



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**TISSYANA DO AMARAL RIBEIRO MENDES**

**TREINAMENTO E COMPETIÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CONTÍNUA**

**SALVADOR**

**1998**

**TISSYANA DO AMARAL RIBEIRO MENDES**

**TREINAMENTO E COMPETIÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO CONTÍNUA**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao curso de Economia da  
Universidade Federal da Bahia como  
requisito parcial a obtenção do grau de  
Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Paulo Henrique de  
Almeida.

**SALVADOR**

**1998**

Aos meus pais, por suas constantes preocupações com a formação educacional de seus filhos. Aos meus amigos, particularmente à Bianca Medalha Moliconne e Paulo Hermida Gonzalez, e às empresas e instituições que colaboraram com o fornecimento de dados imprescindíveis para a realização deste trabalho, em especial à Copene, Hospital Aliança, Telebahia, Idéia 3 Comunicação, e Núcleo de Pós-Graduação da Universidade Federal da Bahia. Ao Professor Paulo Henrique de Almeida.

## RESUMO

O estudo pretende mostrar que o ensino básico por si só não é suficiente para preencher os requisitos exigidos pelas empresas da nova sociedade do conhecimento e da tecnologia, que exige, cada vez mais, uma força de trabalho treinada e qualificada.

A qualificação da mão-de-obra, enquanto necessidade das empresas e dos empregados exige a participação ou parcerias entre o governo, as empresas, os educadores e os trabalhadores.

A educação profissional contínua é uma combinação entre educação básica e educação profissional. Numa economia em expansão, possibilita a empregabilidade do cidadão, isto é o seu acesso e permanência no mercado de trabalho.

As instituições educacionais e de formação profissional devem atuar de forma sintonizada, com vistas a uma mesma meta: o processo de desenvolvimento do trabalhador.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO – O CARÁTER PARTICULAR DA TERCEIRA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS NOVAS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO E EDUCAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO</b> .....	<b>10</b>
2.1	CAPITAL HUMANO .....	10
2.2	EDUCAÇÃO .....	12
2.3	QUANDO A EMPRESA É ESCOLA .....	17
2.4	TREINAMENTO NAS EMPRESAS .....	18
2.5	AJA BAHIA .....	19
2.6	MÃOS À OBRA .....	22
<b>3</b>	<b>O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA</b> .....	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>O NOVO PAPEL DO TREINAMENTO (<i>ON-THE-JOB TRAINING</i>) FACE ÀS NOVAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DE PESSOAL – ALGUNS CASOS BAIANOS</b> .....	<b>41</b>
4.1	COPENE .....	42
4.2	HOSPITAL ALIANÇA .....	45
4.3	TELEBAHIA .....	48
4.4	IDÉIA 3 .....	52
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*A atual revolução da informação é a Quarta revolução da informação na história da humanidade. A primeira foi a invenção da escrita há 5000 anos na Mesopotâmia, milhares de anos mais tarde na China e depois pelos maias na América Central. A Segunda revolução da informação aconteceu com a invenção do livro escrito, primeiro na China e depois na Grécia. A terceira revolução da informação teve início com a invenção da prensa de Gutenberg e dos tipos móveis, entre 1450 e 1455, e também pela invenção contemporânea da gravura. PETER DRUCKER*

Nosso enfoque do treinamento da força de trabalho das empresas, como imposição de formação permanente em função da revolução tecnológica, pretende mostrar: (a) como a falta de formação profissional compromete a competitividade da empresa brasileira; (b) quem assume os custos do treinamento - tanto em termos financeiros como em termos de jornada de trabalho; e (c) alguns exemplos de perfil de quem está buscando treinamento.

Nossa concepção de treinamento inclui a educação profissional, a preparação do trabalhador para o mercado de trabalho, a preparação do trabalhador no próprio mercado de trabalho, o ensino de habilidades profissionais oferecido por instituições de aprendizagem ou empresas.

Neste contexto, a competitividade pode ser considerada como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou manter uma posição sustentável no mercado.

A análise visa salientar os efeitos da globalização sobre o sistema educacional, tanto no que se refere às escolas, em um aspecto introdutório, quanto no que se refere às empresas, diferenciando a educação básica do treinamento. O ensino

escolar é uma espécie de pré-requisito para o treinamento na empresa, pois os programas de treinamento de empregados não aceitam analfabetos e exigem um nível mínimo de escolaridade.

