimidades [...]; serão as empresas que darão o tom do sistema educacional nos próximos tempos.” Referência: EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2^a. ed, São Paulo: Gente, 2004, p. 36.

Sendo assim, entendemos que a educação é um ponto de atenção para os homens de negócio que exercem influência, a partir dos princípios de exploração do capitalismo, na construção e concepção do conhecimento, a fim de dar perenidade aos seus interesses. As estratégias para se controlar a

propor dos trabalhadores deve levar sempre em conta prioritariamente os objetivos intrínsecos da empresa, que aparecem muitas vezes mascarados pela necessidade de atender aos desejos do mercado consumista. Mas sendo o consumo parte estruturante do sistema produtivo do capital, é evidente que defender o cliente e sua satisfação é condição necessária para preservar a própria empresa. Mais complexificada, a aparência de maior liberdade no espaço produtivo tem como contrapartida o fato de que as personificações do trabalho deve se converter ainda mais em personificações do capital. Se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas “aptidões” (vontade, disposição e desejo), trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem “perfil” e “atributos” (conhecimentos, habilidades e atitudes) para aceitar esses “novos desafios”.

1.3 – As relações entre trabalho e educação.

As relações no mundo do trabalho são, historicamente, constituídas por uma série de atividades produtivas voltadas para diferentes fins. O surgimento das classes sociais e, conseqüentemente, da divisão social do trabalho são fruto do crescimento urbano, da ampliação da produção agrícola, do alargamento do comércio e do artesanato que acabaram por culminar nas especializações dos profissionais do trabalho. Tanto agora quanto em seus primórdios, as especializações profissionais surgem em decorrência de mudanças na forma de organização do sistema econômico das sociedades o que acaba por afetar as condições de trabalho bem como os tipos de profissionais do trabalho exigidos.

educação e a aquisição de conhecimento pelo trabalhador no espaço empresarial, como é o exemplo das Universidades Corporativas, estão cada vez mais evidentes e nos levam a refletir sobre os benefícios que estas ações têm promovido ao capital.

Nas economias primitivas, tal qual afirmamos anteriormente, esta especialização profissional era caracterizada pela divisão de tarefas por sexo e idade: homens e mulheres, adultos e crianças; o trabalho era executado em ritmo individual, com total controle e autonomia do trabalhador sobre o: o que fazer, como e quando fazer. Nesse sentido, alguns estudiosos²⁷ afirmam que os trabalhadores da era pré-industrial eram capazes de controlar o seu processo de trabalho, ou seja, o trabalhador possuía autonomia sobre o seu próprio tempo podendo, portanto, desenvolver-se como ser humano.

A transformação das formas de organização do trabalho, de produção de subsistência para produção para troca de mercadorias provoca uma metamorfose do trabalho que passa de autônomo e independente para assalariado e dependente. O que varia de acordo com o avanço das forças produtivas não é o trabalho propriamente dito – enquanto força de trabalho e produção de valor – mas antes, o conteúdo do trabalho: a forma de utilização da força de trabalho condicionada ao avanço tecnológico e científico das sociedades. Logo, a metamorfose das formas de organização do trabalho para assalariado, dependente e, principalmente, especializado subtrai do trabalhador o controle do o que fazer, como fazer, quando fazer e em que ritmo produzir, des-significando-o como ser humano autônomo sobre seu trabalho.

A exigência de profissionais com novos conhecimentos, habilidades e perfil diferenciado é resultado das mudanças de organização, gestão, especialidade e contratação do trabalho. O desemprego é fruto do desenvolvimento tecnológico que

²⁷ MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.
ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6ª. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.
Dentre outros autores.

reduziu as oportunidades de trabalho devido a exigência de uma nova capacitação.

Segundo MANFREDI:

Processo semelhante de qualificação / desqualificação [...] está ocorrendo nas sociedades capitalistas industriais nos últimos 20 anos [...]. A adoção pelas atividades produtivas e de comunicação – a informática, as máquinas numéricas, a robótica – das tecnologias resultantes das inovações no campo da pesquisa em microeletrônica gerou a necessidade de novas especializações profissionais e favoreceu o desaparecimento de outras.²⁸

Em sentido mais aprofundado, a especialização do trabalhador acaba por denominar uma outra distinção entre quem concebe e quem executa o trabalho em si; isso significa monopólio sobre o conhecimento científico e tecnológico acumulado, pelo capital. Sobressai no trabalho manual as características de controle, disciplina e hierarquia essenciais para a determinação de tarefas, definição do ritmo de trabalho, imposição de normas e regras, punições e submissão ao ritmo imposto pela máquina. O foco das funções de trabalho do capital são rotinas calculáveis e padronizáveis a fim de que o trabalhador execute suas tarefas com a máxima velocidade e com o mínimo de falhas. Essa força de trabalho necessita ser barata e facilmente substituível: daí a desqualificação. Nas sociedades capitalistas contemporâneas, o trabalho autônomo é um exemplo de trabalho não subordinado a contratos, evidenciando autonomia em seu processo: o o que, como e quando fazer e durante quanto tempo, são definidos pelo executor. Contudo, resta um certo controle no que se refere aos serviços prestados pelo profissional autônomo, os quais são definidos pelos clientes, pelo mercado ou mesmo por instituições profissionais organizadoras de normas, como exemplo, os psicólogos, médicos e advogados. Como muito bem enfatiza SOUZA, *“o trabalho segundo a ótica do capital*

²⁸ MANFREDI, Silvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002, p.41.

é uma atividade produtiva voltada não para a realização humana enquanto valor coletivo, mas para a realização da mais-valia, enquanto valor apropriado de forma privada.”²⁹

O avanço capitalista criou a necessidade de “*universalização da escola como agência social de preparação para a inserção no mundo do trabalho*”.³⁰ No entanto, contraditoriamente, a escola acaba por não qualificar o trabalhador segundo as expectativas do capitalista, pois o trabalhador já incorporado ao processo de produção é constantemente submetido à qualificação mínima que aponta para salários baixos e facilidade na substituição; já o trabalhador a ser incorporado é selecionado a partir do pré-requisito de qualificação adequada e versatilidade para que, mesmo não tendo a qualificação, mas sendo versátil, possa ser preparado de acordo com as exigências do capitalista. Daí a necessidade de criação de um espaço educativo-empresarial, segundo a ótica dos homens de negócio, capaz de formar e moldar o trabalhador de acordo com as expectativas do capitalista: a Universidade Corporativa é um exemplo desta estratégia.

EBOLI, a partir de uma visão otimista sobre o capital, esclarece este movimento:

A literatura aponta três formas básicas de produção do conhecimento: ideológica, institucional e tecnológica. Em linhas gerais, pode-se dizer que a escola clássica se dirige à formação das classes dominantes, dando ênfase à transmissão da ideologia vigente (modo de ser e de pensar), ao passo que a escola profissionalizante, voltada às classes instrumentais e dominadas, privilegia os aspectos técnicos e operacionais (modo de fazer). Assim, é interessante notar que as universidades corporativas (UCs) surgem no fim do século XX, mesclando esses dois enfoques e

²⁹ SOUZA, José dos Santos. **Trabalho, educação e sindicalismo no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2002, p.23.

³⁰ MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002, p.54.

procurando desenvolver nos mais diversos públicos e categorias profissionais com os quais a empresa interage tanto os componentes ideológicos quanto os tecnológicos.³¹

A aprendizagem informal que compõe o domínio de técnicas, métodos e tarefas pertinentes aos diversos ofícios foi considerada como a única fonte de conhecimento prática de que as classes populares dispunham durante séculos; MANFREDI³² faz esta afirmação e ressalta que são as dimensões ético-culturais responsáveis pelo distanciamento entre o que é ensinado na escola e o que acontece concretamente no mundo do trabalho. A educação no trabalho é um processo de aculturação e socialização associados às aprendizagens realizadas em outros espaços sócio-culturais, como a família, a escola, a comunidade, etc. Sob este aspecto, a aprendizagem informal vem sendo aperfeiçoada ao longo das gerações sociais pelos capitalistas desvalorizando a função da escola como instrumento de certificação para o ingresso e a manutenção do profissional no mercado de trabalho.

Ao passo que se exige do trabalhador uma formação técnico-científica mais abrangente, as condições de flexibilização do emprego formal acabam gerando incertezas quanto à definição do papel e da função das instituições de ensino nesse processo de formação do trabalhador ³³. Ressurgem as discussões sobre a necessidade de se reformar estas instituições ajustando-as às exigências deste novo momento histórico, reacendem-se debates e controvérsias sobre o tipo de formação a ser privilegiado pela instituição escolar, bem como antigos paradigmas conceituais sobre as noções de competência e habilidade. Nesse contexto, nada mais estratégico aos homens de negócio em não-reformar as instituições de ensino, mas criá-las dentro do seu próprio ambiente, com princípios e valores congruentes aos

³¹ EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004, p.29-30.

³² MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

³³ Ibid., p.55

seus interesses e objetivos de perenidade e senhoria. Desta feita, LUCENA afirma esta estratégia quando diz que:

A ciência é incorporada ao trabalho produtivo transformando-se em potencial material, e atuando no capitalismo como meio de produzir riqueza. O capital não a criou, mas desenvolveu formas de explorá-la, transformando-a numa mercadoria adequada ao seu interesse. Uma mercadoria que é utilizada, a princípio, como um meio de separação entre o saber e o trabalhador e, posteriormente, pela restrição desse saber, uma vez que a produção do conhecimento passa a ser pertencente aos domínios do capital.³⁴

Logo, ciência enquanto conhecimento, saber, educação, desvirtua-se nas mãos capitalistas a partir do momento em que estes a valorizam enquanto mercadoria e, conseqüentemente, pré-requisito para seu desejo de perpetuação do sistema. E analisando a Universidade Corporativa enquanto instância formativa do trabalhador de acordo com os moldes empresariais, até que ponto ela exerce o papel congruente a tais interesses capitalistas e quais os impactos desta formação para a atuação do trabalhador e sua constituição enquanto cidadão crítico e independente?

Diante de um sistema educacional cooptado pelo mercado em relação às exigências de formação e desenvolvimento impostas pelo capital, mecanismos governamentais juntamente a alguns organismos internacionais como, por exemplo o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento) e FMI (Fundo Monetário Internacional)³⁵ influenciaram transformações na educação pautando-a em uma dinâmica similar ao

³⁴ LUCENA, Carlos A. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004, p.208-209.

³⁵ Para aprofundar o significado dos organismos internacionais – BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento) e FMI (Fundo Monetário Internacional) veja:

LOUREIRO, Carlos Frederico B. **Cidadania e globalização: contribuições para a educação ambiental**. Fonte: E-groups Educação Ambiental

<http://www.arvore.com.br/artigos/htm/ar2610_2.htm>. Acesso em: 14/04/2007.

MERCADANTE, Araminta de Azevedo. **Empréstimos Públicos Internacionais**. Tese de Doutorado em Direito. Universidade de São Paulo USP, São Paulo, 1982.

setor produtivo. A teoria do capital humano e o princípio Taylorista de racionalização do trabalho elaborado vieram fortalecer a determinação de uma educação fundamentada no incremento da aquisição de conhecimentos para um incremento da capacidade de produção, ou seja, o estreitamento da relação entre força de trabalho e qualificação humanas como pré-requisito para a ilusória elevação da renda do trabalhador e a não-ilusória elevação da produtividade ao capital.

ANTUNES ³⁶ analisa o aspecto da qualificação apontando a educação pública perdendo espaço para a educação privada pelo motivo de que a última empreende esforços para a perenidade de seus produtos no mercado consumidor, despreocupando-se com a valorização e desenvolvimento humanos. A prioridade está na demanda às mercadorias produzidas pela rede privada, mercadorias estas caracterizadas por contingentes de profissionais que investem maciçamente em qualificações economicamente valiosas, mas que não são capazes de reverter o quadro de expropriação reproduzido pelo capital, pelo contrário, fortalece-o. Assim, neste contexto de expansão do sistema educacional privado, a educação pública assume um espaço de desqualificação, restringindo-se à condição de inábil para articular-se e adaptar-se ao sistema reprodutivo do capital que, em sua essência, pretende substituir este tipo de educação apenas como estratégia para sua própria sobrevivência e conseqüente superação dos processos de crise intrínsecos ao movimento dialético sobre o qual perfaz.

Com a introdução de novas tecnologias, sobretudo a partir da década de 1980, novas formas de organização do processo de trabalho começam a ser valorizadas: a necessidade de formação de uma força de trabalho qualificada para lidar com estes novos processos tecnológicos é a demanda projetada pelo capital e absorvida pelas

³⁶ ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

instituições privadas de ensino como forma de ascensão através de seu mercado consumidor. Quanto mais avança a tecnologia, mais avança o movimento a favor da mais-valia relativa. Em verdade, não podemos dizer que o trabalhador que administra uma série de máquinas na linha de produção é mais intelectualizado. Até porque, não é necessário maior nível intelectual para operar diversas máquinas. Tanto o trabalho em uma máquina, como em diversas máquinas estão nas fronteiras do trabalho alienado e significam, isso sim, intensificação do ritmo de trabalho. As novas tecnologias não necessitam de trabalhadores que as operem dotados de maiores conteúdos intelectuais, até porque “no reino do apertar botões”, o conhecimento científico é dominado por uma classe social em detrimento dos trabalhadores. Em outras palavras, independente de apertar um ou vários botões, do “autoritário fordismo” ao “avançado toyotismo” o que está presente são formas alienadas de trabalho que não se traduzem em trabalhadores superiores, mas sim, pelo contrário, no reinado da ignorância e alienação.

Desta feita, podemos afirmar que o movimento de desqualificação se dá quando transferimos trabalhadores do processo da mais-valia relativa (avanço tecnológico e conseqüente intensificação do ritmo de trabalho) para a mais-valia absoluta (aumento da jornada de trabalho), em um movimento dialético sobre o qual um processo não sobrevive sem o outro. Declara-se, por sua vez, que a ação de qualificação do trabalhador é fator crucial para o aumento da mais-valia absoluta, ao trabalho vivo, à simplificação de atividades e à conjugação homem-máquina onde a última torna-se como um prolongamento dos braços do primeiro.

Segundo a afirmação de CAMARGO,

[...] a ciência e a tecnologia deixaram de ser um suporte ao capital para se tornarem agentes de sua acumulação, o que muda o modo

de inserção de cientistas e técnicos na sociedade, transformando-os em bens do capital, dando ao capitalista o monopólio dos conhecimentos e da informação.³⁷

Nesse sentido que uma sociedade baseada na divisão do trabalho acaba por determinar estruturas que produzem os homens os quais necessita, em termos físicos e em termos intelectuais. A subversão dos significados da educação segundo a lógica do capital vem acionar os propósitos empresariais na construção de uma educação com o objetivo singular de preparar o homem para o trabalho, ou seja, uma formação requerida. Como consequência dessa visão, tem-se o surgimento de incontáveis cursos de aperfeiçoamento – à distância ou presenciais – promovidos por instituições privadas, cursos estes vendidos como os únicos meios correspondentes às exigências de trabalho nos seus diversos setores.

Em suas iniciativas para o apogeu e queda, o capital deixa transparecer um descenso em seus mecanismos de subversão da educação: a partir da exigência por um trabalhador qualificado e subjugado pelas intenções do capital, sobressai a contradição de que melhor qualificação implica em domínio do conhecimento adquirido e, portanto, liberdade de ação. Dialeticamente, a ruptura a tal intencionalidade resume-se nas articulações do capital em revolucionar constantemente a produção de conhecimentos, arrojando novos processos, novas estruturas, novos manuseios, envolvendo e estimulando o trabalhador à atualização freqüente; este movimento é uma das estratégias para garantia da continuidade do sistema capitalista, a partir do uso da educação.

Atualmente, o padrão de modernização que domina, sobretudo do ponto de vista ideológico / teórico, um padrão de modernização de mudança social, de

³⁷ CAMARGO, Pedro C. J. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a educação do trabalhador**. Campinas: PUC, 2003, p.26.

Reforma do Estado, de Reforma Educacional e de mudança dos indivíduos / pessoas, é o Neoliberalismo: a ruptura em relação ao padrão de modernização anterior. As reformas Educacionais são processos de mobilização do público para o novo padrão de Estado Neoliberal. Significa uma mudança social (modernização), que implica em uma Reforma do Estado (modernização), que influencia uma Reforma Educacional (de modernização do sistema) e a conseqüente modernização do modo de pensar das pessoas – uma Reforma da Subjetividade. E nesse contexto, a escola tem o papel de criar identidade para essa nação na medida em que forma cidadãos do e para o Estado. Por este motivo, a escola é alvo fácil de julgamentos sobre a responsabilidade do fracasso social.³⁸

Nessa perspectiva, a dinâmica do sistema educacional vai moldando-se paulatinamente à realidade social e cultural construindo novos hábitos, comportamentos e formas de pensar de professores, alunos, dirigentes, comunidade e outros grupos influentes. As iniciativas provenientes desta classe, na verdade, muito pouco interferem nesse sistema; as reformas sucessivas têm o papel de afirmar e reafirmar esta “nova” concepção, valores e cultura. As mesmas avançam mais ou menos dependendo do nível de resistência e luta de classes em que estão inseridas.

³⁸ Abordar o tema das Reformas Educacionais não é uma tarefa fácil, nem nosso escopo neste estudo, afinal implica na imersão em uma variedade de significados e propósitos. As Reformas permitem a análise a projetos políticos, culturais e econômicos pertinentes ao momento histórico de seu surgimento; além disso e, principalmente, proporcionam um retrato real do sistema educacional como tal, no que tange ao seu papel e importância diante da sociedade. Apóio-me neste parágrafo no corpo do texto, pelas análises de: SACRISTÁN, José Gimeno. Reformas Educacionais: utopia, retórica e prática. In: GENTILI, Pablo; SILVA, T.T.da. **Escola SA: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília, CNTE, 1996. E ainda acrescento uma de suas falas na íntegra:

“[...] fala-se de reformas quando se quer acomodar o ensino às demandas do mercado de trabalho, quando se efetua uma mudança de estrutura de níveis ou de ciclos com a finalidade de tornar o sistema mais justo; fala-se de reformas ao se descentralizar a administração do sistema, quando se incorporam conteúdos novos ou novas tecnologias, ao se pretender melhorar os estilos pedagógicos dominantes, quando se busca a transformação dos procedimentos de gestão interna das escolas, quando se buscam mudanças na organização escolar ou nos mecanismos de controle; alude-se à reforma quando se busca melhorar o rendimento dos alunos, diminuindo o fracasso, ou quando se fala em aumentar a qualidade dos professores[...]” (p.51)

O aumento da demanda por educação – evidente nos nossos dias – e as exigências para intervenções nesse processo de escolarização são formas de ocultar os efeitos ideológicos da crise educacional na qual nos inserimos: existe uma retração dos gastos sociais com a educação além de uma limitação ao mercado de trabalho. E os momentos em que ouvimos o Estado questionar a responsabilidade sobre a promoção gratuita e prolongada do serviço da educação são cada vez mais corriqueiros; argumenta-se mais sobre a educação como meio para a inserção e adaptação ao mercado de trabalho. Nesse sentido os efeitos das reformas educacionais vêm, segundo SACRISTÁN, como um meio de “militarizar o pensamento”, inserindo novas práticas e conceitos ideológicos capazes de desmembrar e retroceder os aspectos humanistas relativos à educação.

[...] Sistemas de treinamento de habilidades e capacidades, no desenvolvimento da tecnologia educacional, na educação apoiada em computadores, na psicologia da instrução e na engenharia pedagógica, nos modelos de ensino baseados na resolução de problemas ou no processamento de informação, no estímulo de competências cognitivas de alto nível. [...] Os valores de justiça, eqüidade, dignidade humana, solidariedade e distribuição da riqueza e do capital cultural vão sendo substituídos pela preocupação pela eficácia, pela competitividade, pela excelência, pela busca de resultados tangíveis, pelo ajuste às necessidades do mercado de trabalho e da economia, pela luta para dispor de melhores condições de saída do sistema educacional diante de um mundo do trabalho escasso, pela formação de destrezas básicas, pela necessidade de incorporar as tecnologias da informação, etc.³⁹

Nesse sentido, diante da alusão à educação como meio para atender à necessidade do mercado, na busca de resultados tangíveis e promotora da competitividade, pode-se afirmar, que a educação é mercadoria do capitalismo (não

³⁹ SACRISTÁN, José Gimeno. Reformas Educacionais: utopia, retórica e prática. In: GENTILI, Pablo; SILVA, T.T.da. **Escola SA: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília, CNTE, 1996, p.61.

sendo mais educação, mas formação requerida), foi coisificada, fetichizada, manipulada conforme as expectativas do capital; é uma mercadoria passível de ser vendida, comprada, comercializada, transformada e sufocada pelas inovações e avanços econômicos e tecnológicos. A educação é encarada pelo capital como um importante e poderoso meio para moldar o trabalhador como polivalente e multifuncional. Repito uma citação de ANTUNES⁴⁰ que aponta esta função da educação quando afirma que um trabalhador capaz de raciocinar durante o seu trabalho é, conseqüentemente, capaz de conhecer muito mais os processos tecnológicos e econômicos do que apenas os aspectos estritos ao seu âmbito imediato; logo, pode ser considerado como um trabalhador polivalente, o que justifica o fundamento das economias de escalas humanas para o crescimento do capitalismo.

As novas técnicas de gestão da força de trabalho, como por exemplo, o trabalho em equipe, a motivação, inovação e criatividade, o ser responsável por si mesmo e pelo seu sucesso, o envolvimento participativo junto à alta direção, enfim, são todas estratégias do capital para manipular o trabalhador e preservar, em sua essência, as verdadeiras condições do trabalho alienado e estranhado. Tais estratégias são frutos dos novos moldes da educação, re-caracterizada como educação empresarial, ou simplesmente, formação requerida.

Retomemos ao pensamento de ANTUNES⁴¹ quando salienta que os benefícios e avanços conquistados pelos trabalhadores quando são chamados a pensar, agir, propor e envolver-se nas ações da organização, na verdade são aparentes na medida que tais ações estão voltadas exclusivamente para o crescimento da

⁴⁰ ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

⁴¹ Ibid., 2002.

organização em si e sua perenidade no mercado, e não do trabalhador e sua emancipação. Nesse sentido, afirmo que se o trabalhador recusar-se a cumprir tais exigências, ou por falta de vontade ou aptidão, os mesmos ficam à mercê de substituições por outros profissionais que demonstrem perfil e que queiram enfrentar estes desafios. Afinal, a empresa ofereceu treinamento e formação suficientes para o aprimoramento; a não-adaptação ou não-aceitação é uma deficiência do trabalhador, e de inteira responsabilidade dele.⁴²

Daí emerge a corrida pela qualificação constante e ininterrupta, pois diariamente surgem novas tendências e ideologias do mercado que atraem inúmeros profissionais a se formarem e absorverem aquele novo conceito ou valor. Mais uma vez, a supremacia do capital sobre o papel da educação, consolidando-a dia-a-dia como uma mercadoria. O saber e o conhecimento não são apreendidos ou adquiridos, mas sim comprados à vista ou em suaves parcelas. Parte importante do tempo livre dos trabalhadores está totalmente e crescentemente voltada para a aquisição da tão almejada empregabilidade; ainda conforme ANTUNES⁴³, uma simples palavra usada pelo capital para transferir as necessidades de qualificação aos próprios trabalhadores, as quais eram realizadas, em sua maioria, pelo capital.

Finalmente, estamos diante de profundas contradições, pertinentes tanto ao trabalho quanto à educação, o que vem reforçar a incoerência deste cenário: o capital luta incessantemente para sobreviver e afirmar seu poder por intermédio da alienação e da subordinação do trabalho; quanto mais o processo de automação tecnológica avança, mais esta alienação aproxima-se de limites absolutos. Se o

⁴² Esta afirmação é fundamentada pela experiência que tenho na área empresarial e pelas ações / decisões que, muitas vezes, compartilhamos em conjunto às lideranças, em substituir os trabalhadores que não atendem à necessidade da organização, após o investimento em educação feito pela empresa ao trabalhador.

⁴³ ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

capital utiliza-se do trabalho e da educação para transformar o ser que trabalha, para uma superação da problemática Trabalho – Educação – Capital – está a dialética do próprio sistema, a revolução da natureza humana no sentido de metamorfoseá-la a partir do processo laborativo; a inserção maior e mais profunda ao sistema contra a alienação ao invés de alienar-se ou colocar-se alheio a ele.

Não se trata de negar essa contradição, mas de se instalar nela para trabalhá-la. Por trás do trabalho imposto persiste, ainda que de forma débil, surda, essa 'necessidade do possível', que diferencia a atividade humana da plenitude simplesmente vegetativa. É o sinal, mesmo, de sua finitude e de sua capacidade para 'ir mais longe', para melhor ou para pior.⁴⁴

Muito mais primordial que a definição e construção de um novo papel para as instituições educativas, todas elas: escolas, universidades, sejam corporativas ou não, e um novo perfil para o profissional adequado às exigências da força de trabalho capitalista, está o estabelecimento de outros traços culturais fundamentados na ética, na atitude e no comprometimento em detrimento à obrigatoriedade.

Não se deve exigir do sistema educacional uma qualificação de ótimo nível, se for mantida a tendência da gradativa parcelização do saber, da divisão entre o trabalho intelectual e o trabalho mental inerente à produção capitalista. [...] O trabalhador [...] deve compreender as diferentes modalidades do trabalho, com a compreensão do seu caráter, da sua essência. O trabalhador deve se ver vivo, compreendendo o trabalho como a forma mais humana, a mediação que possibilita a própria existência da humanidade.⁴⁵

Ainda que haja alienação, existe a socialização; ainda que domine a desumanização, permanece a comunhão. Os homens não descontinuaram suas relações, mas antes precisam delas e as fortalecem a cada minuto. A submissão

⁴⁴ BENSAID, Daniel; LOWY, Michael. **Marxismo, Modernidade e Utopia**. São Paulo: Xamã, 2000, p.100, grifo meu.

⁴⁵ LUCENA, Carlos A. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004, p.191-227.

não é capaz de apagar completamente toda a inspiração humana. Se assim o fosse, não existiria mais ciência, reflexão, consciência, indignação, fé, esperança, paixão: sentimentos ainda expressos pelos homens - trabalhadores do capital.⁴⁶

Tomando como referência as transformações expostas no mundo do trabalho que expressam significativos impactos na educação, discutiremos no próximo capítulo a universidade corporativa, problematizando a sua dimensão de projeto educativo informal do capital.

⁴⁶ Ibid.,2004

CAPÍTULO 2 – Universidade Corporativa: conceitos, significados e práticas.

2.1 – Contexto de surgimento das Universidades Corporativas

A formação para o trabalho na sociedade capitalista tem suas bases em uma dimensão taylorista fundamentada na separação entre o saber e o fazer, formando trabalhadores para o exercício das tarefas simples e repetitivas e, ao mesmo tempo, outros trabalhadores para o exercício do comando e do poder. Nesse contexto, relativo à formação para o trabalho, que se percebe a construção de ideologias as quais defendem a centralidade das instituições de ensino, considerando-as de extrema importância para a formação pessoal / profissional e ingresso no mercado de trabalho. Tais ideologias acabam por desvirtuar o verdadeiro papel da educação, associando-o a apenas uma formação requerida, restrita à qualificação para o mercado de trabalho, omitindo-se, portanto, a essência da educação enquanto expressão da cultura, do saber, da ciência e do conhecimento irrestritos.

A partir da contradição existente entre a aposta dos homens de negócio de uma educação voltada aos interesses da reprodução do capital ao contrário de uma educação de caráter iluminista⁴⁷ pensada como meio de acesso irrestrito à ciência é

⁴⁷ “O **Iluminismo** ou **esclarecimento** (em alemão Aufklärung, em inglês enlightenment), foi um movimento e uma revolta ao mesmo tempo intelectual surgido na segunda metade do século XVIII (o chamado “século das luzes”) que enfatizava a razão e a ciência como formas de explicar o universo. Foi um dos movimentos impulsionadores do capitalismo e da sociedade moderna. Foi um movimento que obteve grande dinâmica nos países protestantes e lenta, porém, gradual influência nos países católicos. O nome se explica porque os filósofos da época acreditavam estar iluminando as mentes das pessoas. É, de certo modo, um pensamento herdeiro da tradição do Renascimento e do Humanismo por defender a valorização do Homem e da Razão. Os iluministas acreditavam que a Razão seria a explicação para todas as coisas no universo, e se contrapunham à fé. Segundo os iluministas, cada pessoa deveria pensar por si própria, e não deixar-se levar por outras ideologias que, apesar de não concordarem, eram forçadas a seguir. Pregavam uma sociedade ‘livre’, com possibilidades de transição de classes e mais oportunidades iguais para todos. Economicamente, achavam que era da terra e da natureza que deveriam ser extraídas as riquezas dos países.

que se materializa o distanciamento entre o que é apreendido nas instituições de ensino formal e o que os homens de negócio esperam dela. É nesse sentido, que os homens de negócio despojam-se das instituições formais e não formais de ensino, visando, antes de qualquer coisa, à formação dos trabalhadores dentro de seus próprios espaços empresariais. É nesse cenário que se constroem gradativamente as Universidades Corporativas.

Uma análise crítica sobre a Universidade Corporativa deve levar em conta a recuperação da própria dimensão do trabalho alienado, cujas bases estão presentes tanto nas dimensões Tayloristas como Fordistas de produção, tal qual afirmamos anteriormente. As ações de formação e desenvolvimento de trabalhadores dentro das organizações empresariais sempre estiveram restritas a grupos específicos e seletos, como por exemplo, a alta administração, os gestores, os homens de negócio; enquanto que as operações realizadas pelo trabalhador são organizadas dentro de uma racionalidade do trabalho que as tornam funcionais, práticas, eficazes, a fim de obter o máximo de rendimento com um mínimo de custo. Enfim, as operações do trabalhador são simplificadas ao extremo com o objetivo de combater o desperdício na produção, reduzir o seu tempo e aumentar o ritmo de trabalho, ocasionando a maior intensificação das formas de exploração. Trata-se do padrão produtivo Taylorista – Fordista⁴⁸, que segundo ANTUNES⁴⁹, é estruturado no trabalho em parcelas, fracionado, na decomposição de tarefas que resumia o

Immanuel Kant, ele próprio um expoente da filosofia desta época, definiu o Iluminismo assim: '*O Iluminismo é a saída do ser humano do estado de não-emancipação em que ele próprio se colocou. Não-emancipação é a incapacidade de fazer uso de sua razão sem recorrer a outros. Tem-se culpa própria na não-emancipação quando ela não advém de falta da razão, mas da falta de decisão e coragem de usar a razão sem as instruções de outrem.*'

Fonte: Enciclopédia Livre – Wikipédia – Portal de Filosofia. **Artigo sobre Iluminismo.** <http://pt.wikipedia.org/wiki/Iluminismo> . Acesso em 14/04/2007.

⁴⁸ Para aprofundar esta questão ver: ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

⁴⁹ Ibid., 2002.

trabalho num conjunto de atividades repetitivas cuja soma resultava no trabalho total. Tal processo causava a ausência de domínio da atividade produtiva pelo trabalhador e, conseqüentemente, a visão parcial do trabalho. O capital passava a deter um contingente significativo na extração da mais-valia ou do sobre-trabalho, associando ao formato parcelar o dilatamento da jornada de trabalho e a desqualificação do trabalhador que se abstinha do todo para dominar apenas as especificidades de sua atividade produtiva. O trabalhador passava a assumir uma responsabilidade, um papel, um significado diferenciado, muito bem ilustrado por ANTUNES⁵⁰, o de máquina-ferramenta. Esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela combinação da produção em série, pertinente ao Fordismo, à intensificação do ritmo de trabalho, representado pelo Taylorismo, além da nítida separação entre os responsáveis pela elaboração e os responsáveis pela execução dentro do contexto da produção. Ao capital importava apenas apoderar-se do saber-fazer do trabalho, ocultando a capacidade intelectual do trabalhador, a qual se detinha às esferas mais elevadas da gestão – aos homens de negócio. Caracterizado como máquina-ferramenta, ao trabalhador não era necessária a ação do pensar; bastava apenas executar suas tarefas parcelares, de forma mecânica, ou seja, rápida e sem erros, garantindo a produção em elevada escala. O pensar, para os homens de negócio, colocava condições para o trabalhador tomar consciência sobre a sua realidade de precarização, instigando-o, portanto, a construir formas de resistência capazes de alterar a sua condição. Dessa maneira, o ato de pensar significava uma ameaça à expansão e controle empreendidos pelo capital.

⁵⁰ Ibid.,2002.

Apesar de sinais de esgotamento nas décadas de 1960 e 1970⁵¹, o Taylorismo – Fordismo constitui-se em fundamento para a continuidade das ações de expropriação do trabalhador e intensificação da força de trabalho até os dias de hoje. ANTUNES⁵² historiciza com detalhes os primórdios da auto-organização da classe trabalhadora, na década de 1970, quando aspectos relativos ao pensar passaram a eclodir dentro das fábricas. Em uma investida à crise conseqüente deste período, a reorganização capitalista passou a explorar a força intelectual além da força bruta: a subjetividade, inteligência, criatividade e imaginação do trabalhador poderiam ser esquadrihadas e, portanto, produzir mais-valia. Aquilo que outrora se apresentava como ameaça ao capital, uma ruptura com o seu processo de exploração e retenção do sobre-trabalho, transforma-se numa continuidade das formas de exploração, trazendo mais possibilidades ao capital de exacerbar seu controle, autoridade e influência. Não mais interessava ao capital apenas a força bruta empreendida em um intervalo restrito da jornada de trabalho, mas sim um trabalhador capaz de oferecer força e idéias, e colocá-las em prática; um trabalhador que fora de sua jornada de trabalho continuasse refletindo sobre sua atividade produtiva, idealizando maneiras de aperfeiçoá-la alavancando os resultados da produção. Como GRAMSCI contextualiza, um trabalhador capaz de associar-se ao seu trabalho de “forma orgânica”⁵³, pensando-o 24 horas por dia.

Devemos levar em conta que o processo de crise econômica do capitalismo monopolista tem suas bases em um cenário de escassez de matérias primas que se articula à consolidação da terceira revolução tecnológica baseada na informática e seus desdobramentos. Consolida-se uma trama de relações econômicas pelas quais

⁵¹ Dados pertinentes à obra de ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

⁵² Ibid., 2002.

⁵³ GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

os homens de negócio aumentam o investimento em capital constante – máquinas e equipamentos – em detrimento do capital variável – força de trabalho entre outros. Como o capital se reproduz de forma mais rápida na sua dimensão variável, ocorre uma redução da sua taxa de reprodução que é compensada pela exploração veemente da força de trabalho em larga escala e a adoção de formas de administração voltadas para esse fim.⁵⁴ Nesse sentido são elaboradas estratégias administrativas voltadas para a multifunção que tem o Toyotismo como grande expoente. Um trabalhador que pensa e conhece com mais profundidade o seu processo de trabalho, pode ser tornado polivalente / multifuncional, beneficiando o fundamento da economia para o capital.

Na medida em que os homens de negócio diagnosticavam estas novas possibilidades de incremento da força de trabalho, possibilidades estas reforçadas pela crescente competitividade no mercado, a necessidade de retenção do capital intelectual adquirido pelas práticas técnico-operacionais foi apontada como prioridade.

Com a intenção implícita de legitimação do sistema, o discurso dos homens de negócio traz à tona uma nova modalidade à formação aos trabalhadores – a Universidade Corporativa – justificada pela preocupação em aperfeiçoar, de forma abrangente e equivalente, a grande massa de trabalhadores do capital. BRAVERMAN acentua que *“a noção de que as condições mutáveis do trabalho industrial e de escritório exigem uma população trabalhadora cada vez mais*

⁵⁴ Para aprofundar essa discussão, ler Lucena (2005) e Frigotto (2001).

*instruída, mais educada e assim superior, é uma afirmação quase universalmente aceita na fala popular e acadêmica”.*⁵⁵

O autor⁵⁶ considera que, a partir do desenvolvimento tecnológico e a sua aplicação à formação requerida pelo capital, os processos de trabalho passaram a incorporar uma gama de conhecimentos científicos e técnicos bem maior do que anteriormente. Conseqüentemente, dá-se o enfraquecimento do controle do trabalhador sobre o seu processo de trabalho: a partir de uma ciência incorporada ao processo de trabalho, proveniente dos ideais de acumulação capitalista pertinentes aos homens de negócio, o trabalhador deixa de compreender e dominar o seu trabalho. Ainda analisando os pressupostos de BRAVERMAN, para que o trabalhador re-assuma a totalidade de seu trabalho, necessitará ater-se às primícias científicas do processo de trabalho. Ao encontro desta perda de autonomia sobre o trabalho pelo trabalhador, os homens de negócio criam alternativas que reinterpretem a educação – a qual perde a sua essência restringindo-se apenas em formação requerida – e combinando qualificação e especialidades à acumulação e intensificação das formas de exploração.

Esta é a lógica do modo capitalista de produção que, em vez de denunciar as relações sociais hierárquicas pelas quais acumula riqueza nas mãos dos proprietários da sociedade prefere deixar o trabalhador ignorante a despeito dos anos de escolaridade, e roubar a humanidade no seu direito inato de trabalho consciente e magistral.⁵⁷

⁵⁵ BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3^a. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, p.359.

⁵⁶ Ibid., 1987.

⁵⁷ Ibid., p.377.

A apelação à educação no sentido de associá-la ativamente ao avanço tecnológico do sistema produtivo vem traduzindo-se em espaços alternativos nomeados pelos homens de negócio como “espaços de formação / qualificação do trabalhador”; espaços estes não promotores de educação, mas de uma formação requerida. As empresas passaram a criar os seus próprios centros de qualificação de trabalhadores, sendo que a busca permanente pela excelência em resultados consolida gradativamente sua independência e destaque como espaço promotor de uma formação que atenda às exigências do mercado. Por estas profundas transformações em sua significância, a educação depara-se com o processo de detenção do conhecimento, definido agora, segundo os pressupostos de MARX, como uma *mercadoria do capital*.⁵⁸

As Universidades Corporativas são fruto da iniciativa dos homens de negócio em criarem dentro de suas empresas seus próprios espaços de formação. De acordo com EBOLI⁵⁹ e outros autores⁶⁰, favoráveis à reprodução e acumulação

⁵⁸ MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro 1º, Volume I, 2ª. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.

⁵⁹ EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004.

⁶⁰ “De acordo com Jeanne Meister (2000), as Universidades Corporativas trazem vantagens competitivas para as empresas. Numa pesquisa que realizou quando estava no comando da Corporate University Xchange, constatou que 56% de 120 empresas que negociam na Bolsa de Valores de Nova York apontam em seu balanço anual suas universidades corporativas. Essas companhias têm a visão clara de que seu investimento em educação é um veículo para atrair e reter os melhores empregados.”

Fonte: EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004, p.85.

“É oportuno lembrar as palavras do professor André Fischer (2002) sobre o assunto: ‘Estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalham, esse seria o papel principal de um sistema de gestão do conhecimento.’”

Fonte: Ibid. p.128.

“Meister (2000) acredita que existem várias práticas adotadas em todo o mundo que têm trazido ótimos resultados na educação corporativa. A primeira é envolver os principais líderes do alto escalão como aprendizes e acadêmicos. Usar as habilidades e os conhecimentos dos CEOs e diretores para traçar os programas destinados aos empregados é uma prática que dá certo. Outra medida é dar ao CLO (chief learning officer, algo como diretor de educação), ou à pessoa que comanda a universidade corporativa, o status de um CIO (chief information officer, ou diretor de informação), a fim de que ele possa encaminhar as informações estratégicas da direção para a universidade corporativa. Um número crescente de CLOs se reporta hoje diretamente ao CEO, para estabelecer as

capitalista pelos homens de negócio, as Universidades Corporativas surgiram com o propósito maior de promover uma mudança de cultura no contexto social em que se estabeleceram. Ainda segundo a autora, outros fenômenos foram importantes auxiliares para esta consolidação das Universidades Corporativas: a flexibilidade capaz de promover agilidade nas soluções, pois defende a estrutura não-hierárquica nas empresas; o conhecimento consagrado como a base para a formação de riqueza; a empregabilidade que direciona o trabalhador ao aperfeiçoamento constante; e a educação global, uma estratégia que evidencia a formação de trabalhadores com visão ampliada, abrangente, global e, portanto, corporativa.⁶¹

Genericamente, preservar os valores e a imagem das empresas trata-se do maior estímulo dos homens de negócio para a criação de uma Universidade Corporativa. No entanto, as consequências desta iniciativa são muito mais significantes e impactantes, uma vez que trazem o discurso de espaço para satisfação das carências de conhecimento do trabalhador, legitimando a estratégia capitalista de transferência da responsabilidade de aperfeiçoamento do Estado para o trabalhador, além de apresentar-se como vantagem competitiva quando controla e retém o conhecimento dentro da empresa. Logo, percebe-se que a perpetuação deste sistema tende a valorizar muito mais a iniciativa privada (das empresas) do que a pública (universidades e escolas de ensino formal) uma vez que privilegia preencher as necessidades das empresas – suas exigências e estratégias – em detrimento do impulso à educação formal como promotora da emancipação político-social dos indivíduos.

direções a ser seguidas na área da educação. Eles são o primeiro link para ajudar a **aliar a educação às metas do negócio.**”

Fonte: Ibid., p.181-182. Grifo meu.

⁶¹ Ibid, p. 46

Conforme cita MEISTER, no final da década de 80 do século XX⁶², os interesses na criação de uma Universidade Corporativa pelas empresas começaram a se fortalecer. O objetivo sempre foi o de gerenciar, estrategicamente, o desenvolvimento e aprendizado dos trabalhadores das empresas.

Nos últimos dez anos, nos Estados Unidos, o número de Universidades Corporativas cresceu de 400 para quase 2.000. Durante esse período, muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não mais podiam depender das instituições de ensino superior para desenvolver suas forças de trabalho. Decidiram, então, partir para a criação de suas próprias Universidades Corporativas, com o objetivo de obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa.⁶³

SALES, em uma concepção otimista em relação aos interesses da reprodução do capital, afirma que *“é necessário que as empresas desenvolvam seus talentos para que tenham mais competitividade e melhores resultados nos negócios”*⁶⁴. Foi por intermédio desta premissa que grandes corporações internacionais como a Motorola, a Ford, o McDonald’s⁶⁵ introduziram grupos de gerenciamento e desenvolvimento do conhecimento de seus trabalhadores, com o intuito de qualificar, motivar e reter profissionais implementando Universidades Corporativas. O pensamento dos homens de negócio dessas corporações convergem para um único aspecto: não basta apenas criar um espaço ou condições que propiciem a geração do conhecimento; é preciso também estabelecer foco na efetiva aplicação deste

⁶² MEISTER, JeanneC. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

⁶³ Ibid., p.27.

⁶⁴ SALES, Rosemary B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Florianópolis: UFSC, 2002, p.88.

⁶⁵ Ibid., p.87.

conhecimento que culminará na produção de resultados para o negócio das organizações⁶⁶. Para o capitalista, esses resultados querem dizer lucro, a partir da competitividade e perenidade no mercado. Quando falamos em competitividade, um exemplo são as pesquisas aplicadas por grupos especializados que classificam, por intermédio da mensuração dos níveis de satisfação de seus trabalhadores, quais “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil”⁶⁷. Grandes corporações concorrem anualmente nesse ranking em busca de uma boa ou excelente classificação, que proporcionará status à imagem e, conseqüentemente, competitividade no mercado. Dentre estas grandes corporações, podemos citar, em 2006, ABN Amro Real, CTBC e Elektro; em 2005, Microsiga Software S/A, Natura Cosméticos; em 2004, Amil, BankBoston, Embratel, dentre outras⁶⁸.

Apesar de ser um tema com ainda poucas pesquisas e reflexões, o processo de surgimento das Universidades Corporativas delineia-se com substancial força e perspectivas de avanço no mercado capitalista. Caracterizado como instrumento chave para a mudança cultural, tendencia complementar uma concepção de formação dos trabalhadores baseada na alienação dos meios de produção e na razão instrumental. É nesse sentido que parte crescente do empresariado aposta na consolidação das Universidades Corporativas como substitutas das instâncias de educação formal, uma vez que a Universidade Corporativa é considerada pelos homens de negócio como,

⁶⁶ Ibid., p.88.

⁶⁷ Esta pesquisa é publicada anualmente pela Revista Época e desenvolvida em parceria com o instituto de pesquisa *Great Place to Work* (pesquisas estatísticas). Para saber mais acesse: <http://www.gptw.com.br>

⁶⁸ Fonte: **Revista Exame - Você S/A**; publicação das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Edições Ano 2004 e 2005.

Revista Época; publicação das 100 Melhores Empresas para Trabalhar. Edição Ano 2006.

Todas as corporações citadas foram classificadas pelas Revistas entre as melhores empresas para se trabalhar.

Todas as corporações citadas possuem Universidades Corporativas; consulte: EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004, p.278.

[...] um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários, surgindo, assim, a idéia da Universidade Corporativa como eficaz ferramenta para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos às estratégias empresariais.⁶⁹

Devemos levar em consideração que, no embate entre as concepções empresariais sobre a educação, até a utilização do termo “universidade” é abusivo. “Universidade” significa pesquisa, acesso ao saber, construção do conhecimento novo. Ela não deveria se encontrar nas fronteiras da alienação e do estranhamento. O termo “universidade” não se aplica às concepções estreitas voltadas para o exercício da técnica e construção de valores humanos com bases na obediência. Devemos levar em conta que a luta dos homens de negócio está voltada também ao controle acirrado dos meios de produção e da atividade laboral.

O verbo *to manage* (administrar, gerenciar) vem de *manus*, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o *manege*. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência (*management*), em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.⁷⁰

Amparada pelos pressupostos de BRAVERMAN apresentados nesta citação, podemos afirmar que as Universidades Corporativas são uma estratégia do capital para condicionar e adestrar a compreensão do trabalhador sobre a importância da aprendizagem contínua vinculada às metas empresariais perpetuando, portanto, a

⁶⁹ SALES, Rosemary B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Florianópolis: UFSC, 2002, p.100.

⁷⁰ BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, p.68.

descontinuidade do conhecimento: de emancipatório no âmbito humano, para segregador e contribuidor à detenção de riqueza no âmbito empresarial. Trata-se de um posicionamento veiculado às estratégias dos homens de negócio, em que a idéia de desenvolvimento está alinhada ao controle do trabalhador e direcionamento de sua qualificação a favor das pretensões do capital.

2.2 Objetivo e conceituação das Universidades Corporativas

Segundo CAMARGO⁷¹, a terminologia “Universidade Corporativa” é pertinente a grupos privados de promoção de ensino criados em função dos objetivos e interesses de empresas ou grupos empresariais responsáveis pela sua manutenção. O processo de desenvolvimento, aperfeiçoamento e aprendizagem dos trabalhadores dessas empresas é determinado por estes grupos de ensino (as Universidades Corporativas) que avaliam e definem quais os conteúdos necessários para o crescimento da empresa de acordo com seus objetivos. De uma forma geral,

⁷¹ O autor discorre que “o termo Universidade Corporativa [...] refere-se às instituições de educação particulares, que atuam em função e em defesa dos interesses das mesmas empresas que as constituem e as mantêm. Neste caso, a aprendizagem dos trabalhadores é controlada pela instituição, que determina quais os conhecimentos úteis e necessários para o desenvolvimento da corporação. São sistemas fechados. A luta pelo mercado e o aparecimento da economia da educação faz surgir uma nova categoria de instituição de ensino, a universidade corporativa, promovendo a educação corporativa que se destina à pesquisa aplicada, capacitação e adestramento do trabalhador. [...] As universidades corporativas surgiram nas empresas sob a alegação de frustração com a qualidade, o conteúdo da educação superior e da necessidade de aprendizado permanente. Em muitas empresas elas se transformaram em complemento estratégico para ‘educar’ não somente seus trabalhadores, mas também parceiros, fornecedores, clientes e até a comunidade, num modelo de ensino guiado pelo mercado. [...] As principais universidades corporativas têm a responsabilidade de operar como uma unidade de negócio da empresa, enfocando a compreensão e a satisfação das necessidades de seus funcionários, fornecedores e clientes. Elas determinam o seu papel dentro e fora da organização, além de desenvolverem idéias orientadas para o negócio, sempre vinculadas às questões estratégicas da empresa, movimentando-se na direção de um modelo auto-financiado que paga pelos serviços prestados. Essas instituições existem em diversos formatos e tamanhos, desde as que possuem prédios espalhados por todo o mundo, até as que não têm um campus, assumindo o modelo de universidade virtual.”

Fonte: CAMARGO, Pedro C. J. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a educação do trabalhador**. Campinas: PUC, 2003, p.64-66.

as Universidades Corporativas são sistemas fechados, de uso exclusivo dos trabalhadores da empresa mantenedora, destituídos de certificações formais sobre os cursos oferecidos, logo, não há necessidade de autorização do MEC (Ministério da Educação) uma vez que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa são informais, não requerendo certificação de nível superior.⁷² Assim, sem a responsabilidade legal imposta em certificar formalmente seus cursos, as Universidades Corporativas acabam por focar o vínculo entre a formação oferecida aos trabalhadores com a maior competitividade da empresa no mercado.

Conforme EBOLI, empresas que implementam Universidades Corporativas têm destaque no mercado:

É importante salientar que as empresas pioneiras na adoção de universidades corporativas demonstram uma capacidade invejável de 'enxergar primeiro o futuro' e assim dirigir seus esforços para conceber, desenvolver e implantar sistemas de desenvolvimento de talentos humanos baseados nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos. Também enfrentam com coragem o enorme desafio de tornar as ações e os programas educacionais economicamente viáveis, procurando avaliar **quanto o negócio foi realmente beneficiado com o treinamento, adotando para isso indicadores vinculados ao sucesso.**⁷³

Podemos afirmar, portanto, que as Universidades Corporativas atuam com o propósito de orientar trabalhadores a vincularem permanente aprendizagem a objetivos e desafios empresariais. O foco da Universidade Corporativa apresenta-nos direcionado ao constante aprimoramento do negócio da empresa e não ao desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, uma vez que as práticas

⁷² O portal do MEC oferece informações sobre o tema em discussão. Acesse: <http://portal.mec.gov.br/>

⁷³ EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004, p.51, grifo meu.

desenvolvidas pela Universidade Corporativa condicionam o trabalhador a direcionar suas capacidades para o atingimento das metas empresariais; estas são prioritárias.