Nesta monografia não se trabalhará a questão civilizadora e a dimensão social da educação básica, e o foco será somente a questão do treinamento, ou seja a educação voltada para a força de trabalho.

O estudo acerca do treinamento nas empresas é de grande importância na análise das novas imposições surgidas com as recentes transformações mundiais e o aparecimento de um novo tipo de trabalhador mais produtivo.

A produtividade é determinada pelo padrão tecnológico, ao qual a força de trabalho é adaptada. A nova tecnologia impõe a exigência de um novo tipo de trabalhador instruído e bem preparado que seja capaz de operar máquinas que cada vez mais se flexibilizam, e trabalhar em áreas diferentes e não mais em uma atividade específica.

O estudo pretende mostrar que o ensino básico por si só não é suficiente para preencher os requisitos exigidos pelas empresas da nova sociedade do conhecimento e da tecnologia, que exige, cada vez mais, uma força de trabalho treinada e qualificada.

A qualificação da mão-de-obra, enquanto necessidade das empresas e dos empregados exige a participação ou parcerias entre o governo, as empresas, os educadores e os trabalhadores.

A educação profissional contínua é uma combinação entre educação básica e educação profissional. Numa economia em expansão, possibilita a empregabilidade do cidadão, isto é o seu acesso e permanência no mercado de trabalho.

As instituições educacionais e de formação profissional devem atuar de forma sintonizada, com vistas a uma mesma meta: o processo de desenvolvimento do trabalhador.

### Distribuição dos ocupados por grau de instrução no trimestre

Região Metropolitana de Salvador – Bahia  
Dezembro 1996 – Maio 1998

Em porcentagem

Períodos	Graus de Instrução				
	Analfabetos/S.E.(1)	1º Grau Incompleto	1º Grau completo /2º incompleto	2º Grau completo /3º incompleto	3º Grau completo
Dezembro 1996	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Janeiro 1997	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Fevereiro	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Março	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Abril	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Maio	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Junho	5,6	40,1	15,1	29,6	9,6
Julho	5,7	40,2	15,2	29,4	9,3
Agosto	5,2	40,2	15,2	29,6	9,7
Setembro	4,6	39,7	14,8	30,7	10,1
Outubro	4,6	40,0	14,9	30,5	10,1
Novembro	4,7	39,4	15,1	30,2	10,5
Dezembro	4,9	40,2	15,7	29,0	10,2
Janeiro 1998	5,0	40,1	15,8	29,0	10,1
Fevereiro	4,7	40,0	15,5	29,9	9,9
Março	4,3	38,6	15,0	30,9	10,2
Abril	4,2	37,5	16,3	31,2	10,8
Maio	4,6	37,6	16,1	30,5	11,3

**FONTE: PED RMS-SEI/SETRAS/UFBA/DIEESE/SEADE.**

(1) Analfabetos e Sem Escolaridade declarada.

No período de dezembro de 1996 a maio de 1998, na Região Metropolitana de Salvador, o que se observa é que a porcentagem de pessoas analfabetas e com primeiro grau incompleto vem diminuindo entre os ocupados, e a de pessoas com 2º grau incompleto, 3º grau incompleto e 3º grau completo vem crescendo ao longo do tempo, demonstrando a preocupação e a busca de melhoria da questão educacional e a crescente importância da qualificação.

**Rendimento real médio trimestral dos ocupados por grau de instrução(1)**  
**Por grau de instrução (1)**  
**Região Metropolitana de Salvador – Bahia**  
**Dezembro 1996 - Abril 1998**

Em Reais

Períodos	Rendimento Real Médio Trimestral dos Ocupados por Grau de Instrução				
	Analfabetos	1º Grau Incompleto	1º Grau completo / 2º incompleto	2º Grau completo / 3º incompleto	3º Grau Completo
Dezembro 1996	186	236	380	676	1676
Janeiro 1997	184	235	379	701	1629
Fevereiro	152	235	382	706	1673
Março	158	225	370	691	1696
Abril	155	226	363	646	1678
Maio	157	229	361	640	1634
Junho	152	234	341	643	1609
Julho	163	236	357	654	1624
Agosto	165	229	360	670	1681
Setembro	173	229	367	658	1668
Outubro	163	234	349	666	1574
Novembro	158	239	342	646	1462
Dezembro 1998	150	237	351	634	1520
Janeiro 1998	152	231	358	617	1621
Fevereiro	158	229	352	620	1705
Março	167	227	326	636	1677
Abril	165	221	316	624	1653

**FONTE: PED RMS-SEI/SETRAS/UFBA/DIEESE/SEADE.**

(1) Inflator utilizado – Índice de Preços ao Consumidor - SEI. Valores em Reais de Abril - 1998.