Respaldados pelo discurso da aprendizagem ativa e contínua, os homens de negócio planejam a missão das Universidades Corporativas a partir do processo de geração, absorção, aplicação e conseqüente difusão de conhecimentos dentro do espaço da empresa. Agindo assim, garantem o controle e direcionamento da formação de trabalhadores para o alcance de metas de interesse específico, fortalecendo, portanto, os aspectos de reprodução do capital.

Segundo os pressupostos de GRAMSCI⁷⁴, os intelectuais, são aqueles que detêm a capacidade dirigente e técnica não apenas em sua esfera restrita de atuação, como também em outras instâncias; semelhantemente o fazem os homens de negócio, uma vez que eles dirigem e organizam a massa de trabalhadores buscando a permanente confiança destes, e daqueles que investem em sua empresa: os clientes.

Os empresários – se não todos, pelo menos uma elite deles – devem possuir a capacidade de organizar a sociedade em geral, em todo o seu complexo organismo de serviços, inclusive no organismo estatal, em vista da necessidade de criar as condições mais favoráveis à expansão da própria classe; ou, pelo menos, devem possuir a capacidade de escolher os prepostos (empregados especializados) a quem confiar esta atividade organizativa das relações gerais exteriores à fábrica. Pode-se observar que os intelectuais orgânicos, que cada nova classe cria consigo e elabora em seu desenvolvimento progressivo são, no mais das vezes, especializações de aspectos parciais da atividade primitiva do tipo social novo que a nova classe deu à luz.⁷⁵

⁷⁴ GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

⁷⁵ Ibid., p.4.

Logo, conforme a afirmação de GRAMSCI, a capacidade de organização – fundamental à expansão da classe pertinente aos homens de negócio – culmina também em uma capacidade de controle por intermédio de inúmeras ferramentas ideológicas, grande parte delas alienantes, as quais garantem a perenidade do conhecimento nas mãos dos homens de negócio. Uma destas formas de alienação mais comum está relacionada à segregação dos meios de produção, onde o trabalhador perde o domínio e controle sobre o trabalho total. Dessa maneira, fragmentam-se cada vez mais as classes que pensam e executam o trabalho por meio das transformações nos meios de produção.⁷⁶

Justificando suas iniciativas para controle do processo produtivo, a idéia dos homens de negócio é a de elencar, precisamente, quais os principais itens que fundamentam a necessidade de implementação de uma Universidade Corporativa nas empresas, a saber:

- O diferencial competitivo a partir da retenção do capital intelectual;
- A oportunidade para autodesenvolvimento dos trabalhadores;
- O estímulo ao aprendizado;
- O incentivo aos trabalhadores responsabilizarem-se pelo seu próprio desenvolvimento a partir da infraestrutura oferecida pela empresa;
- A contribuição para a realização pessoal.

Nesse sentido, delineia-se uma estratégia para mudança de paradigma sobre novas formas de desenvolvimento e formação de trabalhadores. A valorização de princípios, como: o compromisso com a cidadania, a aprendizagem multifuncional, o

⁷⁶ Ibid., 1979.

envolvimento e participação dos líderes da empresa e a oportunidade para identificação e desenvolvimento de competências, incrementam o discurso dos homens de negócio enaltecendo as novas práticas como primordiais para destaque no mundo globalizado. Ou seja, há uma indução em articular escolhas estratégicas (pertinentes aos homens de negócio) a escolhas pessoais (trabalhadores) e a implementação das Universidades Corporativas, configurando-se ações que garantam a reprodução do capital em larga escala.

Uma outra linha de conceituação para o contexto da educação corporativa, segundo a visão de EBOLI⁷⁷, pautada em valores favoráveis ao capital, são os princípios da:

- Competitividade: responsável por alinhar os conteúdos e programas educacionais oferecidos por intermédio das Universidades Corporativas às estratégias do negócio;
- Perpetuidade: que possibilita a disseminação da cultura da empresa entre todos os seus níveis hierárquicos;
- Conectividade: que estimula o compartilhamento de experiências e conhecimentos alinhando a empresa e seus membros num único objetivo;
- Disponibilidade: responsável por garantir a facilidade de acesso ao conhecimento a partir da utilização da tecnologia (programas de educação à distância), que reforçam ainda mais a responsabilidade do trabalhador pelo seu próprio crescimento;
- Cidadania: que incentiva a participação em programas de voluntariado e responsabilidade social;

⁷⁷ EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004.

- Parceria: que aproximam as Universidades Corporativas das demais Universidades de Educação Formal para o aperfeiçoamento de práticas educativas;
- Sustentabilidade: e talvez, o mais importante princípio, responsável por garantir que as ações de desenvolvimento de trabalhadores por intermédio das Universidades Corporativas promovam resultados satisfatórios à empresa, agregando valores financeiros e trazendo perenidade ao negócio da organização.

É interessante salientarmos que no princípio da sustentabilidade existe o procedimento de avaliação dos resultados, ou seja, a medição do valor agregado pelo trabalhador a partir do conhecimento assimilado na Universidade Corporativa, o que se configura como estímulo à exploração.

Apesar de serem valorizadas socialmente, podemos afirmar que as iniciativas de implementação de Universidades Corporativas apresentam desvantagens como a acomodação do governo em relação a sua responsabilidade pelo sistema educacional do país, ou seja, a transferência de responsabilidade sobre a educação do Estado capitalista para o trabalhador; o aumento do poder das empresas perante a sociedade (que significa a influência dos homens de negócio para a exploração da mais valia); e o impacto sobre a consolidação de pesquisas enfraquecendo suas construções em detrimento à prioridade pela busca de resultados às empresas (a desumanização do trabalhador e sua alienação).

Nessa linha de raciocínio, colocamos em xeque a real aplicabilidade das Universidades Corporativas a partir de uma contextualização sobre a formação de trabalhadores nela desenvolvidos e sua caracterização como um processo alienante

e desumanizante com pretensões intrínsecas e exclusivas à perenidade do sistema capitalista.

Nesse sentido, delineamos os constructos ideológicos que esta nova instância de formação corporativa se fundamenta e se estrutura. Para alicerçarmos esta questão, apresentamos no item seguinte a Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro, o que nos permitirá uma análise específica sobre as bases desta instância formativa e, mais à frente (terceiro capítulo), será tecida uma reflexão sobre a visão dos homens de negócio a respeito das Universidades Corporativas. A Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG não está identificada por questões éticas, todavia as informações coletadas preenchem as lacunas pertinentes à crítica ao capital que nos propomos a construir.

2.3 – Dados sobre o campo: a Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG.

A Universidade Corporativa, objeto desta pesquisa, pertence a um Grupo Empresarial renomado na região do Triângulo Mineiro / MG, atuante em diversas linhas de negócio. Para o levantamento de dados referentes a esta Universidade Corporativa, optamos por desenvolver uma pesquisa documental, com coleta de dados (memorial, folders, cadernos comerciais, registros a partir da participação em treinamentos e palestras) e, posteriormente, a aplicação de entrevista descritiva ⁷⁸ com a principal gestora da Universidade Corporativa. A pesquisa foi desenvolvida no primeiro semestre de 2006, tendo duração aproximada de 1 mês. A partir da análise

⁷⁸ Confira a entrevista aplicada na Universidade Corporativa, no Anexo 02.

dos dados coletados, tanto na pesquisa documental quanto na entrevista, discurremos que a iniciativa para criação de uma Universidade Corporativa pelo Grupo Empresarial desta região partiu da necessidade de se consolidar uma cultura empresarial forte voltada para o “desenvolvimento e aperfeiçoamento” de profissionais.

Essa cultura empresarial tem como princípios a “orientação de esforços para estimular a capacitação, pensamento coletivo, superação de metas, ousadia e visão de futuro nos trabalhadores”⁷⁹. Para isto, investe-se em qualificação de trabalhadores por meio do apoio de consultores de ensino com sofisticados programas de gestão. De acordo com a concepção empresarial, seus princípios se justificam a partir do diagnóstico da necessidade de aperfeiçoamento, sistematização e ampliação das atividades de formação continuada, com o propósito maior de concentrar trabalhadores em um espaço exclusivo para formação, reciclagem e aprofundamento permanentes de conhecimentos, habilidades e atitudes, constituindo-se, portanto, as competências primordiais demandadas pela competitividade do mercado global. Acredita-se que através da possibilidade oferecida pela formação permanente do trabalhador de expansão de seus limites e descoberta de novos horizontes haverá sempre crescimento dos negócios e garantia da perenidade da empresa. O “sucesso do trabalhador” adquirido pelo seu aprimoramento educativo é encarado neste contexto, pelos homens de negócio, como “alavanca para o sucesso empresarial”.

A concepção empresarial defende ainda que a missão da Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG é a da gestão do conhecimento e do desenvolvimento do capital intelectual dos trabalhadores do seu grupo

⁷⁹ Princípios registrados a partir das falas dos gestores da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro nas palestras ministradas.

empresarial, agregando valor ao cliente.⁸⁰ Antecipar-se aos desejos e necessidades dos clientes é fator crucial, pelo parecer dos homens de negócio da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, para elevar a empresa num patamar superior de qualidade em relação a seus competidores; para garantir a fidelidade do cliente é fundamental desenvolver e consolidar competências dos trabalhadores. Outro compromisso permanente é “despertar nos trabalhadores a importância da mudança: rever paradigmas, conceitos e desaprender diariamente”⁸¹. Tratam-se de concepções essenciais, pela visão dos homens de negócio da Universidade Corporativa em estudo, para garantir a competitividade no mercado e desenvolver os trabalhadores diante da característica rudimentar do conhecimento.

Ao agir dessa forma, garante-se um processo de envolvimento do trabalhador com a empresa e o trabalho. Consolidam-se formas alienadas de trabalho, das quais este se confunde com o capital. O que percebemos são formas muito bem elaboradas de conquista da subjetividade dos trabalhadores, homogeneizando a heterogeneidade da luta de classes. Esse é o sentido do envolvimento com o trabalho no capitalismo monopolista os quais discorreremos nessas páginas.

Por intermédio de programas curriculares específicos, esta Universidade Corporativa pesquisada forma e fortalece os conceitos de gestão comercial, gestão da liderança, gestão de processos, projetos e idéias, e a gestão da cultura: princípios, valores e crenças. Estes programas costumam vincularem-se ao desenvolvimento de competências também específicas, como exemplo: capacidade

⁸⁰ Texto extraído do Caderno Comercial da Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG. Publicação 2006.

⁸¹ Transcrição das falas dos gestores da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG nas palestras ministradas.

para inovar, antecipar o futuro, gerir mudanças, agregar valor ao negócio do cliente, negociar, liderar pelo exemplo, gerir resultados, dentre outras.⁸²

A Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG realiza, anualmente, uma reciclagem de seus treinamentos⁸³: os trabalhadores identificam junto aos seus líderes imediatos quais as competências a serem aprimoradas para o próximo ano, definindo os treinamentos específicos oferecidos pela Universidade Corporativa que auxiliarão este aperfeiçoamento. É importante ressaltar que, para este processo, a disponibilização de novos treinamentos é feita a partir dos moldes de cultura, gestão, valores e crenças da empresa, ou seja, existe uma imobilidade proposital nos conteúdos.

O papel estratégico da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, ainda sob a visão empresarial, é questionar e quebrar paradigmas ensinando trabalhadores a desaprender e re-aprender diariamente o que sabem, como fazem, como se relacionam e como buscam superar os desafios das suas atribuições. Manter a consciência de que provocar mudanças é primordial para a perpetuação dos negócios é responsabilidade desta Universidade Corporativa, principalmente quando a mudança envolve constante adequação do comportamento e da postura dos trabalhadores frente às exigências atuais e futuras. Também é reforçada a

⁸² Texto extraído do Caderno Comercial da Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG. Publicação 2006.

⁸³ Segundo a definição retirada de: HOUAISS, Antonio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: < <http://houaiss.uol.com.br/gramatica.jhtm> > . Acesso em: 15/04/2007, **reciclar** significa: “ato, processo ou efeito de reprocessar uma substância, quando sua transformação está incompleta ou quando é necessário aprimorar suas propriedades ou melhorar o rendimento da operação como um todo”.

Dessa forma, entendemos que a iniciativa de reciclar treinamentos está associada à necessidade de aprimoramento, complemento, remodelação conforme as exigências do momento que vive a organização. Pela minha experiência enquanto profissional desta área, é importante que as empresas criem suas próprias necessidades e o provimento destas, por exemplo, um princípio ou um valor ou uma mudança na conduta do trabalhador que requer, para aquele momento específico, uma nova articulação na formação deste trabalhador, acrescentando o conhecimento novo; e a alternativa para isto hoje, é a reciclagem do treinamento já existente e transmitido ao trabalhador, que é re-transmitido moldado conforme as originalidades emergentes.

concepção de que somente a formação continuada poderá assegurar trabalhadores capazes de se reinventarem a cada desafio.

Em suas atribuições estratégicas, a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG tem sua frente de trabalho voltada para o “autodesenvolvimento”, uma vez que para os seus idealizadores, os trabalhadores são o ativo mais importante de uma empresa. O foco, portanto, está em procurar desenvolver programas para “atrair e reter bons trabalhadores”, mapear e desenvolver competências dos trabalhadores e identificar e preparar a futura geração de líderes. A gestão de competências é uma atribuição extremamente valorizada pelos homens de negócio da Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG; eles compreendem competências como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permitem atingir alta performance na realização dos resultados que a organização fixa como meta. A partir do conhecimento das competências mais demandadas para um trabalhador é possível garantir seu aperfeiçoamento para atuar eficazmente diante da acirrada concorrência, com agilidade e adequação de respostas aos desafios dos mercados em que atua e às necessidades de seus clientes, trazendo perenidade ao universo dos negócios.

Entendemos que a discussão das competências oferece fundamentos para percebermos o princípio de formação humana presente nos projetos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG. Apesar de se afirmar que está em jogo princípios do autoconhecimento, contraditoriamente, edifica-se um processo ao qual está em jogo apenas os interesses do capital. A noção de competência capitalista é um fenômeno de classe, cujas bases estão no trabalho alienado. O que queremos dizer é que para entender o que é competência é preciso saber quem as

elabora, quais são os princípios que as mesmas se baseiam. Em uma lógica alienada do trabalho, distante de uma formação totalizante e unilateral dos homens, a competência é algo dado, definido pelos gestores do capital. A homogeneização da luta de classes, ao qual afirmamos anteriormente, legitima esse processo, determinando uma realidade singular em que aparentemente as decisões são tomadas por todos no interesse de todos. Essa é a dimensão que legitima o processo de formação humana presente na Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG.

Outra atribuição importante da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG é a gestão do Clima Organizacional⁸⁴, compreendido como um medidor da eficácia da gestão na empresa, permitindo identificar e trabalhar variáveis capazes de influenciar positivamente ou negativamente na satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, no seu grau de comprometimento com as metas da empresa. Segundo a visão dos homens de negócio da Universidade Corporativa do Triângulo

⁸⁴ Refiro-me a Clima Organizacional como o conjunto de indicadores sobre como está o ambiente e a atmosfera da organização, segundo a percepção dos que vivenciam o dia-a-dia da empresa. O Clima organizacional identifica os pontos fortes e os pontos fracos e críticos, delineando caminhos para subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado.

Segundo FRANÇA, Robson Luiz de. **Clima Organizacional escolar e a influência nas relações entre professores e administradores**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia – UFU, 1997, p.14, “o surgimento do conceito de Clima Organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações para o desempenho humano nas organizações, a partir da constatação por parte de diferentes pesquisadores do assunto, de relações existentes entre o clima e outros aspectos significativos da vida das organizações tais como motivação, produtividade, satisfação no trabalho, desempenho, moral, etc. (WELLAUSEN,1986). O estudo de Clima Organizacional, definido a partir de seus conceitos de ‘fenômeno resultante dos elementos da cultura’ (SOUZA, 1983) ou ‘forma constante pela qual as pessoas, à luz das suas próprias características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais’ (TAGIURI,p.109) ou ainda como ‘variável mais maleável e que pode servir como instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização’ (KOLB, 1978) ou ainda como ‘conjunto de valores ou atitudes que afetam o relacionamento das pessoas’ (BENNIS, 1972), é visto também, como afirma PICADA, 1986 como uma ‘variável potencialmente importante a ser estudada por todos quantos se interessam pela busca de explicações para o desempenho humano nas organizações’. [...] Forehand & Gilmer (1964), conceituaram clima organizacional como ‘um conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes’”.

Mineiro / MG, um Clima Organizacional saudável propicia uma produtividade maior tendo impacto positivo nos resultados da empresa; por outro lado, o Clima Organizacional deteriorado pode gerar insegurança e desmotivação ao trabalhador.

A preocupação com a saúde do trabalhador é também uma contribuição da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG. Segundo a ótica de seus concebedores: quadros de stress, dependências, depressões, etc., são resultado da pressão constante por resultados com a qual os trabalhadores lidam diariamente. Assim, programas de desenvolvimento e acompanhamento da saúde são comuns segundo as práticas desta Universidade Corporativa, com o objetivo de proporcionar aos trabalhadores condições para que eles gerenciem sua saúde física e emocional, por intermédio de metodologias estruturadas internamente. Os concebedores da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG consideram que a saúde dos trabalhadores é tão importante quanto às competências que eles têm.

Preparar jovens universitários e recém-formados para atuar nas empresas é outra preocupação à qual a Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG se dedica. O foco está em desenvolver estes jovens no que tange à visão ampla de negócios, internalizar neles “os valores, crenças e princípios da empresa”, fazê-los incorporar as competências valorizadas pelos homens de negócio, adaptá-los às práticas e políticas internas por intermédio do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

De acordo com as informações pesquisadas dentro da Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG, a visão estratégica dos seus concebedores sobre a atuação da Universidade Corporativa indica a gestão da cultura, crenças e valores da empresa, responsáveis – segundo eles – pelo jeito de ser, pensar e agir da organização. A cultura organizacional é dinâmica e evolui ao

longo dos anos podendo sofrer influências externas e internas as quais exigem novas adaptações e inovações; desta forma, a Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG, para seus concebedores, vem monitorar permanentemente estas variações, ajustando a velocidade das mudanças aos interesses, objetivos e metas da empresa. O trabalhador, nesse aspecto, é visto como o guardião dos princípios, crenças e valores da organização. Para os concebedores, valorizar a cultura da empresa é fundamental a fim de que ela não se torne vulnerável e destituída, enfim, de sua essência. E, finalmente, a visão dos concebedores sobre a Universidade Corporativa em estudo é que esta seja reconhecida como uma instância de vanguarda, capaz de alinhar a gestão de trabalhadores às estratégias empresariais.

A Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG tem uma forte dimensão ideológica tal qual aponta as justificativas dos seus concebedores citadas acima. É nesse sentido que no próximo capítulo analisaremos o impacto da formação que a mesma oferece quanto à atuação dos trabalhadores, buscando analisar o seu papel, concepção de ciência e conhecimento implícitos, contribuições e implicações à formação de trabalhadores, à luz de uma perspectiva conceitual pautada pelo materialismo histórico dialético. Pretendemos confrontar a visão empresarial com a visão do trabalhador sobre a atuação da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, respaldando-nos pela mesma criticidade ao capital e procurando, enfim, pormenorizar este processo de dialeticidade do conhecimento no que tange à formação do homem na sociedade.

CAPÍTULO 3 – Universidade Corporativa: projeto do capital

3.1 – Crítica à visão empresarial sobre a Universidade Corporativa.

Para discutir este tópico, faço menção, de forma muito breve, à minha experiência enquanto educadora⁸⁵ nas empresas geridas pelos homens de negócio, Utilizaremos apenas como exemplo para introduzir a reflexão sobre a questão da qualificação.

Profissionais de diversas áreas passaram a compor o quadro de funcionários das empresas, atuando especialmente em setores de treinamento, formação e desenvolvimento de pessoas, principalmente pela influência advinda das estratégias dos homens de negócios, que inspirados pelos princípios toyotistas de produção e gestão de trabalhadores, passaram a incentivar a formação de profissionais politécnicos e com amplo campo de atuação. Neste novo cenário de atuação, alguns conflitos sobressaem-se uma vez que a formação destes profissionais outrora foi delineada para campos de atuação mais específicos, que não no campo empresarial. Dessa maneira, os educadores nas empresas vêem-se submissos às exigências e necessidades impostas pelas diretrizes dos homens de negócio. Dentro do ambiente empresarial, os processos já estão definidos e a autonomia para alterá-los é pequena. O processo educacional dentro das empresas é pré-definido a partir do foco em metas empresariais arrojadas⁸⁶, assim estes educadores⁸⁷ vêem-se

⁸⁵ Não apenas a minha experiência, mas também refiro-me às experiências de outros profissionais da área de educação, como sociólogos, filósofos, geógrafos, psicólogos, que atuam nos setores ligados à educação dentro das empresas.

⁸⁶ Para respaldar esta fala, listo a seguir um trecho da entrevista com Marisa Eboli, publicada na Revista Educação Corporativa: “Como a senhora define o termo Educação Corporativa? Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base

condicionados a absterem-se da missão enquanto responsáveis por contribuir à emancipação dos educandos⁸⁸ e dele mesmo; **dentro da empresa são vistos como mero objeto, força de trabalho, ferramenta auxiliadora no processo de acumulação do capital intelectual⁸⁹** e, conseqüentemente, do capital econômico

em competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio. O processo de aprendizagem deve ser ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. [...] Quais os ingredientes básicos para um bom sistema de Educação Corporativa? De modo geral, um sistema de Educação Corporativa nasce vinculado à área de Recursos Humanos, pois a Educação Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Assim sendo, conceber o projeto de Educação Corporativa a partir do plano estratégico de negócios é o que realmente diferencia o sistema de Educação Corporativa de um centro de Treinamento & Desenvolvimento tradicional. Para tanto, são fundamentais quatro pontos: obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula, alinhar o modelo de gestão de pessoas às estratégias do negócio, implantar um modelo de gestão de pessoas por competência e conceber programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.”

Fonte: EBOLI, Marisa. Foco nas metas empresariais. **Revista Educação Corporativa**. Ano 1. N.º 01, Segmento, 2006, p.6-10.

⁸⁷ Aquele responsável pelo setor de educação dentro da empresa, atuação esta que vivencio em minha carreira profissional há cerca de 08 anos.

⁸⁸ “A educação deve propiciar aos homens um desenvolvimento integral. Todas as necessidades do homem devem emergir no processo educacional, tais como a busca pela sobrevivência, o prazer, a criação e o gozo da cultura, a participação na vida social, a interação com os outros homens, a auto-realização e a autocriação. Essa profunda transformação dos objetivos educacionais exige, entre outros aspectos, também uma profunda transformação da divisão social do trabalho que, com a abolição da divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual, conduza a uma reaproximação da ciência e da produção. Contrariamente, a escola burguesa professa ideais do desenvolvimento integral do homem que podem ser resumidos em educar para o consumo, para a cidadania dos moldes democráticos burgueses, que já estão conhecidos como extremamente autoritários e excludentes. Também as relações no interior da escola precisam se transformar da competição para a cooperação e o apoio mútuo. Uma tal transformação pressupõe, por sua vez, uma relação biunívoca e mutuamente enriquecedora entre professor e aluno e uma relação mais aberta entre a escola e a sociedade, a partir da idéia de coletividade e igualdade que constitui a base do comunismo. Trata-se, portanto, de uma concepção diametralmente oposta da burguesa e que enfatiza essa relação como forma de inserção do indivíduo, deixando de lado que se trata de uma sociedade marcada pelas diferenças de classes sociais, portanto, de homens.”

Fonte: LOMBARDI, José Claudinei. Educação, Ensino e Formação Profissional em Marx e Engels. In: SAVIANI, D. LOMBARDI, J.C. (org). **Marxismo e Educação: debates contemporâneos**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2005, p.31-32.

⁸⁹ “[...] quanto mais se acelera a máquina produtora de mais-valia capitalista, maior a tendência em se acelerar o jeito de viver dessas mesmas coletividades humanas, um acelerar que transcende os muros das fábricas e atinge o tempo de realização das tarefas cotidianas. A produção destrutiva compreendida nesse sentido, ao reduzir a vida útil das mercadorias, acelerando a velocidade do consumo, assume a função de acelerar também a velocidade das relações sociais, proporcionando novas atitudes e expectativas. Esse processo também influencia a formação dos trabalhadores. Ao mesmo tempo em que se acelera o tempo de produção das mercadorias, também se acelera o tempo de formação dos trabalhadores que irão produzi-las. A formação dos trabalhadores é contraditória, visto que algumas profissões requerem trabalhadores com melhor formação em detrimento de um grande coletivo que são formados em condições precárias. Com referência à formação precária dos trabalhadores, Marx e Engels afirmavam que quanto menor as despesas com a formação dos trabalhadores, menores os valores a serem pagos na compra das suas forças de trabalho. Dependendo do seguimento produtivo, algumas profissões não requerem qualquer aprendizagem, bastando a permanência do trabalhador para o desenvolvimento das tarefas parcelares. As despesas relativas com o trabalhador se reduzem ao acesso às mercadorias para mantê-lo vivo. O preço do seu trabalho passa a ser determinado pelos meios de sua subsistência. É importante observar que

aos homens de negócio. Tratam-se de contradições⁹⁰ sobre o papel destes profissionais dentro das empresas que se materializam na seguinte discussão: na tentativa de não conseguir revolucionar o capitalismo a partir da sua atuação profissional enquanto educador, é preciso considerar sempre a possibilidade de luta e resistência dentro do espaço das empresas e compreender que a luta de classes é histórica e processual, composta de avanços e retrocessos em que, em alguns casos, avanços são retrocessos e vice-versa.

Teço estas inferências para, na verdade, discutir a questão da qualificação: meu relato de experiência é apenas um exemplo que utilizo para apontar os desajustes que o processo de qualificação de trabalhadores enfrenta diante da prioridade da reprodução do capital. Quando afirmamos que o educador, no espaço das empresas, é visto pelos homens de negócio como ferramenta que auxilia o processo de acumulação do capital, queremos por em evidência exatamente este discurso de reprodução do capital, tecido pelos homens de negócio, de que a

tanto os homens como as máquinas possuem um tempo de produção, necessitando de reposição. Com efeito, é necessário formar um coletivo de filhos de trabalhadores que possam substituí-los, perpetuando a sua existência. A formação de uma nova força de trabalho implicará o dispêndio de novos valores financeiros”.

Fonte: LUCENA, Carlos Alberto. *Marxismo, Crise do Capitalismo Monopolista e Qualificação dos Trabalhadores*. In: SAVIANI, D. LOMBARDI, J.C. (org). **Marxismo e Educação: debates contemporâneos**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2005, p.194-195. Grifo meu.

⁹⁰ “A formação dos trabalhadores é composta por processos ideológicos e contraditórios. Ideológicos, ao omitir que em um processo de crise, os homens de negócio se tornam mais seletivos em virtude do aumento do exército de reserva. Ideológicos ao apontar que a maior formação intelectual exigida é homogênea, quando na realidade varia de região para região do país, dependendo do potencial escolar oferecido regionalmente. Ideológicos, ao omitir que o trabalhador com maior nível de escolaridade passa a ter a sua força de trabalho sobreexplorada nas empresas. Contraditórios por proporcionar que a elevação escolar de um trabalhador corresponda ao desemprego de outro trabalhador, uma vez que as empresas não mais necessitam contratar no mercado, profissionais, pois já os possuem em um processo multifuncional, elevando tanto a mais-valia absoluta como a relativa. Contraditórios por defender o aumento do nível de escolaridades dos trabalhadores por meio da inserção na ciência e atuar no movimento oposto proposto do neotaylorismo, uma dimensão ampliada e alienante que concentra a produção científica e tecnológica em patamares decisivos como pouco se viu na história do capitalismo.”

Fonte: LUCENA, Carlos Alberto. *Marxismo, Crise do Capitalismo Monopolista e Qualificação dos Trabalhadores*. In: SAVIANI, D. LOMBARDI, J.C. (org). **Marxismo e Educação: debates contemporâneos**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2005, p.197.

educação não forma trabalhadores para o mercado.⁹¹ A partir destes discursos de pressão sobre o significado da educação e o papel dos profissionais ligados a ela, os homens de negócio criam novas estratégias para qualificação de trabalhadores, absorvendo os profissionais da educação e moldando-os de acordo com seus interesses de acumulação. A Universidade Corporativa é um exemplo das novas expressões da qualificação de trabalhadores no sistema informal de ensino, na medida em que condiciona as descobertas e aquisição de conhecimento do trabalhador às metas empresariais, reforça os perfis de trabalhador flexível, dinâmico, polivalente e multifuncional e explora uma dimensão ideológica relacionada ao tema empregabilidade.

Portanto, aprofundando o que é de nosso interesse, o conceito de qualificação, dentro de uma lógica marxista⁹² e tendo como premissa a dimensão das lutas de classe, implica em um processo de aquisição de consciência do homem enquanto

⁹¹ Mais um trecho da entrevista: EBOLI, Marisa. Foco nas metas empresariais. **Revista Educação Corporativa**. Ano 1. N.º 01, Segmento, 2006, p.8-9.

“Qual a relação entre as Universidades Corporativas e as tradicionais? Essa pergunta é muito interessante e importante. Com a proliferação das Universidades Corporativas, uma questão polêmica que tem surgido sistematicamente é: elas constituem-se uma ameaça ou uma oportunidade para as escolas tradicionais de administração e instituições de ensino superior? Tenho muita segurança e tranquilidade em dizer: as Universidades Corporativas não vão substituir as universidades tradicionais **e sim revitalizá-las!** (*grifo meu*) As experiências mais bem-sucedidas nessa área, inclusive no Brasil, são de empresas que realizaram parcerias com algumas universidades ou institutos com competência para agregar valor a esses programas corporativos. O advento das Universidades Corporativas abre possibilidades concretas para transformar em realidade o velho sonho da integração escola-empresa e traz muito benefícios para ambas.”

Portanto, a fala da autora põe em evidência o papel das Universidades Corporativas em revitalizar as universidades tradicionais afirmando que estas necessitam de apoio para formar trabalhadores da maneira como o mercado e os homens de negócio requerem.

⁹² Para saber mais, consulte:

LUCENA, Carlos Aberto. *Marxismo, Crise do Capitalismo Monopolista e Qualificação dos Trabalhadores*. In: SAVIANI, D. LOMBARDI, J.C. (org). **Marxismo e Educação: debates contemporâneos**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2005.

LUCENA, Carlos Alberto. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

Por outro lado, o conceito de qualificação segundo o princípio empresarial “significa ajustar-se ao ritmo do corpo coletivo de trabalho, estar em condições de ocupar ao longo do tempo um posto de trabalho numa das variadas hierarquias existentes na profissão [...]. Os trabalhadores deverão submeter-se a um contínuo treinamento, nem que seja – como aponta a tendência atual da estatal – para permanecer no mesmo posto de trabalho. O qualificado é aquele que defende os interesses da empresa e conhece o seu lugar na hierarquia profissional.” Fonte: LUCENA, Carlos Alberto. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004, p.232.

homem que transforma a natureza. Os homens de negócio distorcem tal conceito na proporção em que condicionam as iniciativas para formação de trabalhadores dentro da empresa consoantes aos princípios da reprodução do capital. O resultado deste processo é a crescente exploração do homem e da natureza o que acaba por incapacitá-lo a sequer compreender a si mesmo, à natureza e, muito menos, transformá-la.

Este é um breve recorte sobre a realidade que vivenciei nesses oito anos de experiência enquanto consultora atuante no processo de gestão da formação de trabalhadores dentro das empresas na região do Triângulo Mineiro. Tais empresas, podemos afirmar, têm se fundamentado em determinantes estratégicos para a sua sobrevivência e perenidade no mercado; citemos: crenças, valores e competências. Para nortear as ações dos trabalhadores em contribuição ao crescimento imediato e constante da empresa, tais práticas e/ou ações estão pautadas nos valores, nas crenças e nos princípios da empresa – a sua essência – que acabam por determinar quais as competências a serem adquiridas / desenvolvidas nos trabalhadores que garantirão a perenidade crescente da organização.

Segundo citações anteriores, um dos fatores que garantem ou promovem o crescimento da organização é a gestão das competências e seu desenvolvimento nos trabalhadores, a partir dos pressupostos defendidos pelos homens de negócio. Sobre o conceito de competências, para alguns estudiosos do comportamento humano, citemos GREEN e RABAGLIO⁹³, pode ser definido como a união de três

⁹³ “Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho.”

Fonte: GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Resistentes**. Ed. Qualitymark, 2000.

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.”

princípios específicos, a saber: conhecimentos, habilidades e atitudes; a partir do desenvolvimento destes determinantes, adquire-se a competência vinculada às crenças empresariais e, conseqüentemente, alinha-se o aperfeiçoamento do trabalhador a favor do aperfeiçoamento da empresa, segundo a ótica dos homens de negócio.

MORAES discute com profundidade este movimento crescente de aperfeiçoamento e capacitação do trabalhador, remetendo sua análise para o conceito da qualificação:

A revolução tecnológica de nossos dias estaria levando à superação do paradigma taylorista-fordista de organização do trabalho, com a supressão do trabalho desqualificado e restrito, e exigindo qualificações novas e mais elevadas. De um lado, a automação, com suas exigências de habilidades e linguagens específicas e, de outro, as novas formas de gestão e organização empresarial demandariam a substituição do trabalho mecânico, repetitivo e sistemático pelo trabalho de características mais criativas. **As novas condições técnicas e organizacionais do trabalho estariam exigindo a formação do trabalhador polivalente, multihabilitado, portador de conhecimentos mais elevados e de traços comportamentais requeridos pelo trabalho participativo, cooperativo.**⁹⁴

Ainda sob a análise da autora, as novas exigências de formação do trabalhador trazem à tona a necessidade de um trabalhador polivalente, multihabilitado ou ainda, multifuncional; podemos afirmar, um trabalhador que, por sua vez, será capaz de atender a uma demanda pontual das grandes empresas estimulando, conseqüentemente, a segmentação no mercado de trabalho, a partir do pressuposto

Fonte: RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p.22-23

⁹⁴ MORAES, Carmem S. V. O que há de novo na educação profissional no Brasil. **Trabalho e Educação**. Revista do NETE – jan./jun. 2001, nº8, p.13-45; p.18. Grifo meu.

de que esta exigência privilegia apenas uma parcela de trabalhadores: os assalariados. E ainda, para este nível social, a perspectiva de qualificação é limitada: a construção / aquisição de competências está submetida às decisões dos homens de negócio que, cada vez mais, direcionam os processos educativos com seus conteúdos curriculares para a criação, segundo MORAES, de **organizações qualificantes**⁹⁵, alavancando a iniciativa privada em um lucrativo mercado de certificações.

Dentro desta perspectiva de consolidação de organizações qualificantes, que se estabelece a ótica dos homens de negócio em implementar as Universidades Corporativas. Respalhada pela disseminação, no campo empresarial, das melhores práticas de gestão, do papel das lideranças como consultores internos, do estímulo aos trabalhadores para auto-desenvolverem-se, da aplicação dos treinamentos à distância, entre outras ações, a implementação das Universidades Corporativas⁹⁶ pelos homens de negócio nos revela um perfil de empresa visionário e de busca constante pelo crescimento e triunfo no mercado.

⁹⁵ Ibid., 2001.

⁹⁶ JUNQUEIRA, L. A. COSTACURTA. **Algumas razões para sua empresa não ter uma Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 28/02/2007. Este mesmo autor aponta algumas ações principais, tanto estratégicas quanto operacionais, para quem deseja implementar uma Universidade Corporativa, a saber – Estratégico: usar o desenvolvimento para otimizar a cadeia de valor; ter um patrocinador; considerar a universidade corporativa como uma unidade de negócios ou um centro de resultado; incrementar o marketing para trazer motivação; optar pela necessidade e comprometimento com a idéia, em detrimento do modismo; foco em pesquisa, retenção e divulgação do conhecimento; ter independência financeira; proporcionar uma visão integrada e temporal da vida educacional, estimulando a retenção e educação permanente; foco no desenvolvimento pessoal e organizacional; usar os próprios executivos como consultores internos. Operacional: integrar consultores internos para manter a mesma missão, valores, visão do negócio, promovendo o alinhamento metodológico; disseminar as melhores práticas gerenciais da empresa como forma de desenvolvimento; incentivar uma cultura de empreendedorismo, interno e externo; definir indicadores de resultados e de processos, vinculados às metas institucionais; vincular a universidade corporativa ao sistema de avaliação de competências e participação nos lucros; evitar rotatividade de parceiros; reter o conhecimento adquirido via elaboração de projetos ao final dos programas e multiplicação dos conteúdos via participantes; utilizar cases para facilitar a ponte real x ideal; utilizar a metodologia que otimize o fluxo multidirecional do conhecimento (instrutor/aluno, aluno/instrutor, aluno/aluno, aluno/fornecedor, etc); utilizar os resultados da universidade corporativa como ferramenta de marketing.

JUNQUEIRA⁹⁷ coloca-nos seu parecer sobre a implementação de uma Universidade Corporativa:

Universidade Corporativa requer que se conduza o desenvolvimento de pessoas com visão de negócio; se os responsáveis pela idéia não têm essa visão, não conhecem o negócio, não viveram as agruras da linha, esqueça o projeto. Se a sua estratégia é entrar em conflito com todo o antigo departamento de treinamento, é melhor desistir da idéia de Universidade Corporativa. As forças em sentido contrário serão tão grandes que o barco terá grandes chances de naufragar. (p.01)

Ou seja, o autor salienta que para se implementar uma Universidade Corporativa é preciso, antes de mais nada, conhecer a fundo o negócio da empresa, ter disponibilidade dos principais gestores da organização para construir a Universidade Corporativa de acordo com os valores e crenças da empresa; além disso é importante definir papéis para o departamento de treinamento já existente na empresa e para a Universidade Corporativa, evitando sobrepor tarefas e funções e, conseqüentemente, eliminar o conflito entre estas duas áreas. Segundo EBOLI⁹⁸, os objetivos de uma Universidade Corporativa são bem mais amplos que as funções desempenhadas no departamento de treinamento, uma vez que a Universidade Corporativa está associada ao planejamento estratégico da organização como um todo e ao seu principal gestor, o guardião das crenças e valores da organização que utiliza a Universidade Corporativa como instrumento para disseminar e fortalecer estes princípios entre os trabalhadores.

⁹⁷ Vice-presidente do Instituto MVC – Estratégia e Humanismo / SP, consultor que defende e orienta a implementação de Universidades Corporativas nas empresas. Fonte: JUNQUEIRA, L. A. COSTACURTA. **Universidade Corporativa – Mea Culpa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 28/02/2007, p.01.

⁹⁸ EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004.

VIANNA considera que a flexibilidade é fator de impacto para as empresas que hoje trabalham com a Universidade Corporativa. Flexibilidade no sentido de não só se prender às estruturas formais do ensino ou à praticidade dos projetos empresariais. É preciso estar aberto à complementação de idéias para então, atingir-se o ideal. *“Em nosso ponto de vista, a mescla inteligente do rigor científico da Academia com o enfoque pragmático das empresas construirá a grande sinergia necessária.”*⁹⁹

Assim, para os homens de negócio, não importa o formato em que uma Universidade Corporativa é construída, mas sim o resultado¹⁰⁰ proveniente das práticas desenvolvidas no interior da Universidade Corporativa. A visão empresarial, dos homens de negócio sobre a Universidade Corporativa, está voltada para a inteligência produzida nesta instância capaz de envolver todo o quadro de trabalhadores da empresa num só objetivo, numa só crença, num só esforço para o atingimento dos desafios de interesse dos homens de negócio.

[...] uma Universidade Corporativa passará de ano não somente pelo que ela ensina, mas sim pelo que foi aprendido, transformado em ação prática e tenha gerado resultado. [...] Temos que ir além. Os verdadeiros indicadores de sucesso de uma Universidade Corporativa são os resultados de desempenho da empresa-mãe.¹⁰¹

Nesse sentido, o que importa na criação de uma Universidade Corporativa é que esta venha transformar a ação do trabalhador para que este gere resultados à empresa, o que comprova a diferença entre Universidade Corporativa e o

⁹⁹ VIANNA, Marco A. F. **Universidade Corporativa: mais que um T&D**. Disponível em: <http://www.informal.com.br>. Acesso em 17/02/2006, p.01.

¹⁰⁰ “As empresas procuram, sim, programas absolutamente sintonizados com seus interesses corporativos, suas metas estratégicas e o compromisso de aferição de resultados para o negócio que a educação pode proporcionar.”

Fonte: SALES, Rosemary B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Florianópolis: UFSC, 2002, p.86.

¹⁰¹ VIANNA, Marco A. F. **Universidade Corporativa: não só Universidade, não só Corporativa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/insight59.htm#mat1> . Acesso em 17/02/2006, p.01.

Departamento de Treinamento, onde a primeira tem impacto estratégico de acordo com a visão dos homens de negócio.

SALES confirma as particularidades entre uma Universidade Corporativa e um Departamento de Treinamento quando diz que a Universidade Corporativa

é muito diferente de um departamento de treinamento como se conhece tradicionalmente, pois as companhias com Universidades Corporativas tentam aliar as metas empresariais da organização aos investimentos em educação, sendo, desta forma, algo muito mais estratégico; normalmente inclui uma combinação de funcionários, clientes e fornecedores.¹⁰²

Outro aspecto importante relativo à visão dos homens de negócio sobre a Universidade Corporativa é a possibilidade de vínculo com o ensino formal, ou seja, estimular ações do Ensino Superior a favor da educação nas empresas, mais especificamente, às Universidades Corporativas. Se para MEISTER¹⁰³ a idealização das Universidades Corporativas foi com o intuito de suprir as lacunas provenientes da educação superior, além de prover a capacitação e retenção de profissionais, a possibilidade de vínculo da educação corporativa com a educação formal, vem estruturar e fortalecer a primeira reafirmando a visão dos homens de negócio de que a educação formal não está preparada para atender ao mercado capitalista¹⁰⁴. O

¹⁰² SALES, Rosemary B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Florianópolis: UFSC, 2002, p.86.

¹⁰³ MEISTER, JeanneC. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

¹⁰⁴ A seguir, descrevo algumas concepções favoráveis à educação corporativa e o vínculo apoiativo da educação formal a esta.

“O Ensino Superior em Favor da Educação Corporativa. Uma notável evolução no processo educacional brasileiro nessa direção pode ser percebida a partir da lei nº9.394, de 20 de Dezembro de 1996, conhecida como a nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Entre as inovações introduzidas no ambiente universitário, pela nova LDB, destacam-se os chamados cursos sequenciais, os quais representam um significativo avanço na direção de ofertar programas de formação superior mais condizentes com as necessidades das corporações. Os cursos sequenciais são programas de nível superior, por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos fixados pelas instituições de ensino. Essa nova legislação representa um marco na modernização do ensino superior brasileiro. Vem, sobretudo, preencher uma lacuna em relação à necessidade de educação de um seguimento expressivo da sociedade, notadamente aquele já empregado em um determinado setor da economia, que necessita de uma formação de alto nível sobre um determinado campo do saber, para executar com eficiência suas atribuições dentro da organização. Além disso, implementa as modificações necessárias para que as

capital, sustentado pelas constantes crises que ora evidenciam seu apogeu, ora a sua queda, provoca profundas transformações no cenário empresarial e, particularmente na gestão do conhecimento, estimulando os homens de negócios a criarem e recriarem alternativas para diferenciá-los no mercado e perenizar suas empresas. Daí a justificativa de utilizarem a educação formal como apoio para alavancar a educação corporativa disseminando as premissas de que o conhecimento é obsoleto e sempre existirá a necessidade de se gerar novos conhecimentos¹⁰⁵ para substituir os já existentes.

Em suma e respaldada pelos teóricos favoráveis à educação desenvolvida nas Universidades Corporativas (MEISTER e EBOLI), a visão empresarial sobre a Universidade Corporativa compreende a necessidade de alinhamento das estratégias e objetivos empresariais ao aprendizado do trabalhador, uma vez que somente o atendimento às necessidades individuais do conhecimento deste não garante à empresa a competitividade no mercado e a perenidade do negócio¹⁰⁶. E

universidades possam formar parcerias com as empresas e oferecer programas em nível superior sob medida para uma determinada necessidade de um setor empresarial. Outro aspecto de destaque é a flexibilidade em relação à carga horária e o local de realização do processo ensino/aprendizagem, permitindo o atendimento de um maior número de pessoas beneficiárias. Tais considerações vêm viabilizar as aspirações das Universidades Corporativas, pois permitem conduzir um programa educacional de alto nível para os colaboradores, valendo-se de cursos em nível superior e de pós-graduação, absolutamente focados em sua estratégia de negócios.”

Fonte: SALES, Rosemary B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Florianópolis: UFSC, 2002, p.86-87.

¹⁰⁵ “[...] especialmente aqueles ligados aos negócios específicos do mercado em que atuam”, conforme a visão dos homens de negócio. “A missão da Universidade Corporativa está apoiada na formação e desenvolvimento de talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional. Isto é, geração, assimilação, difusão e aplicação por meio de um processo de aprendizagem ativa e fundamentalmente contínua. É pressuposto também, privilegiar o aprendizado organizacional, favorecendo a cultura corporativa e não o conhecimento individual, isto é, concentra-se nas necessidades da empresa e seus negócios essenciais à viabilização das estratégias, para obter vantagem competitiva no mercado, por meio do conhecimento gerado.”

Fonte: CAMARGO, Pedro C. J. *Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a educação do trabalhador*. Campinas: PUC, 2003, p.67-68.

¹⁰⁶ “Importantes diferenças nacionais em práticas administrativas e abordagens ocorrem em áreas como treinamento, formação e orientação de líderes, estilo de grupo em contraposição a estilo hierárquico, influência da iniciativa individual, instrumentos para a tomada de decisões, natureza das relações com os clientes, capacidade de coordenar funções, atitude para com as atividades internacionais e relação entre o trabalho e a administração. Essas diferenças de abordagens administrativas e capacidades de organização criam vantagens e desvantagens na competição em

são exatamente estes os principais objetivos dos homens de negócio implementadores de Universidades Corporativas em suas organizações. A visão empresarial da Universidade Corporativa, portanto, é uma visão tolhida, parcelar e estritamente capitalista¹⁰⁷ sobre o verdadeiro papel da educação e sua contribuição à vida do trabalhador.

3.2 – A estratégia da subjetividade

Dentro da teoria marxista sobre o “modo de produção”¹⁰⁸, definido por MARX como um conjunto instituído de relações sociais de produção, organização do trabalho e da propriedade, há a afirmação de que cada período histórico obedeceu ao controle dos homens viventes daquela época. Os diferentes modos de produção

diferentes tipos de indústria. As relações entre trabalho e administração são particularmente significativas em muitas indústrias porque são tão importantes para a capacidade que as empresas têm de melhorar e inovar.” [...]

“Existem acentuadas diferenças dentro e fora dos países, nas metas que as empresas buscam realizar bem como nas motivações de seus empregados e diretores. Os países terão êxito na indústria em que essas metas e motivações estão alinhadas com as fontes de vantagem competitiva. Em muitas indústrias, um componente para obter e manter a vantagem é o investimento contínuo. Mais amplamente, os países conseguem êxito em indústrias onde há dedicação e empenho incomuns.” [...]

“As motivações dos indivíduos que dirigem e trabalham em empresas podem aumentar ou diminuir o sucesso de determinadas indústrias. A preocupação central é se ambos têm motivação para desenvolver suas capacidades bem como realizar o esforço necessário à criação e manutenção da vantagem competitiva. Um determinante importante do comportamento e dos esforços individuais é o sistema de recompensas para os funcionários. Um aspecto disso são os valores sociais que influenciam atitudes para com o trabalho e as proporções nas quais as pessoas são motivadas pelos ganhos financeiros, o que varia muito entre as nações.” [...]

“As atitudes individuais para com o desenvolvimento de conhecimentos e para com as atividades da companhia também nascem do treinamento e dos orgulho profissional ou técnico. Na Alemanha, os empregados (inclusive diretores) investem com frequência todas as suas carreiras no treinamento num setor ou numa profissão. A possibilidade de que a empresa não possa estar à altura das realizações técnicas de seus rivais é impossível, isso promove um progresso incessante nas indústrias passíveis de melhoria incremental ou técnica.” [...]

Fonte: PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p. 127-132.

¹⁰⁷ Pautada na acumulação e exploração do trabalhador.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro 1º, Volume I, 2ª. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.

¹⁰⁸ RODRIGUES, Alberto Tosi. **Sociologia da Educação**. 3ª. ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p.40.

pelos quais atravessou a humanidade seguiram desenvolvimentos e organizações intrínsecos ao seu período de existência. E, para garantir o controle dos modos de produção, os homens em suas específicas épocas de vida, criaram princípios, teses e ideologias disseminadas como verdades entre os demais homens. MARX afirmou¹⁰⁹ que pelas diferentes relações sociais e pelos modos de produção, elabora-se a idéia de classe social e a conseqüente fragmentação da classe que domina e da classe que é dominada. Para dominar é preciso estabelecer valores fortes, concisos e de expressão entre os homens e a sociedade, valores que garantam a supremacia e o controle da classe dominante. Tais valores são colocados diferentemente às suas épocas ou aos seus modos de produção, seja escravo, feudal ou capitalista¹¹⁰. São explicitamente impostos nos primeiros (escravo e feudal), enquanto que subjetivos e ideológicos no último (capitalista).