A renda das pessoas com 1º grau completo / 2º incompleto é quase o dobro do das analfabetas. O das pessoas com 2º grau completo / 3º incompleto também representa quase o dobro das pessoas 1º grau completo / 2º incompleto. A remuneração de 3º grau completo é em média 263% superior a de 2º grau completo / 3º incompleto. Analisando este gráfico sobre a população de Salvador observa-se que quanto mais alto o nível de escolaridade mais alto é o rendimento; o que leva à conclusão de que quanto melhor a educação maior é a riqueza que se pode alcançar.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO - O CARÁTER PARTICULAR DA TERCEIRA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS NOVAS NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÃO E EDUCAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

### **2.1 CAPITAL HUMANO**

Na sociedade do conhecimento o capital humano é um recurso de extrema relevância. A evolução histórica da economia revela a passagem de uma sociedade primitiva para uma sociedade agrícola, desta para a industrial, e finalmente da industrial para a do conhecimento.

Na economia do conhecimento, “pesquisa científica e educação são a base da geração de riqueza. A organização econômica e social é centrada na posse da informação, do conhecimento e na utilização do capital humano, que significa pessoas estudadas e especializadas”( Crawford, 1994, p. 20).

Constituem investimento em capital humano não apenas a educação, mas também a saúde, o treinamento, a alimentação, a habitação e a migração.<sup>1</sup>

O capital humano cresce mais rapidamente que o capital não humano. A educação é um patrimônio da força de trabalho. O capital humano, assim como as demais formas de capital se deprecia, tornando-se obsoleto no decorrer do tempo. A manutenção dos conhecimentos e da capacidade técnica dos indivíduos ocorre através de cursos de especializações e treinamentos. Em alguns casos, o custo dos treinamentos é pago pelos empregados, e em outros, pela firma.

<sup>1</sup>Há uma grande mobilidade de trabalhadores como consequência das oscilações de oportunidades de emprego. Considerando que a expectativa de um jovem é maior que a de um idoso, e que a migração é decorrente de um investimento humano, os jovens migram mais por obterem um maior retorno ao longo do tempo.

O conhecimento e a capacitação profissional são responsáveis pelo avanço tecnológico dos países tecnicamente desenvolvidos.

De acordo com Richard Crawford, o conhecimento possui quatro características fundamentais:

- “1. O conhecimento é difundível e se auto-reproduz [...] O conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado;
2. O conhecimento é substituível. Ele pode substituir terra, trabalho e capital;
3. O conhecimento é transportável;
4. O conhecimento é compartilhável. A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor”.

Três quartos do valor agregado à economia americana atual estão relacionados à prestação de serviços. No setor terciário, o trabalho é o principal instrumento, dependendo o resultado final, conseqüentemente, das condições de disponibilidade e capacitação deste fator. Para satisfazer essa necessidade de qualificação de pessoal surgem novas instituições educacionais e mudanças no mercado de ensino.

O capital humano ou os talentos são importantes, pois quando uma empresa perde um funcionário, perde também tudo o que foi investido nele, como cursos, congressos, seminários e treinamento. Além disso, a firma terá gastos em formar novos profissionais, visando substituir os que se foram. Para manter gente de grande potencial, as empresas são obrigadas a adotarem estratégias que as tornem atrativas. Perspectivas de crescimento, remuneração financeira, bom ambiente de trabalho, treinamentos e investimentos gerais no quadro funcional são pontos que fazem com que uma companhia seja interessante para os profissionais.

## 2.2 EDUCAÇÃO

O ensino escolar não é a única forma de aprendizado. O atual sistema educacional das escolas se encontra atrasado em relação a muitas das instituições que utilizam tecnologias de aprendizagem. Um exemplo é o ensino das empresas que utilizam computadores e a tecnologia da informação, como a multimídia, no seu método de treinamento. No entanto o problema mais sério é a inadequação dos cursos à realidade atual.

Na economia da informação, a capacitação precisa ser atualizada durante toda a vida de trabalho devido às constantes modificações tecnológicas. O conhecimento é de fundamental importância para a prosperidade de uma economia, na medida em que tende a ser a fração mais valiosa do capital das empresas. Daí porque nos Estados Unidos as empresas estão investindo em treinamento quase o mesmo valor que o governo destina à educação. Atualmente, o valor investido por parte das empresas em capital físico é inferior ao investido em capital humano (ou seja nas habilidades, educação, criatividade e talento da força de trabalho) (Crawford, 1994, p. 40).