Se o homem é inconsciente sobre os fatos dos quais ele é personagem, ele está alheio à realidade e à verdade. Se a consciência humana não pertence ao próprio homem, mas a outros, este é alienado¹¹¹. A dominação, a exploração, a ausência de autonomia e o estar alheio são vistos como naturais pelo fenômeno da cosmovisão delineado por GREGORI:

Cosmovisão é o produto do relacionamento explicativo do encéfalo individual ou coletivo com o meio ambiente, ao longo de um processo que tem, no começo, algumas imagens e conceitos descobridores e classificadores que, depois, se ordenam gerando explicações e teorias; no fim, tornam-se crenças e critérios de certo e errado e chave para previsões.¹¹²

Portanto, aquilo que é aparente passa a ser crença, valor, fundamento. É a percepção definida no primeiro olhar e que se torna permanente e real. “*Cosmovisão*

¹⁰⁹ Ibid., p.41.

¹¹⁰ Ibid., p.40.

¹¹¹ Ibid., p.46.

¹¹² GREGORI, Waldemar de. **Cibernética Social**. São Paulo: Perspectiva, 1988, vol I e II, p. 18.

*é o modo de apreender a realidade, tal como ela se apresenta no espelhamento de nossa retina.”*¹¹³

Dessa forma, quando o homem está alheio de verdade e profundidade daquilo que o cerca social, política, econômica e culturalmente, ele se deixa fuzilar pelas subjetividades do sistema social, político, etc. A alienação está relacionada à subjetividade na medida em que encobre a realidade dos fatos, determinando a percepção de que os acontecimentos são naturais, inexistindo quaisquer orientações para que, de fato, ocorram da maneira como estão ocorrendo.

O homem é passivo¹¹⁴ diante dos acontecimentos que sobrevêm sobre si ou outrem. A subjetividade é uma estratégia presente na sociedade capitalista, mais especificamente, na mente dos homens de negócio e nas ferramentas de controle do trabalhador idealizadas por eles, como a Universidade Corporativa. A subjetividade é entendida como...

o espaço de encontro do indivíduo com o mundo social, resultando tanto em marcas singulares na formação do indivíduo quanto na construção de crenças e valores compartilhados na dimensão cultura que vão constituir a experiência histórica e coletiva dos grupos e populações. [...] A subjetividade constitui-se num espaço relacional, aonde a insistência dos modos de percepção irá instaurar a realidade.¹¹⁵

Considerada a partir da compreensão da religião, a subjetividade se confundiu com a alma, com a divindade, que seria a subjetividade absoluta.¹¹⁶

A vontade, enquanto pensante e livre em si, distingue-se ela mesma da particularidade das tendências, e se coloca, enquanto subjetividade simples do pensar, acima de seu multiforme conteúdo: assim é vontade reflexiva.¹¹⁷

¹¹³ SANTA'ANNA, Silvio L. A cosmovisão dialético-materialista da história. In: MARX, K; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martin Claret, 2005, p.16-17.

¹¹⁴ BASBAUM, Leôncio. **Alienação e humanismo**. São Paulo: Símbolo, 1977, p. 39-40.

¹¹⁵ Enciclopédia Livre – Wikipédia – Categoria Pessoas. **Definição de Subjetividade**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Subjetividade> . Acesso em 14/02/2007.

¹¹⁶ LARA, Isabela. **Sujeito e subjetividade definidos pela linguagem**. Dissertação de Mestrado: Brasília, 2007, p.01. Disponível em: <http://www.unb.br/fac/ncint/site/parte50.htm> . Acesso em 17/04/2007.

¹¹⁷ TOLEDO, Cezar de Alencar Arnaut. Sobre o conceito de subjetividade da Filosofia do Direito de Hegel. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**. Maringá / PR, v.25, nº2, p.253, 2003.

Ou seja, a persistência dos homens de negócio para solidificar suas crenças e valores voltados para a acumulação capitalista, acabou por tolher a percepção que o trabalhador tem sobre as formas de trabalho instauradas nos ambientes das empresas, formas estas responsáveis por incrementar cada vez mais o processo produtivo alavancando resultados. A exploração do potencial do trabalhador está implícita subjetivamente nas crenças e valores praticados pelos homens de negócio; e a condição alienada do trabalhador permite a abstração de uma aparência positiva¹¹⁸ e que agrega valor à sua formação individual, portanto, uma inconsciência sobre os reais objetivos dos homens de negócio implícitos em suas práticas.

Como muito bem salienta REY, abordando a questão da subjetividade capitalística,

A subjetividade capitalística se caracteriza pela supressão dos processos de singularização, o que tem sido geral nos Estados capitalistas e socialistas, só que estes processos tomam formas diferentes. No capitalismo, por sua tecnologia mais sofisticada, e a abertura de mecanismos de competição e de consumo que implicam o sujeito de uma forma obsessiva e perversa, este se sente, no extremo de sua alienação, como um triunfador, que se volta cada vez mais competitivo, isolando-se de uma produção autêntica de afeto nas relações com os outros. Uma vez nesta posição, o sujeito passa a ser controlado pelos mecanismos impessoais de

¹¹⁸ “Castoriadis escreveu (1986): ‘A instituição da escravidão representa a aparição de uma nova significação imaginária, de uma nova forma de viver pela sociedade’ (p.186). A instauração de uma ordem social junto com o conjunto de fatores objetivos que estão em sua determinação, econômicos, culturais, etc., representa sempre a constituição de um novo imaginário, que se ‘simboliza e se sanciona de imediato pelas regras’ segundo as palavras do próprio Castoriadis. Este imaginário passa a ser um elemento tão ‘real’, como o conjunto dos outros aspectos que constituem a nova ordem. Os diferentes elementos da realidade participam dessa ordem como elementos de sentido que se articulam na organização imaginária, de dentro da qual influem nos processos de formação de sentido também a partir de sua condição objetiva, ainda que esta condição nunca tenha atuado como elemento externo na relação de organização imaginária na qual o sentido é produzido. Com frequência, os elementos objetivos que definem uma nova ordem desaparecem e o imaginário continua subsidiando o sentido subjetivo daquele, legitimando sua identidade. Os processos sociais deixam de ser um ponto de vista objetivo, aquilo que inspirou sua fundação imaginária diferenciada, mas o sentido subjetivo do processo e sua sustentação imaginária continuam funcionando, apesar do desaparecimento dos elementos objetivos em que aquele imaginário se constitui. Este último se apresenta com grande frequência nas revoluções, em que os processos de institucionalização e burocratização associados a novas relações de poder e aos discursos produzidos por elas matam o espírito revolucionário, mas as pessoas em seu imaginário continuam sentindo-se parte da revolução, pelo menos por algumas gerações.”

Fonte: REY, Fernando González. **Sujeito e Subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p.104-105.

valorização social, que regem o imaginário social consumista, e começa a produzir suas ações dentro do estreito e asfixiante circuito “ganho-consumo”, pelo qual se exerce um controle social completo sobre ele.¹¹⁹

Ou seja, o autor esclarece-nos a manifestação de mecanismos capazes de agir imaginariamente e subjetivamente no consciente humano, mecanismos estes considerados intencionais quando provenientes das aspirações do capital. A Universidade Corporativa encaixa-se nestes mecanismos enquanto um dos meios eficazes à obsessiva acumulação do capital intelectual pelos homens de negócio e a conseqüente acumulação do capital financeiro. Como o mesmo autor salienta, a subjetividade capitalística leva o trabalhador ao extremo de sua alienação, e acrescenta:

O que é produzido pela subjetividade capitalística, o que nos chega por meio da mídia, da família, enfim de todos os equipamentos que estão em volta, não são apenas idéias; não é a transmissão de significados mediante enunciados significantes; nem são modelos de identidade ou identificação com pólos maternos, paternos, etc. São, mais essencialmente, sistema de conexão direta, entre, de um lado, as grandes máquinas produtoras e de controle social, e, de outro, as instâncias psíquicas, a forma de perceber o mundo.¹²⁰

A conquista da subjetividade dos trabalhadores consiste em uma importante estratégia das empresas para a desmobilização e organização dos trabalhadores para com seus interesses. Trata-se de uma construção ideológica do capital que visa suprimir do trabalhador a percepção de sua condição de classe social, manifestando processos de envolvimento manipulatório para com o trabalho.

A função essencial da ideologia não é apenas mascarar as relações sociais de produção, mas reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores. Utiliza a metáfora da “religião”, que na empresa é colocada em prática nos dispositivos da política de pessoal. Em sua pesquisa, analisa os dogmas, mandamentos da

¹¹⁹ Ibid., p.113-114.

¹²⁰ GUATTARI, apud REY, 2003, p.112-113.

empresa, ritos (confissão: entrevista de avaliação; missa: reuniões; batismo: programa de treinamento, etc.).¹²¹

É como bem afirma BASBAUM entendendo que o homem “*perde sua consciência pessoal, sua identidade e personalidade, o que vale dizer, sua vontade é esmagada pela consciência de outro, ou pela consciência social – a consciência do grupo*”.¹²² Porém, não podemos perder de vista a própria concepção dos trabalhadores para com esse processo. Os trabalhadores constroem os seus significados e percepções para com o trabalho.

Em suma, o que queremos apontar neste tópico, são as estratégias do capital em manipular as formas de exploração e alienação do trabalhador, reforçando a reprodução do sistema. O discurso dos homens de negócio de que a Universidade Corporativa vem apoiar o trabalhador em sua formação, agregando conhecimento, visão de futuro, diferenciais em relação ao mercado, na verdade, é um indicativo de subjetividade: implícito a este discurso estão os ganhos de produtividade e a ausência dos conflitos de classe, bases do toyotismo¹²³. Também subjetivo a este processo está a estratificação social, que se dá no interior da própria empresa, onde a adequação ao sistema para qualificação imposto (pela implementação da Universidade Corporativa) é pré-requisito para ascensão – todavia o discurso dos homens de negócio, apesar de apontar a qualificação pelos moldes da Universidade Corporativa como pré-requisito à ascensão de cargos e salários dentro da organização – não garantem a efetividade desta ascensão. É o que pretendemos constatar no próximo item com a análise sobre as falas dos trabalhadores que

¹²¹ FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação, poder e cultura organizacional. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, primeiro trimestre 1999. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>. Acesso em: 28/02/2007.

¹²² BASBAUM, Leôncio. **Alienação e humanismo**. São Paulo: Símbolo, 1977, p.17.

¹²³ LUCENA, Carlos A. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004, p.111.

usufruíram dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG.

3.3 – Visão do trabalhador sobre a Universidade Corporativa.

Neste tópico, apresentaremos os resultados da segunda etapa da pesquisa empírica: a entrevista com os trabalhadores. Tanto a Universidade Corporativa escolhida para análise e estudo, bem como os trabalhadores participantes da entrevista terão suas identidades mantidas em sigilo por questões éticas.

Para dimensionar as implicações e os impactos da formação aplicada pela Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG à atuação do trabalhador no mercado de trabalho, optamos por entrevistar ex-trabalhadores do Grupo Empresarial e que usufruíram dos cursos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro, uma vez que a condição de ex-trabalhador possibilita-nos enxergar se há ou não diferenças numa formação adquirida dentro de uma Universidade Corporativa.

O método de abordagem utilizado com os ex-trabalhadores foi a entrevista descritiva¹²⁴. Em virtude do Grupo Empresarial, para o qual a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro oferece cursos de aperfeiçoamento, ser constituído por diversas empresas de variadas vertentes de negócio, optamos por abordar os ex-trabalhadores de uma única empresa. Para a escolha da amostra de ex-trabalhadores foram levantados, inicialmente quais os ex-trabalhadores que usufruíram dos cursos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro, na

¹²⁴ Confira o conteúdo das entrevistas no Anexo nº.05 ao nº.11.

empresa escolhida. Optamos por restringir a amostra a apenas o ano de 2006, no período de janeiro a dezembro. Posteriormente, elencamos quantos trabalhadores que fizeram cursos da Universidade Corporativa no ano de 2006, haviam sido desligados da empresa no mesmo ano de 2006. Deste total, fizemos uma escolha aleatória dos ex-trabalhadores e aplicamos a entrevista descritiva com 11% do total. A tabela seguinte demonstra-nos os totais mencionados:

Tabela 01. Detalhamento da população e amostra de ex-trabalhadores

Referência: Ano 2006	
Total de trabalhadores da empresa em Dezembro/2006	6742
Total de trabalhadores que fizeram curso na Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro no ano de 2006	642
Total de trabalhadores desligados em 2006	172
Total de trabalhadores desligados em 2006 e que participaram dos cursos de aperfeiçoamento da Universidade Corporativa.	63
Amostra de ex-trabalhadores entrevistados	7 – 11%

É interessante apontar também a listagem de cursos dos quais estes ex-trabalhadores participaram antes de serem desligados da empresa, em 2006:

- Gestão de Pessoas
- Crenças e Práticas da Filosofia
- Políticas de Recursos Humanos
- Incentivo às vendas dos produtos do Grupo Empresarial
- Gestão de Processos
- Gestão de Projetos

- Básico em Telecomunicações
- Qualidade no Atendimento ao Público
- Competências Comunicativas: argumentação e normas lingüísticas
- Como Reduzir Custos de Administração e Manutenção¹²⁵

Para discutirmos as contribuições da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, segundo a visão dos trabalhadores que utilizam esta formação oferecida, optamos por aplicar entrevista também com 03 (três) atuais trabalhadores da empresa¹²⁶, estando eles ainda empregados e usufruindo da formação oferecida pela Universidade Corporativa. Estes três trabalhadores atuam como líderes em áreas administrativas e de operações. Têm, em média, mais de 4 anos que estão na empresa. Estas informações permitir-nos-á estabelecer comparações e também dimensionar o que está implícito nesta formação exigida e construída, bem como quais os elementos ideológicos do capital que estão presentes neste processo de formação. A escolha dos três trabalhadores entrevistados também foi aleatória, todavia é interessante salientar que alguns trabalhadores abordados recusaram-se a conceder a entrevista, demonstrando receio e insegurança diante do tema e das perguntas. Os trabalhadores que aceitaram contribuir (perfazendo o total de 03) também não serão identificados. Partiremos, agora, para a análise das falas dos atuais trabalhadores e ex-trabalhadores, vinculando-as à reflexão crítica sobre o objeto.

¹²⁵ Os cursos aqui listados não correspondem à nomenclatura original em atenção ao sigilo da Universidade Corporativa em estudo. Alguns cursos utilizam nomenclaturas próprias dos princípios e valores do Grupo Empresarial.

¹²⁶ Confira o conteúdo das entrevistas descritivas no Anexo nº.12 em diante.

Os trabalhadores investigados correspondem a um grupo de ex-funcionários do Grupo que participaram dos cursos ministrados na Universidade Corporativa e que já trabalhavam em outras empresas após terem sido desligados. Os cargos ocupados por estes profissionais antes de serem desligados do Grupo iam desde cargos de liderança (1º nível)¹²⁷, em áreas técnicas/infraestrutura e de engenharia, áreas de segurança interna/patrimonial e cargos administrativos (recursos humanos, comercial e financeiro). Quanto ao tempo em que os trabalhadores já haviam sido desligados do Grupo, compreende o período de 06 meses a 01 ano.

Quando questionamos se a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos valores pessoais, percebemos que a maioria das falas dos ex-trabalhadores apontam que a transmissão dos valores da organização é pouco eficaz, quando realizada pela Universidade Corporativa, não atingindo o limite de substituir os valores pessoais dos trabalhadores. Em contrapartida, os atuais trabalhadores afirmaram que:

[...] os valores da empresa são tão importantes quanto meus próprios valores; se não fosse assim eu não trabalharia aqui. (Atual Trabalhador, Supervisor de Operação, 3 anos e 6 meses de empresa)

Se retomarmos a discussão sobre subjetividade, percebemos que a influência dos valores organizacionais tem impacto na vida do trabalhador, porém este não é percebido pelo próprio trabalhador em virtude do fenômeno da cosmovisão.¹²⁸ Para o ex-trabalhador os valores da organização na qual trabalhou, que foram reforçados

¹²⁷ Dentre Diretores, Coordenadores, Gerentes e Supervisores, considere como o cargo de 1º nível o ocupante do cargo de Supervisão, como uma liderança de nível inicial. O líder de área também reflete uma liderança de nível inicial (conforme dados das entrevistas no Anexo nº.05 ao nº.11). Definição pertinente à estrutura de Cargos e Salários das empresas do Grupo Empresarial da região do Triângulo Mineiro / MG.

¹²⁸ “Portanto, aquilo que é aparente passa a ser crença, valor, fundamento. É a percepção definida no primeiro olhar e que se torna permanente e real.” (nesta dissertação, p.82)

pela Universidade Corporativa nos cursos ministrados, acabam por perder a importância. O desvínculo denota-nos que as ações para disseminação e envolvimento do trabalhador com os valores e crenças da empresa, são na verdade, estratégias para mantê-lo alinhado às metas estabelecidas e, portanto, produtivo. A crença do trabalhador na filosofia da empresa faz com que ele a defenda e, conseqüentemente, desempenhe esforços a seu favor.

Com relação à percepção sobre o foco da formação da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, percebemos posturas – dos ex-trabalhadores – semelhantes às apresentadas na análise anterior: posturas que defendem que o objetivo da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro é perpetuar as crenças e valores do Grupo Empresarial da região, reforçando-as por meio das investidas em palestras, treinamentos e acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhadores. Os ex-trabalhadores alegam que seus valores não foram substituídos, entretanto afirmam que a Universidade Corporativa trabalha para este fim. Colocamos anteriormente a hipótese: em que medida o trabalhador tem total convicção de que os valores da organização não são mais fortes que os seus próprios valores, se ele, segundo a subjetividade capitalística abordada por REY¹²⁹, ocupa o ápice de sua alienação?¹³⁰ Ou seja, enquanto inconsciente, o trabalhador é suspeito quanto à realidade desta afirmação. Se para os ex-trabalhadores a Universidade Corporativa objetiva reforçar as crenças e valores da organização, para os atuais trabalhadores entrevistados esta formação está voltada para a emancipação, independência e

¹²⁹ REY, Fernando González. **Sujeito e Subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p.113-114.

¹³⁰ “Ou seja, o autor esclarece-nos a manifestação de mecanismos capazes de agir imaginariamente e subjetivamente no consciente humano, mecanismos estes considerados intencionais quando provenientes das aspirações do capital. A Universidade Corporativa encaixa-se nestes mecanismos enquanto um dos meios eficazes à obsessiva acumulação do capital intelectual pelos homens de negócio e a conseqüente acumulação do capital financeiro. Como o autor salienta, a subjetividade capitalística leva o trabalhador ao extremo de sua alienação [...]” (nesta dissertação, p.85)

maior aperfeiçoamento para atuação posterior no mercado de trabalho. É muito interessante a distância entre as visões de atuais e ex-trabalhadores, o que nos evidencia os elementos ideológicos do capital em manipular as concepções a seu favor. Outra fala de um ex-trabalhador sobre o mesmo questionamento:

[...] a maioria dos cursos desenvolvidos pela Universidade Corporativa são voltados para o foco da atividade principal da empresa com o cliente, deixando de lado a especialização de outras áreas da organização que servem de apoio. (Ex-trabalhador, Operador de Monitoramento, 8 meses de empresa, desligado há 7 meses).

Quer dizer, o foco da formação está direcionado para a atividade que proporcionará a maior parcela de lucros aos homens de negócio.

As percepções relativas à qualificação para o desempenho eficaz em seu campo de atuação¹³¹, segundo os ex-trabalhadores, apontam para uma qualificação incompleta, deficiente, parcelar, restrita, conforme suas próprias palavras, o que contribui para a argumentação da hipótese que a Universidade Corporativa preocupa-se essencialmente em fortalecer os valores da empresa, cultivando-os nas mentes e práticas de seus trabalhadores, vinculando-os às metas do negócio e promovendo a perenidade da empresa no mercado. É primordial salientarmos que, segundo a visão dos atuais trabalhadores, a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG apresenta uma qualificação importante, mas ainda é restrita, segundo o depoimento:

[...] os treinamentos, em certos momentos, não motivam e os temas são repetitivos e irrelevantes. (Atual Trabalhador, Supervisor de Operações, 3 anos e 6 meses de empresa).

¹³¹ Quando falamos de “campo de atuação” referimos-nos à formação profissional do trabalhador (formação acadêmica e experiência no trabalho); trata-se de uma visão mais abrangente, o que difere da concepção e objetivos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG que tem o seu foco direcionado para a perenidade da organização, colocando em segundo plano o desenvolvimento, formação e emancipação do trabalhador.

Quando questionamos se os cursos ministrados pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador, constatamos que as respostas dos ex-trabalhadores, predominantes, afirmam que os cursos ministrados na Universidade Corporativa pouco extraem ou mesmo expandem o potencial produtivo do trabalhador. Existem posturas também que afirmam que os mesmos cursos nada extraem deste potencial produtivo do trabalhador. Se a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG não tem capacidade de extrair este potencial produtivo do trabalhador (segundo a opinião dos respondentes), ela também não será capaz de ampliar o seu potencial produtivo, por meio de formação e conhecimento.¹³² Reforço neste momento que a idéia de expandir o potencial produtivo do trabalhador é pertinente à sua emancipação enquanto cidadão independente e consciente do sistema econômico no qual está inserido. Em nenhum momento os ex-trabalhadores percebem a capacidade da Universidade Corporativa para expandir o potencial produtivo do trabalhador a fim de fortalecê-lo enquanto cidadão autônomo. Já a percepção dos atuais trabalhadores também é muito semelhante a dos ex-trabalhadores: por qualificar de maneira restrita, a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro tem dificuldades para alavancar o potencial produtivo do trabalhador. Segundo eles, falta mais organização e empenho para se atingir este objetivo:

[...] como a qualificação ainda é superficial, está distante – hoje – para a Universidade Corporativa conseguir expandir o potencial das pessoas. (Atual trabalhador, Líder de Recursos Humanos, 5 anos de empresa)

Ainda dentro da capacidade da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro extrair ou expandir o potencial produtivo do trabalhador, evidenciando um dos

¹³² A visão empresarial da Universidade Corporativa, portanto, é uma visão tolhida, parcelar e estritamente capitalista sobre o verdadeiro papel da educação e sua contribuição à vida do trabalhador.

depoimentos de um ex-trabalhador sobre os ganhos que a Universidade Corporativa deixou para ele, segundo sua percepção:

A Universidade Corporativa oferece cursos fracos para funcionários que estão mais interessados em alguns dias de folga do que aprender de fato. (Ex-trabalhador, Técnico em TI / Telecomunicações, 4 anos de empresa, desligado há 1 ano).

Concordo com a afirmação do ex-trabalhador, pois, enquanto uma profissional que já usufruiu dos cursos de uma Universidade Corporativa, tenho o mesmo sentimento de que a participação nos cursos se restringe a um período de folga, de descanso, quando podemos nos abster do ritmo intenso de trabalho imposto pelas metas estabelecidas, pela cobrança constante por excelência, pela exigência por idéias, inovações, projetos e ações que venham agregar mais valor (lucros, crescimento, perenidade) ao negócio da organização. Percebo a participação nos cursos da Universidade Corporativa em estudo aqui como um escape ao trabalhador, entretanto não podemos nos privar da continuidade da influência dos elementos ideológicos que estão implícitos nestes cursos, nesta formação, que mesmo sendo considerada incompleta e parcelar, é acima de tudo, constante. E esta constância acaba por envolver o trabalhador e imbuir em seu comportamento as competências relevantes para a reprodução do capital.

A Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador, perguntamos. A maior parte dos ex-trabalhadores confirmam o estímulo da Universidade Corporativa para que os trabalhadores do Grupo Empresarial busquem constante aperfeiçoamento, desenvolvimento e qualificação. Esta iniciativa, segundo a visão dos homens de negócio, fortalece a perenidade da empresa por meio das idéias e inovações trazidas pelos trabalhadores, bem como sua agilidade e qualidade no desempenho,

culminando na acumulação de capital.¹³³ Pedimos para que os ex-trabalhadores citassem quais as maneiras que a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro se utiliza para estimular os trabalhadores a buscar o aperfeiçoamento e obtivemos respostas que evidenciam, em sua maioria, que os estímulos provêm da própria liderança imediata:

[...] como se a participação nos treinamentos da Universidade Corporativa fosse obrigatória e não espontânea, sendo monitorada pelo líder. (Ex-trabalhador, Analista Comercial, 4 anos e 10 meses de empresa, desligado há 1 ano).

Em verdade, esta fala é confirmada pela colocação dos atuais trabalhadores quando dizem que:

[...] os cursos para participação já são definidos no início do ano pelos líderes e, se você faltar, o valor do curso é descontado no seu prêmio. (Atual trabalhador, Líder de área de Processos / Planejamento, 4 anos e 2 meses de empresa).

Percebemos então, não um incentivo¹³⁴, mas uma ordem (vinda da liderança)¹³⁵, um molde exigido e não uma busca para o desenvolvimento. O

¹³³ “A partir do conhecimento das competências mais demandadas para um trabalhador é possível garantir seu aperfeiçoamento para atuar eficazmente diante da acirrada concorrência, com agilidade e adequação de respostas aos desafios dos mercados em que atua e às necessidades de seus clientes, trazendo perenidade ao universo dos negócios.” (nesta dissertação, p.66)

¹³⁴ O prêmio citado pelo trabalhador refere-se ao programa de participação nos lucros, onde os trabalhadores que atingirem suas metas anuais poderão receber até 02 salários e meio a mais ao ano.

¹³⁵ “Os líderes acreditam na mudança. Têm a visão de como modificar a competição e não aceitam limitações na sua realização. Os líderes ativam a organização para enfrentar desafios competitivos, atender a necessidades exigentes e, acima de tudo, continuar progredindo. Eles encontram meios de superar os filtros que limitam a informação e impedem a inovação. **Controlam e, até mesmo, criam as pressões externas para motivar a mudança.** Os líderes têm visão ampla da competição na qual seu ambiente nacional é fundamental para o sucesso competitivo. Trabalham arduamente para melhorar esse ambiente e estimular políticas governamentais adequadas (embora, por vezes, dolorosas). Em consequência, os líderes são vistos, quase sempre, como estadistas, embora poucos descrevam suas ações dessa maneira. Os líderes também pensam em termos internacionais; não só medindo sua verdadeira vantagem competitiva, mas também, fixando a estratégia capaz de realizá-la e ampliá-la.”

Fonte: PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6ª. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992, p.687-688.

trabalhador não tem escolha diante deste formato. Esta falta de autonomia do trabalhador é mais um elemento ideológico do capital.

Sobre a aplicação da formação oferecida pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro ser intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado, os ex-trabalhadores – em sua maioria – consideram que esta formação oferecida é pertinente às concepções e ideais do Grupo Empresarial, não se aplicando às demais empresas do mercado de trabalho. Veja uma das falas dos ex-trabalhadores de que a Universidade Corporativa deixou...

Apenas o incentivo de criar projetos para a empresa, permanecendo mais tempo no trabalho. O aprendizado não se aplicou às vagas que disputei no mercado. (Ex-trabalhador, Analista de Recursos Humanos, 3 anos e 4 meses de empresa, desligado há 6 meses).

Neste depoimento, constatamos o incentivo ao sobre-trabalho para a produção da mais valia; além do lucro material que o trabalhador promove aos homens de negócio, o “lucro intelectual” também sobressai ao processo de exploração à medida em que a Universidade Corporativa orienta as capacidades do trabalhador para a criação de projetos e a promoção de idéias. As constatações dos atuais trabalhadores do Grupo Empresarial são contraditórias, uma vez que acreditam que:

[...] se eu deixar a empresa, a formação que recebi pela Universidade Corporativa será um grande diferencial no mercado, serei mais competitivo. (Atual trabalhador, Supervisor de Operação, 3 anos e 6 meses de empresa).

Percebemos que, na prática, pelo depoimento dos ex-trabalhadores, isto não acontece.

Perguntamos aos ex-trabalhadores se participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro eles se sentiram qualificados para atuarem em suas funções dentro do Grupo, as respostas se dividiram: alguns

afirmaram que os cursos dos quais participaram na Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG não os qualificaram para atuarem melhormente em suas funções dentro do Grupo, enquanto que os demais afirmaram que a participação nos cursos beneficiaram sua atuação na função.

Este índice divergente pode ser explicado da seguinte forma: pela visão dos concebedores da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG a função principal desta instância é garantir a permanência de suas crenças e valores¹³⁶ e, conforme a intensidade no cumprimento desta aspiração, o foco para desenvolvimento da função pode ficar comprometido. Os ex-trabalhadores que não se consideraram mais qualificados pela participação nos cursos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, eram ocupantes dos cargos técnicos e de segurança, o que aponta outra deficiência da Universidade Corporativa em estudo que desenvolve cursos de formação voltados para conteúdos específicos (liderança, administração, comercial e finanças) abstendo-se de conteúdos para o público das áreas técnica e engenharia.¹³⁷

Sobre a contribuição dos cursos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG para aumentar a competitividade no mercado de trabalho, a postura dos ex-trabalhadores revelam que não há diferenças na atuação, antes e depois da participação nos cursos da Universidade Corporativa.

¹³⁶ “ [...] a visão estratégica dos seus concebedores sobre a atuação da Universidade Corporativa indica a gestão da cultura, crenças e valores da empresa, responsáveis – segundo eles – pelo jeito de ser, pensar e agir da organização. A cultura organizacional é dinâmica e evolui ao longo dos anos podendo sofrer influências externas e internas as quais exigem novas adaptações e inovações; desta forma, a Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG, para seus concebedores, vem monitorar permanentemente estas variações, ajustando a velocidade das mudanças aos interesses, objetivos e metas da empresa. O trabalhador, nesse aspecto, é visto como o guardião dos princípios, crenças e valores da organização. Para os concebedores, valorizar a cultura da empresa é fundamental a fim de que ela não se torne vulnerável e destituída, enfim, de sua essência. E, finalmente, a visão dos concebedores sobre a Universidade Corporativa em estudo é que esta seja reconhecida como uma instância de vanguarda, capaz de alinhar a gestão de trabalhadores às estratégias empresariais.” (nesta dissertação, p.68)

¹³⁷ De acordo com caderno de cursos publicado pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG. Edição 2006.

É interessante analisarmos que, para os ex-trabalhadores a Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG pode até qualificar seus trabalhadores para atuarem com mais qualidade e bom desempenho em suas funções, porém isto não traz competitividade, ou seja, o mercado é indiferente à formação da Universidade Corporativa, uma vez que, o que interessa aos homens de negócio, é a capacidade do trabalhador em deixar-se moldar segundo os princípios, valores, crenças e objetivos de negócio da empresa (os quais podem ser alcançados pelo mecanismo da implementação de Universidades Corporativas nas organizações). Em contrapartida, os atuais trabalhadores acreditam que sua competitividade será alavancada pela formação da Universidade Corporativa; veja o depoimento de um deles:

Vejo ganhos de conhecimento em minhas atividades, aliado a uma nova maneira de gerir pessoas. (Atual trabalhador, Supervisor de Operações, 3 anos e 6 meses de empresa).

Mais uma vez, instaura-se a contradição nas falas, a qual não podemos negligenciar. Refletem os aparatos ideológicos de reprodução do capital, por meio da estratégia da subjetividade, onde os trabalhadores atuais acreditam que a formação de que usufruem pela Universidade Corporativa garantirá sua independência, incrementará seu *know how*¹³⁸, esquecendo-se da invasão que este processo faz sobre seus valores, suas crenças, o que acaba alienando suas concepções. Desta feita, a formação de um cidadão livre, com autonomia para expressar e colocar em prática suas próprias crenças, não compõe o rol de capacidades da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG.¹³⁹ Bem como,

¹³⁸ Muito utilizado na linguagem empresarial, *know how* (termo da língua inglesa) significa conhecimento.

¹³⁹ “Uma análise crítica sobre a Universidade Corporativa deve levar em conta a recuperação da própria dimensão do trabalho alienado, cujas bases estão presentes tanto nas dimensões Tayloristas como Fordistas de produção, tal qual afirmamos anteriormente. As ações de formação e desenvolvimento de trabalhadores dentro das organizações empresariais sempre estiveram restritas a grupos específicos e seletos, como por exemplo, a alta administração, os gestores, os homens de

os cursos ministrados pela Universidade Corporativa, segundo o ponto de vista dos ex-trabalhadores, não contribuem para a formação de um trabalhador independente, no que tange a valores, crenças, modo de agir e de pensar.¹⁴⁰ Neste aspecto, a visão dos atuais trabalhadores defendem a formação de um trabalhador independente em suas crenças, valores, atitudes e autonomia:

[...] a Universidade Corporativa inclusive nos ajuda a definir nossos próprios valores; minha forma de pensar mudou depois que entrei aqui. (Atual trabalhador, Líder de Recursos Humanos, 5 anos de empresa).

Quando questionamos se a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa além de sua jornada de trabalho normal, dos ex-trabalhadores, alguns afirmam que o aperfeiçoamento pela Universidade Corporativa mantém o trabalhador por mais

negócio; enquanto que as operações realizadas pelo trabalhador são organizadas dentro de uma racionalidade do trabalho que as tornam funcionais, práticas, eficazes, a fim de obter o máximo de rendimento com um mínimo de custo. Enfim, as operações do trabalhador são simplificadas ao extremo com o objetivo de combater o desperdício na produção, reduzir o seu tempo e aumentar o ritmo de trabalho, ocasionando a maior intensificação das formas de exploração. Trata-se do padrão produtivo Taylorista – Fordista¹³⁹, que segundo ANTUNES¹³⁹, é estruturado no trabalho em parcelas, fracionado, na decomposição de tarefas que resumia o trabalho num conjunto de atividades repetitivas cuja soma resultava no trabalho total. Tal processo causava a ausência de domínio da atividade produtiva pelo trabalhador e, conseqüentemente, a visão parcial do trabalho. O capital passava a deter um contingente significativo na extração da mais-valia ou do sobre-trabalho, associando ao formato parcelar o dilatamento da jornada de trabalho e a desqualificação do trabalhador que se abstinha do todo para dominar apenas as especificidades de sua atividade produtiva. O trabalhador passava a assumir uma responsabilidade, um papel, um significado diferenciado, muito bem ilustrado por ANTUNES¹³⁹, o de máquina-ferramenta. Esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela combinação da produção em série, pertinente ao Fordismo, à intensificação do ritmo de trabalho, representado pelo Taylorismo, além da nítida separação entre os responsáveis pela elaboração e os responsáveis pela execução dentro do contexto da produção. Ao capital importava apenas apoderar-se do saber-fazer do trabalho, ocultando a capacidade intelectual do trabalhador, a qual se detinha às esferas mais elevadas da gestão – aos homens de negócio. Caracterizado como máquina-ferramenta, ao trabalhador não era necessária a ação do pensar; bastava apenas executar suas tarefas parcelares, de forma mecânica, ou seja, rápida e sem erros, garantindo a produção em elevada escala. O pensar, para os homens de negócio, colocava condições para o trabalhador tomar consciência sobre a sua realidade de precarização, instigando-o, portanto, a construir formas de resistência capazes de alterar a sua condição. Dessa maneira, o ato de pensar significava uma ameaça à expansão e controle empreendidos pelo capital.” (nesta dissertação, p.47-48)

¹⁴⁰ “[...] preservar os valores e a imagem das empresas trata-se do maior estímulo dos homens de negócio para a criação de uma Universidade Corporativa. No entanto, as conseqüências desta iniciativa são muito mais significantes e impactantes, uma vez que trazem o discurso de espaço para satisfação das carências de conhecimento do trabalhador, legitimando a estratégia capitalista¹⁴⁰ de transferência da responsabilidade de aperfeiçoamento do Estado para o trabalhador, além de apresentar-se como vantagem competitiva quando controla e retém o conhecimento dentro da empresa.” (nesta dissertação, p.52)

tempo na empresa. Aqui, percebemos claramente a questão da subjetividade capitalística (já abordada anteriormente, segundo os pressupostos de REY); para os demais ex-trabalhadores, a participação nos cursos da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG não implica na maior permanência do trabalhador dentro da empresa além de sua jornada de trabalho, pois já é comum que os trabalhadores fiquem além do horário exigido. Para analisar este resultado faço menção a uma das características do Grupo Empresarial em estudo pertinente à jornada de trabalho: a instituição do horário flexível¹⁴¹ (sem cartão de ponto) é antiga no Grupo e, podemos afirmar que, o desempenho no trabalho é controlado por produtividade e não mais por tempo de permanência na empresa; entretanto, está implícita neste processo o aumento da produtividade e o envolvimento que a organização exige do trabalhador, de maneira mais intensa, com os processos de trabalho e alcance das metas estabelecidas. Conseqüentemente, fica-se na empresa mais tempo que o normal. Entretanto, a instituição do horário flexível mascara a intenção dos homens de negócio em absorver cada vez mais o potencial do trabalhador, garantindo a produção da mais-valia pelo tempo extra de permanência deste na empresa. A instituição do horário flexível mascara a produção da mais-valia, na medida em que é colocado para o trabalhador como vantagem, pois o permite deixar a empresa a qualquer horário para solucionar problemas pessoais, em contrapartida, o trabalhador é asoberbado de tarefas e responsabilidades operacionais que o mantém na empresa por mais tempo; o trabalhador prioriza o cumprimento de suas tarefas pois foi envolvido pelos ideais dos homens de negócio em contribuir para o crescimento da empresa, em manter sua perenidade, em conquistar mais clientes

¹⁴¹ Por experiência própria, posso mencionar a prática do horário flexível em substituição ao cartão de ponto comum para contagem das horas de trabalho. Não comprovarei estas informações via documentos ou relatórios para garantir o sigilo do Grupo Empresarial conforme me comprometi e aponteí ao leitor na Introdução desta Dissertação.

para ela, em desenvolver idéias que aperfeiçoem e inovem o seu trabalho, pois comprometeu-se com esta causa. Esta análise se aplica aos trabalhadores atuais e é confirmada pelo depoimento a seguir:

Não percebo que a participação nos cursos da Universidade Corporativa me mantém mais na empresa; fico porque quero contribuir para o crescimento dela, é uma escolha minha. (Atual trabalhador, Líder de área de Processos / Planejamento, 4 anos e 2 meses de empresa).

Ou seja, a partir do momento em que priorizo as atividades da empresa em detrimento dos compromissos ou afazeres pessoais (qualidade de vida, formação profissional, convívio na família), minha liberdade de escolha está sendo afetada, o que indica a subjetividade capitalística.

Quando os ex-trabalhadores afirmaram que suas necessidades de qualificação não foram atendidas ou foram pouco atendidas pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG, diante das necessidades do mercado de trabalho, percebemos que a idéia de exploração, segundo a visão dos ex-trabalhadores, é parcelar, uma vez que remete-se apenas às questões relativas à qualificação. Vejo que a exploração é mais profunda, quando falamos de substituição dos próprios valores pelos valores da organização, quando prioriza-se a permanência na empresa e a dedicação a ela em detrimento das atividades pessoais, para desenvolvimento próprio.

Na penúltima argüição sobre a possibilidade de se alcançar promoções e alterações na remuneração pela participação nos cursos da Universidade Corporativa, problematizamos a visão parcelar dos ex-trabalhadores quanto à exploração, quando afirmam, em sua maioria, que a formação adquirida na Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG nada contribui para o alcance de promoções de cargos e alterações na remuneração. Ou seja, a exploração é

percebida pelo trabalhador somente quando assume aspectos mensuráveis, tangíveis, que têm impacto significativo em sua vida, como é o caso da qualificação (importante para o trabalhador para se manter empregado) e o salário (importante para a sua sobrevivência).

Eu poderia afirmar que, para o trabalhador, os valores humanos salutareis de emancipação e independência, estariam perdendo a importância? Esta é uma questão a ser pensada e até mesmo pesquisada; fica como recomendação para pesquisas posteriores que queiram continuar o estudo sobre o impacto das Universidades Corporativas para a formação do trabalhador.

E finalmente, inferencio as percepções dos atuais e ex-trabalhadores quanto à imagem no mercado das empresas que possuem Universidade Corporativa: todos (atuais e ex-trabalhadores) deixam bem claro em suas falas o caráter positivo que percebem sobre a imagem de organizações que têm Universidade Corporativa, em especial o Grupo Empresarial gestor da Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro, o que denota a grande influência dos ideais dos homens de negócio sobre o mercado, empresas e trabalhadores de que uma ferramenta – idealizada pelos mesmos homens de negócio – de controle do capital intelectual dos trabalhadores e exploração destes, é vista como requisito de sucesso e crescimento.

Em suma, diante da visão parcelar – mais para os atuais trabalhadores e menos para os ex-trabalhadores entrevistados – no que tange à exploração, para eles subjetiva, implícita nos mecanismos de controle do capital (por exemplo, as Universidades Corporativas) – sobressai as investidas do capital, por meio dos homens de negócio, para manter seu domínio e supremacia. A Universidade Corporativa, na medida em que dissemina e reforça os ideais capitalistas, contribui

para a reprodução do capital a partir da especulação¹⁴² do valor do trabalho produzido dentro da empresa, estabelecendo controle sobre os trabalhadores e seu desempenho a favor do crescimento da organização, investindo neles os conteúdos e ferramentas necessárias para garantir um lucro futuro. É nesse sentido que, problematizando a aparência da Universidade Corporativa, que percebemos sua materialização nos discursos dos homens de negócio defensores de trabalhadores “críticos” e “participativos”, e sua essência voltada para uma formação presente nas fronteiras da alienação capitalista. Uma instituição educativa informal voltada aos interesses do capital que entre os seus pressupostos aposta em um “trabalhador crítico”. Trabalhador crítico não entendido como aquele dotado de um conjunto de conhecimentos voltados para a problematização e transformação do trabalho e da sociedade, o contrário, crítico como um agente da produção envolvido em uma espécie de “solidariedade fabril” que garanta a produção. A finalidade da Universidade Corporativa e suas mediações com a concepção de formação humana inserida no conceito de ciência e conhecimento apresentam-se como grandes desafios a serem investigados profundamente.

¹⁴² “Uma das principais dificuldades desse sistema pode, sob tal perspectiva, ser interpretada como crise nas relações entre Capital e Trabalho, representada pela incapacidade, por quaisquer motivos, de exercer o necessário controle sobre o emprego da força produtiva. O domínio ou controle sobre a força de trabalho é um processo extremamente complexo que envolve elementos que são organizados não somente nos locais de trabalho (tais como concentração, autodisciplina, capacidade de lidar com instrumentos, conhecimento de matérias-primas, etc.), mas na sociedade como um todo, através de mecanismos de repressão, de socialização e de cooptação. Trata-se de um amplo “controle social” das capacidades, tanto físicas como mentais, dos trabalhadores (...). Essa lógica – produção/expropriação que gera mais-valia – é clara quando vinculada a mercadorias tangíveis. Mas o sistema capitalista se tem sofisticado. As transformações ocorridas no sistema financeiro (com uma surpreendente velocidade neste final de século) propiciam, também, o desenvolvimento de um mercado “paralelo”, ou podemos dizer metafísico, que se desvincula da base monetária. O produto, consubstanciado em mercadoria, acaba sendo substituído pela “ficção arbitrária”, assim como a produção é substituída pela especulação financeira. Neste sentido, a reprodução do Capital não se faz sobre a expropriação do trabalho já realizado, mas sobre a especulação do valor deste trabalho ou do trabalho futuro – um jogo de apostas numa produção que ainda não existe, mas ainda baseado no lucro que virá a realizar, ou seja, na futura expropriação do trabalho, sob enfoque mais simples.”
 Fonte: TUPPY, Maria Isabel Nogueira. **Educação em confronto com a Qualidade**. Tese de Doutorado. Faculdade de Educação: Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1998, p.63-64, grifo meu.

3.4 – Universidade Corporativa: continuidade do projeto do capital.

A análise da Universidade Corporativa deve levar em conta alguns aspectos que são fundamentais. Problematicá-la implica em perceber que a mesma é uma ferramenta para a qualificação de trabalhadores concebida pelos homens de negócio do capital. Uma estratégia de junção do trabalho vivo ao trabalho morto visionando os benefícios que o trabalhador pode trazer quando estimulado a intensificar suas descobertas e promover seu conhecimento, sempre condicionados ao alvo maior das metas empresariais. Para manter um padrão de competitividade no mercado, o perfil adequado de trabalhador segundo os novos tempos é o de trabalhador flexível, dinâmico, polivalente, multifuncional, que se adapta facilmente ao avanço tecnológico e à globalização. A Universidade Corporativa é ferramenta eficaz para garantir este perfil, além de otimizar as estratégias empresariais a partir do pressuposto de que disponibiliza conteúdo, desenvolvendo competência, gerando novos conhecimentos e culminando na acumulação de capital intelectual e financeiro aos homens de negócio. Assim como a afirmação de BERNARDO,

O processo tecnológico [...] não leva ao desemprego, mas ao aumento da qualificação da força de trabalho. Para os patrões, trata-se de explorar a capacidade mental dos trabalhadores, obrigando-os a uma atividade sempre mais complexa, o que significa mais intensiva e, ao mesmo tempo, mais qualificada. É exatamente este o processo de desenvolvimento da mais-valia relativa, que constitui o quadro natural e previsível da evolução da classe trabalhadora e da reprodução ampliada do capital. É no modelo da mais-valia relativa que mais flagrantemente se confirma a capacidade revelada por Karl

Marx de entender o âmago do modo de produção capitalista e o eixo do seu desenvolvimento.¹⁴³

Quando MÉSZAROS utiliza-se da expressão “o céu é o limite”¹⁴⁴ referindo-se ao movimento de acumulação do capital, no que tange à educação, o céu continua, duramente, sendo o limite para o capitalista, pois segundo os estudiosos da educação corporativa citados nesta pesquisa, especialmente EBOLI¹⁴⁵ e MEISTER¹⁴⁶, as necessidades de aprendizagem individuais são, em sua maioria, muito distantes das metas empresariais firmadas pelos homens de negócio. Desta feita, o estímulo à aquisição de conhecimentos, domínio de novas técnicas de gestão do trabalho, desenvolvimento de competências, etc., remete-se a limites exacerbados, transformando o trabalhador em objeto de sua própria força de trabalho, uma vez que preconiza o incomensurável avanço capitalista (típico da natureza do sistema) sobre os já frágeis e exaustos braços humanos.

[...] o capital é totalmente desprovido de medida e de um referencial humanamente significativo, enquanto seu impulso interno à auto-expansão é a priori incompatível com os conceitos de controle e limite, para não mencionar o de uma autotranscendência positiva. Por isso, ao invés de aceitar as restrições positivas necessárias no interesse da produção para a satisfação das necessidades humanas, corresponde à linha de menor resistência do capital levar as práticas materiais da auto-reprodução destrutiva ampliada até o ponto em que levantem o espectro da destruição.¹⁴⁷

¹⁴³ BERNARDO, João. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores: ainda há lugar para os sindicatos?** São Paulo: Boitempo, 2000, p.72.

¹⁴⁴ MÉSZAROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição.** São Paulo: Boitempo, 2002.

¹⁴⁵ EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para empresas do século XXI.** São Paulo: Schumukler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades.** 2a. edição, São Paulo, Gente, 2004.

¹⁴⁶ MEISTER, JeanneC. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

¹⁴⁷ MÉSZAROS, István. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição.** São Paulo: Boitempo, 2002, p.699.

Os níveis de exigência do sistema ao trabalhador são tão rudes quanto a própria forma de descarte: pelas ferramentas de gestão do conhecimento – as Universidades Corporativas – os homens de negócio fornecem, segundo seu ponto de vista, o espaço e recursos necessários para o desenvolvimento rápido e constante aperfeiçoamento do trabalhador; logo, compreende-se que aqueles que não atingirem o resultado esperado, com as oportunidades e o suposto investimento promovido pela empresa, serão excluídos rapidamente e substituídos com congruente facilidade.

Os discursos dos defensores e propagadores da educação corporativa tentam dar-lhe um caráter humanista quando falam que a finalidade da universidade corporativa é aliar o desenvolvimento profissional aos negócios [...]. Mas, na verdade, a Universidade Corporativa visa provocar a criação de uma homogeneização dos valores e cultura da empresa, inculcando-os na mente dos trabalhadores, com programas que dão prioridade às estratégias de negócios e não ao desenvolvimento do ser humano, especificamente.¹⁴⁸

Por esta análise, compreendemos que a dimensão ideológica das Universidades Corporativas está intrinsecamente relacionada ao tema empregabilidade, na medida em que sustenta um discurso de melhoria e aperfeiçoamento constantes das competências do trabalhador, como um investimento de capital à carreira do trabalhador, quando na verdade sua estratégia é otimizar as capacidades da força de trabalho para o capitalista, exclusivamente. Uma vez fora da organização, as competências “potencializadas” minguam, pois foram desenvolvidas única e restritamente para aquela organização, pautadas em seus princípios, crenças, valores e metas empresariais.

¹⁴⁸ CAMARGO, Pedro C. J. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a educação do trabalhador**. Campinas: PUC, 2003, p.73.

Podemos afirmar que a Universidade Corporativa não é apenas uma ferramenta para a retomada do capital, mas também um instrumento ideológico facilitador deste processo. Consciente de que o conhecimento e a ciência precisam ser necessariamente restritos às classes dominantes, o capitalista abre mão de seu poder para, estrategicamente, multiplicá-lo: mais conhecimento do trabalhador gera mais produção que acresce valor cumulativo ao capital. A implementação das Universidades Corporativas reforça a égide capitalista, materialmente e ideologicamente, na proporção em que convence a grande massa de trabalhadores a crer que mais acesso ao saber no trabalho o faz sobressair em relação ao fazer.

Indubitavelmente, uma das contradições apresentadas pelo capitalismo é de que *“ao mesmo tempo em que exige (o capitalista) maior escolaridade para o trabalho, aliena e bestializa o próprio trabalho”*¹⁴⁹. Dessa maneira, o capitalismo cria e recria oportunidades para a sua continuidade e supremacia, rompendo seus próprios limites e os limites da exploração e precarização do trabalhador. A Universidade Corporativa apropriando-se gratuitamente dos saberes dos trabalhadores acaba por ser mais uma ferramenta estratégica dos homens de negócio para aprofundar ainda mais o abismo à emancipação da classe social dos trabalhadores.

¹⁴⁹ LUCENA, Carlos A. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil**. Campinas, SP: Autores Associados, 2004, p.209

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa oportunizou-me discutir os processos históricos de formação dos trabalhadores por meio das Universidades Corporativas, em especial, a formação desempenhada na Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro. Pela análise a partir das concepções fundamentadas no materialismo histórico e dialético, pude problematizar as contradições implícitas no processo de formação de trabalhadores produzido pela Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG. O desafio de sustentar os diálogos com as concepções marxistas e marxianas, sem dúvida, foi significativo, todavia, acredito ter sido atingido em virtude dos resultados apresentados, bem como as reflexões sobre eles.

De fato, a formação oferecida pela Universidade Corporativa do Triângulo Mineiro / MG culmina em um processo contraditório, na medida em que propõe a qualificação de trabalhadores nos moldes da reprodução do capital, enquanto sinaliza um discurso otimista que aponta a emancipação do trabalhador. Em contrapartida, os trabalhadores almejam autonomia no trabalho e acreditam que as estratégias de gestão (a Universidade Corporativa é um exemplo) facilitarão o alcance desta emancipação. Os trabalhadores não percebem que as formas de exploração de sua força de trabalho estão subjetivas, implícitas, mascaradas pelos discursos dos homens de negócio que abordam as chamadas competências, o horário flexível, o trabalhador como sócio do negócio, o incentivo à qualificação constante, como ganhos ao trabalhador. Tem-se apenas uma impressão de liberdade, como bem enfatiza MARX; porque na verdade os trabalhadores estão mais subjugados aos elementos de reprodução do capital.

Este antagonismo de interesses – trabalhadores buscam sua própria emancipação enquanto homens de negócio buscam a emancipação do sistema – acentua as contradições entre trabalho e capital. A Universidade Corporativa, a partir das discussões tecidas anteriormente, aprofunda esta contradição e intensifica um processo alienante na medida em que subtrai do trabalhador a sua própria consciência de concretização do trabalho, uma vez que substitui esta consciência pelos interesses dos homens de negócio.

Retomo o questionamento da página 32: analisando a Universidade Corporativa enquanto instância formativa do trabalhador de acordo com os moldes empresariais, até que ponto ela exerce papel congruente a tais interesses capitalistas e quais os impactos desta formação para a atuação do trabalhador e sua constituição enquanto cidadão crítico e independente? Afirmando que, pelos resultados desta pesquisa, pelo menos na Universidade Corporativa da região do Triângulo Mineiro / MG, as ações desta instância formativa são congruentes aos interesses de reprodução do capital, na medida em que prioriza suas próprias crenças e valores em detrimento da identidade do trabalhador. Consoante, pela Universidade Corporativa, a formação de cidadãos críticos e independentes fica comprometida.

O princípio de exploração do trabalhador reforçado pelos homens de negócio fundamenta-se nos processos de ADAM SMITH¹⁵⁰ quando compara o homem à

¹⁵⁰ “Quando se instala uma máquina cara, espera-se que o extraordinário trabalho que pode fornecer antes de ficar inutilizada reponha o capital gasto nela permitindo simultaneamente, pelo menos, os lucros normais. Um **homem educado** à custa de muito tempo e trabalho para um qualquer desses empregos em que se requer uma extraordinária habilidade e destreza pode ser comparado a uma dessas máquinas caras; o trabalho que aprende a efetuar e que será pago por salários mais altos do que os dos empregos vulgares deverá repor toda a despesa da sua educação de uma forma que corresponda pelo menos aos lucros normais de um capital igualmente valioso. Por outro lado, esta reposição deve efetuar-se num tempo razoável, pois é necessário ter em conta a incerteza da duração da vida humana; também no caso da máquina se procura repor o capital nela gasto num tempo que é regulado por aquilo que se considera a sua duração mais provável.”

Fonte: SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. 2^a. edição., Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979, p.84.

máquina: para a máquina é preciso reverter o investimento em compra e manutenção; para o homem é necessário reverter o investimento com salários e educação. Direcionar / moldar esta educação para que dê lucro mais precocemente é interesse dos homens de negócio, e a Universidade Corporativa é uma iniciativa do capital que contribui com este processo.

Sem dúvidas, esta discussão não finaliza aqui. Aprofundar os impactos da formação empreendida pelas Universidades Corporativas aos trabalhadores, impactos estes tanto culturais, econômicos, sociais, mas sobretudo ideológicos, é um desafio que sugiro aos futuros pesquisadores, a partir do desenvolvimento de uma pesquisa mais abrangente, abordando-se mais trabalhadores, de diferentes Universidades Corporativas, para se construir parâmetros de comparação.

Os avanços, retrocessos e contradições existentes no percurso da formação de trabalhadores necessitam ser apontados e discutidos. A formação de uma consciência crítica e emancipada parte da construção de análises como esta: se não podemos nos subtrair das formas de exploração e reprodução do capital, pelo menos somos conscientes de sua existência e capazes de criticá-las. Visualizar as formas presentes de alienação do trabalho não nos marginaliza ou exclui, pelo contrário, fortalece as possibilidades de transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, A. J. Reforma do Estado e políticas educacionais: entre a crise do Estado-Nação e a emergência da regulação supranacional. In: **Educação e Sociedade**. Campinas, n.75, ago.2001, p. 15-32.

ANDERSON, Perry. **A crise da crise do marxismo: introdução a um debate contemporâneo**. 2^a. ed., São Paulo: Brasiliense, 1985.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2002.

ANTUNES, Ricardo. **O novo sindicalismo**. São Paulo: Pontes, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6^a. ed., São Paulo: Boitempo, 2002.

BACON, Francis. **Novum organum ou verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

BASBAUM, Leôncio. **Alienação e humanismo**. São Paulo: Símbolo, 1977.

BELLONI, I; MAGALHÃES, H. de; SOUSA, L. C. de. **Metodologia de Avaliação em Políticas Públicas**. 3a. ed., São Paulo: Cortez, 2003.

BENSAID, Daniel; LOWY, Michael. **Marxismo, Modernidade e Utopia**. São Paulo: Xamã, 2000.

BERNARDO, João. **Marx crítico de Marx**. Vol 2, Afrontamento / Porto: Junho 1977.

_____. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores: ainda há lugar para os sindicatos?** São Paulo: Boitempo, 2000, p.71-87.

BETINI, Geraldo Antonio. **Educação e Avaliação no âmbito da empresa: a reestruturação produtiva mudou as regras do jogo?** Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Dissertação de Mestrado, 2002.

BRANDÃO, Zaia. (org). **A crise dos paradigmas e a educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto. Mec. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – LDB n.º9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Brasília. <http://www.mec.gov.br>. Acesso em 16/02/2006.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CAMARGO, Pedro C. J. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a educação do trabalhador**. Campinas: PUC, 2003.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** Tradução de Raul Fiker. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CHESNAIS, François. (org). **A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configuração, consequências**. São Paulo: Boitempo, 2005, p.175-197.

COSTA, Ana C. A. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Contra a Corrente: ensaios sobre democracia e socialismo**. São Paulo: Cortez, 2000.

DELEUZE, G. & GUATTARI, F. **Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia**. São Paulo: Editora 34, 1995.

DUMÉNIL, Gerard; LÉVY, Dominique. O neoliberalismo sob a hegemonia norte-americana. In. CHESNAIS, François. (org). **A finança mundializada**. São Paulo: Boitempo, 2005, p.85-108.

DURAND, Claude. **El Trabajo Encadenado: organización del trabajo y dominación social**. Madrid: H. Blume Ediciones, 1979.

EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para empresas do século XXI**. São Paulo: Schumukler Editores, 1999.

_____. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. 2a. edição, São Paulo: Gente, 2004.

_____. Foco nas metas empresariais. **Revista Educação Corporativa**. Ano 1. N.º 01, Segmento, 2006, p.6-10.

ENGELS, F. **A dialética da natureza**. São Paulo: Paz e Terra, 1991.

FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucélia. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: FAE/UFMG, Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000.

FRANÇA, Robson Luiz de. **Clima Organizacional escolar e a influência nas relações entre professores e administradores**. Dissertação de Mestrado, Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia – UFU, 1997, 168p.

FRIGOTTO, G. (org). **Educação e crise do trabalho: perspectivas de final de século.** São Paulo: Vozes, 2001.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber.** 3ª. ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

GOMEZ, Carlos Minayo. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador.** São Paulo: Cortez, 1987.

GRAMSCI, Antonio. **Os intelectuais e a organização da cultura.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

_____. **Cadernos do Cárcere.** Edição e Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, vol1, 1999.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Resistentes.** Ed. Qualitymark, 2000.

GREGORI, Waldemar de. **Cibernética Social.** São Paulo: Perspectiva, 1988, vol I e II, p. 18.

GUIA EXAME / VOCE S.A. **As 150 melhores empresas para você trabalhar.** Edição Especial. São Paulo: Editora Abril, 2005.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário da Língua Portuguesa.** Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/gramatica.jhtm>> . Acesso em: 15/04/2007

IANNI, Octávio; MORAES, Reginaldo C.; HAUG, Wolfgang Fritz. **Crítica marxista.** São Paulo: Xamã, 1998, p.112-132.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMACAO EM CIENCIA E TECNOLOGIA. **Interação Universidade Empresa**. Vol I e II, Brasília: IBICT, 1998 / 1999.

JUNQUEIRA, Luiz A. C.; VIANNA, Marco A. F. **Capital intelectual: gestão do conhecimento e universidade corporativa**. Disponível em: <http://www.informal.com.br>. Acesso em 17/02/2006.

JUNQUEIRA, L. A. COSTACURTA. **Algumas razões para sua empresa não ter uma Universidade Corporativa**. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br>. Acesso em 28/02/2007.

KOYRE, Alexandre. **Do mundo fechado ao universo infinito**. Rio de Janeiro: Forense, s/d.

KOWARZIK, Wolfdietrich Schmied. **Pedagogia Dialética**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização: da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992, p.185-207.

LARA, Isabela. **Sujeito e subjetividade definidos pela linguagem**. Dissertação de Mestrado: Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.unb.br/fac/ncint/site/parte50.htm>. Acesso em 17/04/2007.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei 9.394 de 20 de Dezembro de 1996. 2ª. edição. Brasília: Câmara dos Deputados, 2005, p.31-32.

LIMA, Wagner Fonseca. **Universidade Corporativa: modismo ou realidade?** Rio de Janeiro: Edições Armazém Digital, 2002.

LOMBARDI, José Claudinei; SAVIANI, Demerval. (orgs.). **Marxismo e educação: debates contemporâneos**. Campinas/SP: Autores Associados, 2005.

LONGANO, Priscila de F. **Treinamento Organizacional: caminhos para se transformar profissionais em multiplicadores de conhecimento: Estudo de Caso.** Monografia. V Curso de Especialização em Pedagogia Empresarial – Faculdade de Educação – Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, UFU, 2003.

LÖWY, Michael. **As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: Marxismo e Positivismo na Sociologia do conhecimento.** Campinas / Unicamp: Busca Vida, s/d, p.95-111.

LÖWY, Michael; Bensaïd, Daniel. **Marxismo, Modernidade e Utopia.** São Paulo: Xamã, 2000.

LUCENA, Carlos Alberto. Marxismo, crise do capitalismo monopolista e qualificação dos trabalhadores. In Lombardi, José Claudinei; Saviani, Demerval. **Marxismo e Educação: debates contemporâneos.** Campinas/SP: Autores Associados, 2005.

_____. **Tempos de destruição: educação, trabalho e indústria do petróleo no Brasil.** Campinas/SP: Autores Associados, 2004.

_____. **Os “tempos modernos” do capitalismo monopolista: um estudo sobre a Petrobrás e a (des) qualificação profissional dos seus trabalhadores.** Tese de Doutorado, Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2001.

LUCENA, Carlos Alberto; LUCENA, Maria de Lurdes A. S. **Ciência e educação: implicações, limites e desafios teóricos.** Uberlândia/MG: mimeo, 2005.

_____. **Max Weber: capitalismo, burocracia e pensamento educacional.** Uberlândia, MG: mimeo, 2005.

LUNA, Sergio Vasconcelos. **Planejamento de Pesquisa.** São Paulo: EDUC, 1999.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARKERT, Werner. **Trabalho, comunicação e competência**. Campinas/SP: Autores Associados, 2004.

MARX, Karl. ENGELS, F. **Crítica da educação e do ensino**. São Paulo: Moraes, 1978.

MARX, Karl. **Capítulo VI (inédito) do livro primeiro de O Capital**. São Paulo: Ciências Humanas, 1985.

_____. **Consequências sociais do avanço tecnológico**. Ribeirão Preto/SP: Edições Populares, 1980.

_____. **O capital: crítica da economia política**. Livro 1º, Volume I, 2ª. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1985.

_____. **Para a crítica da economia política do capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MEISTER, JeanneC. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução: Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MÉSZAROS, István. **O século XXI: socialismo ou barbárie?** São Paulo: Boitempo, 2003, p.33-79.

_____. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MORAES, Carmem S. V. O que há de novo na educação profissional no Brasil. **Trabalho e Educação**. Revista do NETE – jan./jun. 2001, nº8, p.13-45.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, V.1, Nº3, 2ºSem./1996, p.1-5.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley (Org). **Educação e política no limiar do século XXI**. Campinas/SP: Autores Associados, 2000.

OPEN DAY, 2006, Uberlândia. **Implementação da Universidade Corporativa**. Uberlândia, 2006.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6ª. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REVISTA EXAME & VOCÊ S/A; publicação das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. São Paulo: Editora Abril, Anos 2004 e 2005.

REVISTA ÉPOCA. Publicação das 100 Melhores Empresas para Trabalhar. São Paulo: Globo, Ano 2006.

REY, Fernando González. **Sujeito e Subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RODRIGUES, Alberto Tosi. **Sociologia da Educação**. 3ª. ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

RUIZ, Osvaldo Javier López. **O “ethos” dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Tese de Doutorado - Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2004.

SACRISTÁN, José Gimeno. Reformas Educacionais: utopia, retórica e prática. In: GENTILI, Pablo; SILVA, T.T.da. **Escola SA: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília, CNTE, 1996, p.50-74.

SALES, Rosemary B. C. **Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das Universidades Corporativas**. Florianópolis: UFSC, 2002.

SANTA´ANNA, Silvio L. A cosmovisão dialético-materialista da história. In: MARX, K; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martin Claret, 2005, p.16-17.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Reinventar a democracia: entre o pré-contratualismo e o pós-contratualismo. In: OLIVEIRA, F; PAOLI, M.C. **Os sentidos da democracia – políticas do dissenso e hegemonia global**. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 83-129.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. 11ª. ed., Porto: Afrontamento, 1999.

SAVIANI, Demerval. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1989.

SCHULTZ, W. Theodore. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1967.

_____. **O Capital Humano – investimentos em educação e pesquisa**. Trad. De Marco Aurélio de Moura Matos, Rio de Janeiro: J. Zahar, 1973.

SEGNINI, Liliana R. P. **Educação e Trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente**. São Paulo, abr./jun. 2000, vol.14, nº2, p. 72-81.

SEVERINO, Antonio J. **Educação, trabalho e cidadania: a educação brasileira e o desafio da formação humana no atual cenário histórico**. São Paulo, abr./jun. 2000, vol.14. nº2, p.65-71.

SHIROMA, Eneida Oto. et al. **Política Educacional**. 2ª. ed., Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, Ângela Maria; PINHEIRO, Maria Salete de Freitas; FREITAS, Nara Eugênia. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses**. 4ª. ed. rev. e ampl. Uberlândia: EDUFU/UFU, 2004.

SILVA, Maria Vieira. **Empresa e escola: do discurso da sedução a uma relação complexa**. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas/ SP: Faculdade de Educação, 2001.

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. 2ª. edição., Coleção: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

SOUZA, José dos Santos. **Trabalho, educação e sindicalismo no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2002.

TOLEDO, Cezar de Alencar Arnaut. Sobre o conceito de subjetividade da Filosofia do Direito de Hegel. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**. Maringá / PR, v.25, nº2, 2003.

TUPPY, Maria Isabel Nogueira. **Educação em confronto com a Qualidade**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP: Faculdade de Educação, 1998.

VIANNA, Marco A. F. **Universidade Corporativa: mais que um T&D.** Disponível em: <http://www.informal.com.br>. Acesso em 17/02/2006.

_____. **Universidade Corporativa: não só Universidade, não só Corporativa.** Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/insight59.htm#mat1> . Acesso em 17/02/2006.

WIKIPÉDIA – Enciclopédia Livre. Portal de Filosofia. **Iluminismo.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Iluminismo> . Acesso em 14/04/2007.

_____. Categoria Empresa. **Chief Executive Officer.** Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Chief_executive_officer . Acesso em:16/04/07.

_____. Categoria Pessoas. **Subjetividade.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Subjetividade> . Acesso em 14/04/2007.

YAMAMOTO, O. H. **Marx e o Método.** São Paulo: Moraes, 1994.

ANEXOS

Anexo 01

Documento de compromisso da Universidade Federal de Uberlândia apresentado à Universidade Corporativa pesquisada e aos trabalhadores entrevistados.



**Universidade Federal de Uberlândia
FACED - Faculdade de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação**

EMAIL: mestreduca@ufu.br

Av. João Naves de Ávila, 2160 - Campus S. Mônica - Bloco "G" - CEP: 38400-902 - Uberlândia-MG – Fones: 3239-4212

TERMO DE ESCLARECIMENTO AO COLABORADOR

TÍTULO DA PESQUISA: UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Projeto do Capital para a Formação dos Trabalhadores

PESQUISADOR: Priscila de Freitas Longano

E-mail: priscila.longano@yahoo.com.br

É objetivo deste trabalho conhecer aspectos referentes à relação entre trabalhadores e a organização de trabalho.

A pesquisa não envolverá riscos para o colaborador quanto à exposição ao público de seu nome, pois serão utilizadas entrevistas em que não aparecerão informações que permitam sua identificação. Também não implicará em custos, sendo que os mesmos ficarão sob total responsabilidade do pesquisador.

Fica estabelecido que o colaborador poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não com a pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo.

O colaborador autoriza o uso das informações provenientes das entrevistas para pesquisas e eventuais publicações no campo da pedagogia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservados o sigilo sobre informações que possam identificar a colaboração.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que o colaborador dispõe-se a colaborar com a pesquisa, através da anuência de aplicação da entrevista solicitada pela pesquisadora, Mestranda da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia, Priscila de Freitas Longano (nº. matrícula 5051229).

Uberlândia, Abril de 2006.

Anexo 02

Roteiro Básico de Pesquisa na Universidade Corporativa (Entrevista com idealizadores da universidade).

1. Como foi idealizada a Universidade Corporativa?
2. A Universidade Corporativa foi criada para suprir quais necessidades?
3. Quais os princípios e valores, missão e visão norteadores da Universidade Corporativa?
4. Como se dá o processo de formação?
5. Qual a estrutura organizacional criada para gerenciar a Universidade Corporativa?
6. Existe o benchmarking ou parcerias com outras Universidades Corporativas?
7. Existe a intenção de propagar os cursos para outras empresas que não pertencem ao grupo?
8. Como é feito o acompanhamento da performance da Universidade Corporativa?
9. Quais os facilitadores e dificultadores nas atividades de formação?
10. Como se dá o processo de certificação da Universidade Corporativa?
11. Qual a visão da Universidade Corporativa no que tange à crescente demanda por aprendizado e aprimoramento pelos profissionais?
12. Qual a visão da Universidade Corporativa sobre o termo “empregabilidade” no atual mercado de trabalho?

13. Por que para alguns programas é indicada a participação dos trabalhadores todos os anos?
14. A Universidade Corporativa tem a preocupação de educar toda a cadeia de valores, por exemplo, fornecedores e clientes? Quais os métodos? Como atingir os fornecedores e clientes com este programa?
15. Acontecem alterações na remuneração dos trabalhadores a partir da formação pela Universidade Corporativa?
16. Quais os ganhos possíveis para os trabalhadores a partir da criação da Universidade Corporativa?
17. Quais as contribuições da Universidade Corporativa para a realização das aspirações dos executivos do Grupo?
18. Em qual estratégia pensamos quando investimos em Universidade Corporativa?
19. Qual a visão empresarial – onde a empresa quer chegar?
20. Que imagem a Universidade Corporativa deseja ou está construindo para seus parceiros, trabalhadores, comunidade e executivos?

Anexo 03

Anotações / descritivo da entrevista com idealizadores da Universidade Corporativa (18/05/06).

Começou a ser concebida a partir da manifestação de um antigo desejo do presidente do Grupo de ter uma escola, na tentativa de oferecer aos trabalhadores programas de educação formal, de excelente nível.

O conceito de Universidade Corporativa começava a ser discutido nos Estados Unidos, onde se desenvolveu a partir dos anos 90, mas poucas empresas, no Brasil, mesmo entre as multinacionais norte-americanas, trabalhavam com esse conceito.

Nas viagens dos gestores do Grupo ao exterior dedicavam-se a conhecer experiências de educação corporativa e alguns especialistas estrangeiros nesse assunto.

Essas visitas convenceram os gestores de que uma Universidade Corporativa era a grande “virada” para o Grupo, em relação às novas formas e métodos de formar e manter atualizados os seus profissionais.

Um dos principais gestores do Grupo (área de Recursos Humanos) elaborou um projeto inicial, contendo as informações coletadas no exterior e os principais resultados obtidos pelas empresas que já trabalhavam com esse modelo. Após aprovação dos CEO’s do Grupo, iniciaram-se os estudos.

Uma consultoria foi contratada para ajudar a equipe a estruturar e elaborar o projeto da Universidade Corporativa do Grupo, bem como o Plano de Negócios que justifica a viabilidade financeira da idéia.

Foram definidos os seguintes objetivos:

- Identificar as competências do Grupo.
- Desenhar a grade curricular, definindo conteúdos e duração de cada módulo.
- Definir indicadores de desempenho a serem observados depois da aplicação dos módulos.
- Divulgar internamente a idéia e o conceito e estabelecer formas de relacionamento entre as empresas e a Universidade.
- Redigir políticas e diretrizes de funcionamento e manuais de instrução.
- Estabelecer critérios e exigências / requisitos para a certificação.
- Selecionar fornecedores (consultorias).
- Definir o preço de cada programa.

Esses foram alguns dos desafios que a equipe de recursos humanos do Grupo teve de vencer em poucos meses, para que a Universidade Corporativa pudesse ser inaugurada e tivesse sua aula inaugural proferida pelo seu Reitor.

Para se consolidar a Universidade Corporativa foi preciso definir quais as competências essenciais do Grupo.

Hoje a Universidade Corporativa está abrindo-se para o mercado externo. O negócio é diagnosticar para os clientes a essência da cultura da nova organização e adequar os instrumentos a esta realidade.

Não há o interesse de reconhecimento pelo MEC pois a Universidade Corporativa muda muito rapidamente.

Razões que motivaram a implementação da Universidade Corporativa: organizar e estruturar o conhecimento do Grupo, ir além do treinamento – educar, preparar cidadãos para a vida e o mundo dos negócios, aprender e ensinar a pensar, aprender e ensinar o que não se aprende nem se ensina na escola, desenvolver a cultura do Grupo.

Concepções: daqui há alguns anos, o capital intelectual será uma linha do balanço da organização. O negócio é medir o intangível (conhecimento) que a organização perde quando desliga um funcionário. A Universidade Corporativa é o principal guardião da cultura do Grupo. O evento para se pensar o futuro passou a ser uma prática: um workshop de conexão com o futuro para visualizá-lo, como serão as relações no futuro e suas necessidades. Começaram a trabalhar com os filhos dos funcionários de 4 a 6 anos pensando o futuro. E também com os talentos da maturidade, ex-funcionários do Grupo aposentados. Idéias surgiram para o negócio e códigos de conduta.

A Universidade Corporativa é uma empresa juridicamente constituída, sem fins lucrativos, mas que gera lucro e utiliza-o em benefício próprio.

Principais estratégias globais: ter seu próprio orçamento, utilizar como fonte de recursos as receitas provenientes da sua operação (faturamento), trabalhar com parcerias (quadro fixo de treinadores com multiplicadores), atuar no processo de desenvolvimento como um todo, ter como principal patrocinador a Presidência.

Principais estratégias educacionais: fortalecer a mentalidade da aprendizagem contínua (mentalidade da inquietude), utilizar estudos de caso do próprio Grupo, principal disseminadora dos conceitos de cidadania corporativa e de gestão (guardiões da cultura e filosofia do Grupo), utilizar metodologias modernas (CHA –

conhecimentos, habilidades e atitudes), currículos dinâmicos e flexíveis sustentado pelas competências essenciais.

Anexo 04

Anotações / descritivo da participação no evento de apresentação da Universidade Corporativa (30/05/2006).

- Na oportunidade estavam presentes no evento funcionários de duas grandes empresas de Uberlândia e uma de São Paulo / SP.

- Histórico do Grupo empresarial e iniciativa para se implementar a Universidade Corporativa: reestruturação dos muitos negócios (desde floricultura até frigorífico). Das 69 empresas reestruturou-se chegando em 25 empresas e diminuiu-se o número de funcionários de 13.000 para 6.000. Lucro de 65 milhões em 1993. Surge a necessidade de mudança de cultura e sensibilização para novos valores e crenças: o foco deveria estar mais voltado para o cliente / comercial. Acirrou-se o foco em competitividade formando-se 1.200 funcionários no Grupo com a responsabilidade / desafio de vender os produtos das empresas (fortalecer marketing e comunicação internos e externos). Houve a aquisição de outras empresas do negócio principal do Grupo (época em que as grandes empresas começaram a absorver as menores), o que ampliou o negócio para a região de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás.

- Surgimento da Universidade Corporativa: desde 1989 existiu a preocupação constante com o desenvolvimento de pessoas na organização, principalmente as lideranças, apesar da Presidência do Grupo achar desnecessário. O objetivo maior era de nivelar o conhecimento e alinhar a linguagem. Tudo começou com o treinamento piloto para os principais diretores. Nessa época as

ações partiam da área de Recursos Humanos, alinhadas ao aval dos principais líderes do Grupo.

- Lançamento de ferramentas para apoiar a implementação da Universidade Corporativa: Gestão do Desempenho, Gestão do Clima, Plano de Formação Estratégico forte, Eventos para se pensar o futuro. Por estas ferramentas, a Presidência idealizou que o Grupo precisava ter uma “escola” que perenizasse os valores e cultura. Criaram a Universidade Corporativa e, na época, existiam apenas 03 Universidades Corporativas no país. Fizeram uma comitiva para o exterior para conhecer outras Universidades Corporativas internacionais (bechmarking).

- O conceito de Universidade Corporativa: é diferente de centro de treinamento, pois extrapola o âmbito da empresa com o objetivo principal de formar toda a sua cadeia de valor. Numa Universidade Corporativa ocorre um processo de desenvolvimento contínuo de toda a cadeia de valor.

- Mudança de Paradigma: características do Centro de Treinamento → burocracia, o público são os funcionários apenas, é reativo, desenvolve competências individuais, tem baixa imagem institucional, demandas são específicas, massificação, foco na quantidade, visão de curto prazo, não fortalece a cultura e crenças e valores, não envolve as lideranças, aprendizado individual. Características da Universidade Corporativa → resultados tangíveis e mensuráveis, público de funcionários, clientes e fornecedores, pró-ativo com foco no processo vitalício da aprendizagem, desenvolve competências críticas para o negócio, tem peso mercadológico institucional, educação contínua, customização possível, foco na qualidade – inovação, visão de longo prazo, fortalece as crenças e a cultura, os líderes são os mentores, aprendizado organizacional.

- Características da Universidade Tradicional → modelo baseado em graduação, aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos, aprendizagem individual, ensina crenças e valores universais, foco no aluno. Características da Universidade Corporativa → baseada nas competências, aprendizagem voltada para a prática do mundo dos negócios, aprendizagem coletiva, ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios, foco no cliente.

- Missão da Universidade Corporativa: promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual do Grupo e de toda a sua cadeia de valor.

- Visão da Universidade Corporativa: ser reconhecida como uma Universidade de Negócios de vanguarda, que alinha a gestão de pessoas à estratégia organizacional.

- A Universidade Corporativa foi lançada com todas suas competências e currículo básico. Houve a iniciativa para a construção da sede, apesar da crença de que o conhecimento se produz mesmo debaixo de uma árvore.

- Processos de desenvolvimento de talentos: ações que atraem e retêm talentos, mapear, identificar e desenvolver performance, gerir o clima organizacional, preparar a futura geração de funcionários, contribuir para a qualidade de vida, identificar, preparar e acompanhar os sucessores para cargos de liderança, identificar, elaborar, revisar e desenvolver competências essenciais.

- A Universidade Corporativa cria instrumentos internos de auto-gerenciamento de carreira onde o funcionário escolhe e é responsável pelo seu desenvolvimento dentro da organização. Exemplos: Gestão da Cultura → reforça as crenças e dá um “banho” de nova cultura para os novos funcionários. Cultura voltada

para o Mercado / Negócio → promove ações educacionais que provocam a sensibilização, instrumentalização e mobilização dos funcionários para a atuação com o Foco do Cliente, uma nova postura frente ao cliente, fortalece uma identidade com o jeito específico do Grupo de ser e de fazer negócios.

Anexo 05

Descritivo da Entrevista com o 1º ex-trabalhador.

Função: Supervisor de Operação (1º nível da liderança).

Tempo de empresa: 2 anos.

Desligado há: 9 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Acho que meus valores são fortes e a atuação da Universidade Corporativa não interfere muito na mudança dos meus valores pessoais”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Pra mim, o principal objetivo da Universidade Corporativa é fortalecer a Filosofia – crenças e valores.”

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Acho que muito pouco... a formação que obtive fazendo os cursos da Universidade Corporativa me apoiaram, mas não me sustentaram para fazer um bom trabalho, com qualidade maior. Foi tudo muito restrito. Os cursos da Universidade Corporativa foram um complemento para a minha formação.”

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Não vejo nem uma expansão, nem uma extração eficaz. É bem superficial ainda... como falei antes, a Universidade Corporativa complementa mas não é a base para a formação.”

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Sim, muito. É o papel da Universidade Corporativa estimular a constante formação dos funcionários.”

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“Vejo que se aplica sim ao mercado. Apesar da Universidade Corporativa se desenvolver ainda bastante, alguns conhecimentos que obtive lá, pude aproveitar no meu atual emprego.”

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Sim, a Universidade Corporativa apoiou minha formação. Quanto à qualificação, acredito que é mais ampla e a Universidade Corporativa pode chegar lá.”

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Em termos de diferencial para competir no mercado, não. Mas existiu um valor agregado. Sem dúvida, a formação da Universidade Corporativa é bem focada para as atividades do Grupo, porém não deixaram de contribuir com o meu conhecimento e experiência.”

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Não muito...sempre trabalhamos bastante, independente de fazermos os cursos da Universidade Corporativa. É até difícil dispormos de um tempo para fazer os cursos lá!”

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Sim, afinal você fica mais por dentro da visão do Grupo e de seus principais líderes quando participa dos cursos da Universidade Corporativa, sem falar que alguns deles forma o líder para assumir a função.”

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Mais conhecimento, mais desenvoltura, mais idéias para colocar em prática.”

Anexo 06

Descritivo da Entrevista com o 2º ex-trabalhador.

Função: Técnico em TI / Telecomunicações.

Tempo de empresa: 4 anos.

Desligado há: 1 ano.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Não vejo eficácia: acho que a atuação da Universidade Corporativa ainda é muito fraca e não é capaz de mudar os valores das pessoas.”

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Sobretudo, reforça as crenças e valores, o que está associado, ao meu ver, aos interesses do acionista.”

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Muito pouco... não vejo muita eficiência na qualificação das pessoas. Cheguei a sair de alguns cursos de lá, muitas vezes, sentindo que perdi meu tempo...”

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Não, como eu disse, a atuação da Universidade Corporativa ainda é bem primária.”

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Pra mim não incentiva. A Universidade Corporativa não tem estratégias de sensibilização e envolvimento das pessoas para que tenham interesse nos cursos que ela oferece. Somos, na maioria das vezes, obrigados a participar: isto não é incentivo pra mim...”

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“Depois que saí do Grupo, se confirmou minha percepção de que a Universidade Corporativa não agregava nada à minha formação, pois não se mostrou como diferencial para que eu competisse no mercado ou mesmo utilizasse o que aprendi lá no meu novo emprego.”

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Nem um pouco qualificado. Como eu disse antes, não vi diferença, não me ajudou.”

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Não.”

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Acho que ela tira o trabalhador da empresa... quero dizer que muitas vezes temos coisas muito mais importantes para fazer no trabalho do que ficar o dia todo participando de um treinamento que não vai te fazer melhor. Quando eu trabalhava no Grupo, a equipe com quem eu trabalhava pensava da mesma forma.”

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Não, não faz nenhuma diferença para conquistarmos um cargo ou posição melhor. Pelo menos pra mim não.”

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“A consciência de que este tipo de iniciativa pode ser eficaz apenas se for bem implementada. A Universidade Corporativa oferece cursos fracos para funcionários que estão mais interessados em alguns dias de folga do que aprender de fato.”

Anexo 07

Descritivo da Entrevista com o 3º ex-trabalhador.

Função: Operador de Monitoramento (Vigilância e Segurança).

Tempo de empresa: 8 meses.

Desligado há: 7 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Sim, percebo que esta é a intenção deles: acrescentar os valores da empresa aos seus, para que você defenda mais a empresa”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Reforça as crenças e valores”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Não, acho que ela adequa da maneira que lhe interessa, ou interessa à empresa. Qualificar é para o mercado e a Universidade Corporativa não faz isso”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Quase nada, principalmente em expandir, pois se ela fizesse isso eu teria mais chances no mercado de trabalho quando deixei o Grupo”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Sim, acho que ela incentiva sim porque é interessante buscar desenvolvimento, formação e crescimento. É interessante porque se produz mais na empresa, se tem novas idéias e projetos e se traz ganhos para a empresa. Meu líder incentivava minha participação”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“É intrínseca ao Grupo, vejo assim. Porque a dificuldade que temos para ingressar novamente no mercado é grande. Na época que saí, pensei que meu currículo seria um diferencial pelos vários cursos que fiz na Universidade Corporativa. Mas não foi”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Para atuar dentro do Grupo, me senti qualificado em termos, dependia da atividade”.

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Não, como eu já disse antes, não vi diferenças para a competitividade”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Reforça moderadamente, uma vez que já ficamos muito tempo dentro da empresa, além das horas normais. Mas, sem dúvida, os dias em que eu participei dos cursos, eu tinha que voltar para a empresa no final do dia para fazer algumas coisas urgentes, que não poderia ficar para depois”.

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Eu, pelo menos, não alcancei. Na equipe que trabalhei, a participação nos cursos não era pré-requisito para promoção”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Poucos, pois a maioria dos cursos desenvolvidos pela Universidade Corporativa são voltados para o foco de atividade principal da empresa com o cliente, deixando de lado a especialização de outras áreas da organização que servem de apoio”.

Anexo 08

Descritivo da Entrevista com o 4º ex-trabalhador.

Função: Analista de Recursos Humanos.

Tempo de empresa: 3 anos e 4 meses.

Desligado há: 6 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Com relação à eficácia, acredito que a Universidade Corporativa não desempenha integralmente, mas sobre a questão de agregar os valores da Filosofia, aí sim, vejo que a Universidade Corporativa intenciona exatamente isto: os cursos falam disto o tempo todo, os valores da empresa são colocados como ideais e acaba influenciando as pessoas sim”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Está voltada para os interesses do acionista, mas sobretudo visa reforçar as crenças e valores, afinal é este o objetivo do próprio acionista”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Acho que qualifica segundo as intenções dela, da empresa, do Grupo. Para a minha formação, a Universidade Corporativa não promoveu uma qualificação para que eu fosse o melhor profissional no meu campo de atuação, de uma forma geral, pensando a nível de mercado”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Extraí muito bem no sentido de ocupar o funcionário com projetos, trabalhos, criações e, conseqüentemente, expande o tempo dedicado à empresa. Vejo que é nesse sentido”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Incentiva porque quer que o funcionário crie e inove à organização, e isto é possível, segundo a Universidade Corporativa, pela constante aprendizagem. É uma ação alinhada à visão estratégica da liderança”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“Não vi ganhos no mercado, para mim, depois que saí da Universidade Corporativa, quando apresentei meu currículo. As empresas não se preocupam com isso, querem elas mesmas formar o profissional do jeito delas”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Na minha função auxiliou sim, mas foi superficial; para fora do Grupo não auxiliou”.

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Não, como já mencionei, não fez diferença”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Na verdade, todas as ações dentro da empresa reforçam nossa permanência, a Universidade é mais uma delas: o fato de você ser sócio do negócio, conforme a cultura do Grupo, acaba nos exigindo muito e ficamos mais tempo sim para alcançar as metas, para construir os projetos”.

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Não, acho que a formação da Universidade Corporativa está longe de oferecer isto”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Apenas o incentivo de criar projetos para a empresa, permanecendo mais tempo no trabalho. O aprendizado não se aplicou às vagas que disputei no mercado”.

Anexo 9

Descritivo da Entrevista com o 5º ex-trabalhador.

Função: Analista Comercial.

Tempo de empresa: 4 anos e 10 meses.

Desligado há: 1 ano.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Pelo menos pra mim, não houve mudança de valores. Porém, a Universidade Corporativa coloca os valores e princípios do Grupo como superiores”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Sem dúvida, fortalece as crenças e valores do Grupo”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Não, a qualificação oferecida lá é deficiente. Não te prepara o suficiente”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Muito pouco, pela deficiência na formação oferecida”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Positivo. A liderança estimula esta constante busca, é encarada por eles como importante para a empresa, mas este estímulo é meio forçado, como se a participação nos treinamentos da Universidade Corporativa fosse obrigatória e não espontânea, sendo monitorada pelo líder.”

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“Sim, não se aplica. Ainda está muito voltada para as necessidades internas da empresa”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Sim, a Universidade Corporativa, como eu já disse, está mais voltada para dentro e, por causa disto, provê formação para as funções internas apenas”.

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Não, é um conhecimento que está ainda bem distante do mercado”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Muito pouco... a Universidade Corporativa estimula inovações, mas sinto que isto não acaba influenciando tanto a permanência por mais tempo na empresa”.

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Não, não é este o foco. Você é promovido lá dentro se conseguir fazer um bom trabalho e se destacar, a Universidade Corporativa é um dos meios que auxiliam a sua formação, mas não garantem a sua promoção”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Percebo que os ganhos são mais para a empresa em si, porque a imagem no mercado fica muito positiva. Pra mim, a Universidade Corporativa não contribuiu muito, até porque a minha função determinava atitudes ousadas para trazer mais clientes e isto vinha da minha experiência e não dos cursos que fiz lá”.

Anexo 10

Descritivo da Entrevista com o 6º ex-trabalhador.

Função: Analista em Controladoria e Finanças.

Tempo de empresa: 3 anos e 6 meses.

Desligado há: 6 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Não é eficaz a ponto de mudar. Isto é difícil de acontecer. A Universidade Corporativa trabalha para fortalecer as crenças da empresa, mas não chega a substituir valores”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Reforça a Filosofia do Grupo, e portanto, os princípios e crenças”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Se não fosse tão incompleta, poderia ter me apoiado mais no desempenho de minhas funções”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Posso dizer que nada extrai e expande, pelo menos pra mim. Não senti muito valor agregado à minha experiência quando eu estava no Grupo e, depois que saí de lá, tive a confirmação da minha dúvida”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Sem dúvida, incentiva pois é do interesse da empresa e das lideranças que o funcionário se aperfeiçoe e apresente soluções no seu dia-a-dia”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“É intrínseca na medida em que tem como base a disseminação das crenças e valores, os quais são pertinentes exclusivamente ao Grupo”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Muito superficialmente. Tive que buscar conhecimento fora do Grupo para me destacar”.

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Infelizmente não, apesar de eu achar que faria a diferença”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Se pensarmos pelo lado de implementar projetos, sim, ficamos mais tempo na empresa”.

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Difícilmente. Depende mais do seu desempenho e garra para se destacar”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Quase nenhum... principalmente porque os cursos voltados para finanças eram totalmente básicos e não te abria possibilidades”.

Anexo 11

Descritivo da Entrevista com o 7º ex-trabalhador.

Função: Líder de área de Recursos Humanos.

Tempo de empresa: 5 anos.

Desligado há: 11 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Eficaz, não. É uma tentativa para agregar os valores do Grupo aos nossos. Sobre os meus valores, continuam os mesmos, alguns coincidem com os do Grupo, mas eu já os possuía antes de trabalhar lá. Acho que a Universidade Corporativa tem muito a caminhar para conseguir isto; não é impossível, mas há muito o que fazer”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“A formação é para perenizar as crenças e valores, isto é fato. Mas embutido nesta estratégia está a visão de futuro do acionista que, com valores perenes, também poderá ser mais competitivo e perene no mercado”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Não... a Universidade Corporativa ainda forma as pessoas pela metade. A eficácia que alcancei no meu desempenho foi pelos meus próprios braços”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Não, estas iniciativas ainda são superficiais dentro da Universidade Corporativa”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Incentiva. Segundo a Universidade Corporativa, qualificar-se é fundamental para crescer enquanto bom profissional. A Universidade Corporativa incentiva este crescimento, as lideranças exigem este crescimento de nós, a empresa mantém quem busca aperfeiçoar-se constantemente”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“É. Está difícil aplicar-se ao mercado, eu não senti muitos ganhos pra mim quando fui para o mercado”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Sim, me apoiou na minha função, mesmo que de forma incompleta”.

8) Após ter deixado o Grupo, os cursos dos quais você participou contribuíram para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho?

“Quase nada, porque são cursos que abordam os requisitos da empresa, basicamente. Não priorizam uma visão mais geral, mais de mercado e, quando citam, retomam os requisitos internos, reforçando”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Em parte. Outros fatores influenciam isto com muito mais força, do que a Universidade Corporativa, por exemplo, melhorar processos, alterar práticas de trabalho, criar projetos que diminuam os custos”.

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Não. Não digo que é impossível, mas está extremamente distante disto acontecer”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Ganhos insignificantes. Acho que porque a Universidade Corporativa ainda tem muito o que amadurecer em termos de valor agregado à vida dos profissionais”.

Anexo 12

Descritivo da Entrevista com o 1º atual trabalhador.

Função: Supervisor de Operação (1º nível da liderança).

Tempo de empresa: 3 anos e 6 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Sim, acredito, tanto que os valores da empresa são tão importantes quanto meus próprios valores; se não fosse assim eu não trabalharia aqui”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Fortalece as crenças e os valores do Grupo para elevar as pessoas em sua formação e independência. Os valores são íntegros e, claro, contribuirão para o crescimento do funcionário que os adotar”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Quanto à qualificação, sinto que a Universidade Corporativa ainda deixa a desejar. Sem dúvida, a formação desenvolvida lá dentro é de suma importância, mas os treinamentos, em certos momentos, não motivam e os temas são repetitivos e irrelevantes”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Sei que a Universidade Corporativa é uma excelente estratégia para o negócio, mas precisa crescer e se sustentar. A Universidade Corporativa ainda não conseguiu atingir esta expansão do potencial produtivo, mas vejo que ela já extrai bem este potencial”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Deve incentivar porque é este o papel dela: estimular as pessoas a se aperfeiçoarem”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“Acho que é muito radical afirmar que a formação da Universidade Corporativa não se aplica ao mercado de trabalho, afinal ela está ligada a este mercado. Sinto que, se eu deixar a empresa, a formação que recebi pela Universidade Corporativa será um grande diferencial no mercado, serei mais competitivo”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Como eu já disse, a qualificação é algo amplo. Mas os cursos ajudam sim, sem dúvida”.

8) Você acredita que os cursos dos quais participou – na Universidade Corporativa – contribuirão para aumentar sua competitividade quando você estiver novamente em busca de uma vaga no mercado de trabalho?

“Claro, são cursos que me abrem um novo horizonte e poderei sim utilizá-los em outras empresas”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Não, acho que ela tira o profissional da empresa para formá-lo e não o deixa mais tempo lá.”

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Se os cursos auxiliam a sua formação enquanto profissional, poderão contribuir sim para a sua promoção”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Vejo ganhos de conhecimento em minhas atividades, aliado a uma nova maneira de gerir pessoas.”

Anexo 13

Descritivo da Entrevista com o 2º atual trabalhador.

Função: Líder de área de Recursos Humanos.

Tempo de empresa: 5 anos.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Acho que a Universidade Corporativa tem esta responsabilidade na formação das pessoas. Não percebo como invasão, mas uma maneira de formar bons profissionais, com valores perenes”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“É voltada para a formação do trabalhador, sua emancipação, o fortalecimento das suas crenças associadas aos princípios da organização, de crescimento, honestidade e apoio à comunidade”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Em parte... fortalece as crenças, os valores, aperfeiçoa os processos e práticas e qualifica superficialmente. Os cursos lá não abordam os detalhes que às vezes precisamos no dia-a-dia, são mais genéricos”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Também em parte... como a qualificação ainda é superficial, está distante – hoje – para a Universidade Corporativa conseguir expandir o potencial das pessoas”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Acredito, afinal, é do interesse da Universidade Corporativa aumentar a demanda de funcionários nos cursos a fim de garantir a sua continuidade”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“Pode contribuir com uma parcela para que eu seja mais competitivo no mercado. Quanto à função intrínseca, contribui totalmente”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Senti apoio em alguns temas, foi mais uma qualificação superficial”.

8) Você acredita que os cursos dos quais participou – na Universidade Corporativa – contribuirão para aumentar sua competitividade quando você estiver novamente em busca de uma vaga no mercado de trabalho?

“Sim, acredito. São cursos muito bons. Alguns deles, melhores do que os cursos do mercado”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Não. A Universidade Corporativa reforça o aperfeiçoamento, agora se isto o deixa mais tempo na empresa, será uma decisão dele”.

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Vejo que não é pré-requisito, mas facilita”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“Muitos: me ajudou a ser um profissional melhor. A Universidade Corporativa inclusive nos ajuda a definir nossos próprios valores; minha forma de pensar mudou depois que entrei aqui. Esta iniciativa do Grupo é louvável”.

Anexo 14

Descritivo da Entrevista com o 3º atual trabalhador.

Função: Líder de área de Processos / Planejamento.

Tempo de empresa: 4 anos e 2 meses.

1) Você acredita que a transmissão de conhecimentos / valores organizacionais desenvolvida pela Universidade Corporativa é tão eficaz ao ponto de agregar os valores da Filosofia aos seus valores pessoais?

“Sobre ser eficaz, é um caminhar ainda: a Universidade Corporativa está, neste ponto, em amadurecimento ainda. Mas os cursos ensinam e reforçam os valores do Grupo e isso acaba entrando nas pessoas”.

2) A Universidade Corporativa, para você, objetiva desenvolver uma formação voltada para os interesses do acionista; as crenças e valores (Filosofia) do Grupo, reforçando-as; a formação do trabalhador para sua emancipação e independência; ou a adequação do trabalhador tornando-o competitivo no mercado de trabalho.

“Eu acredito que é muito forte a ação da Universidade Corporativa para fortalecer os valores da empresa, mas é uma instituição criada para formar as pessoas, fazê-las crescer e serem competitivas no mercado”.

3) Para você, a Universidade Corporativa qualifica o trabalhador para o desempenho eficaz em seu campo de atuação?

“Pra mim, a qualificação é algo bem maior do que a Universidade Corporativa faz hoje, mas ela está no caminho certo. Sinto que em breve poderá qualificar as pessoas com perfeição”.

4) Você acredita que os cursos ministrados pela Universidade Corporativa conseguem extrair e expandir o potencial produtivo do trabalhador?

“Extraem bem sim e quanto a expandir temos uma caminhada a percorrer”.

5) Você acredita que a Universidade Corporativa incentiva uma busca constante de qualificação e aperfeiçoamento pelo trabalhador?

“Sim, é sempre importante incentivar e estimular o aperfeiçoamento das pessoas. Além do que a empresa monitora muito bem a presença dos funcionários: os cursos para participação já são definidos no início do ano pelos líderes e, se você faltar, o valor do curso é descontado no seu prêmio”.

6) Para você, a formação oferecida pela Universidade Corporativa é intrínseca às atividades desenvolvidas nas empresas do Grupo, não se aplicando ao mercado?

“É mais voltada para a função, mas vejo que se aplica ao mercado também”.

7) Participando dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa você se sentiu qualificado para atuar em sua função ou outras funções dentro do Grupo?

“Como eu respondi antes, a qualificação está em processamento ainda, está em construção. Mas os cursos me ajudaram sim, como ajudam até hoje”.

8) Você acredita que os cursos dos quais participou – na Universidade Corporativa – contribuirão para aumentar sua competitividade quando você estiver novamente em busca de uma vaga no mercado de trabalho?

“Sim. Todo conhecimento ajuda”.

9) Você acredita que a qualificação promovida pela Universidade Corporativa reforça a permanência do trabalhador dentro da empresa, além de sua jornada de trabalho normal?

“Não percebo que a participação nos cursos da Universidade Corporativa me mantém mais na empresa; fico porque quero contribuir para o crescimento dela, é uma escolha minha.”

10) Você acredita que a partir da formação adquirida, com a participação nos cursos da Universidade Corporativa, é possível alcançar promoções e alterações na remuneração?

“Até então não alcancei, mas acho possível sim, afinal você está se aprimorando constantemente”.

11) Que ganhos você teve usufruindo da Universidade Corporativa?

“A Universidade Corporativa, por primar a formação das pessoas, sempre trará ganhos para a empresa. Para mim, o maior ganho é saber que a empresa se preocupa com a minha formação e desenvolvimento”.