Ou, como dizem Antenor Nascimento e Roger Ferreira, “no ritmo em que andam as coisas, é fácil ficar desatualizado. Dez anos depois de deixar a faculdade é tempo suficiente para ir pensando em voltar à escola” (Nascimento e Ferreira, 1996, p. 119).

“O treinamento realizado no emprego reduz os ganhos líquidos dos trabalhadores no começo e os amplia mais tarde” (Schultz, 1973, p. 44). Isto porque inicialmente algumas horas que seriam dedicadas ao trabalho são desviadas para o treinamento e, após este, há um aumento da produtividade do quadro funcional.

O investimento feito no desenvolvimento do conhecimento e competência básica constitui uma barreira à entrada emergente que decorre de alterações na estrutura

produtiva das firmas. Financia-se, progressivamente, os gastos em pesquisa tecnológica e em treinamento. No caso da empresa, “tira-se” alguma coisa crescendo e adquirindo vantagem competitiva, o que é conseguido investindo na aprendizagem e aumentando o valor do conhecimento contido nos produtos que a empresa oferece no mercado. Depois de duas décadas de expectativas, finalmente começam a aparecer os lucros de produtividade obtidos com o investimento na tecnologia da informação” (Davis e Botkin, 1996, p. 172).

As organizações se interessam por pessoas qualificadas, que possuam formação genérica e cultura geral, que saibam decidir, agir e criar. Trabalhadores mais bem instruídos e mais bem treinados são também responsáveis por uma taxa mais alta de produtividade. O treinamento empresarial tende a ser cada vez mais importante pois a globalização exige uma força de trabalho preparada, que seja capaz de ir além de simplesmente ler e entender o manual de instrução do maquinário.

Estudos feitos nos Estados Unidos, na Universidade de Harvard, concluíram que a produtividade pode aumentar em cerca de dez por cento quando se eleva em um ano de aprendizado o nível médio do empregado. (**apud** Davis , Botkin, 1996, p. 110)

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial revela que setenta e cinco por cento das empresas brasileiras desenvolvem programas de reaproveitamento de mão de obra e que quarenta e dois por cento mantém parcerias com instituições educacionais, a fim de prover uma elevação do nível cultural dos funcionários. “ À medida que as sociedades movem-se em direção a uma economia baseada no conhecimento, é natural que as empresas se engajem no negócio de aprender. O advento de novas tecnologias do trabalho, ou alta tecnologia, introduz um novo sentido ao tradicional dualismo historicamente presente nas sociedades industrializadas” (Oliveira, 1995, p. 159).

Há uma expansão do trabalho qualificado guiado pelo livre mercado como consequência do investimento das empresas privadas em treinamento. O salário

estimula a qualificação profissional, pois trabalhadores com mais qualificação tendem a ganhar mais do que aqueles com menor qualificação. Maior especialização gera maior produtividade, o que, por sua vez, permite uma alta dos salários sem implicar inflação.

A média de escolaridade baixa da força de trabalho no Brasil é um dos fatores que limitam a sua competitividade. A formação profissional deve mudar. É preciso que haja uma boa educação básica para, posteriormente, desenvolver uma educação profissional. As empresas brasileiras precisam se modernizar e superar sua ineficiência para enfrentar a concorrência internacional, acirrada com a abertura da economia, ocorrida a partir de 1990. O acirramento da concorrência forçou as empresas a uma maior qualificação, inclusive da sua força de trabalho. Até a abertura econômica, não era cobrado do operário o primeiro e segundo grau. No entanto, hoje, os setores de recursos humanos das empresas não contratam funcionários que não tenham um nível mínimo de escolaridade, pois perceberam que é impossível crescer e modernizar a produção sem uma melhor educação da mão-de-obra que recrutam.

Em um artigo no jornal *Folha de São Paulo*, o economista norte americano Lester Thurow defende a idéia de que o fundamental neste momento é que os governos invistam na educação e no treinamento da população. A realidade do mundo globalizado exige uma melhoria no sistema educacional, que gradativamente irá atender a uma maior parcela dos habitantes. A educação é um dos sustentáculos do sistema.

A força de trabalho necessita um nível básico de educação que lhe permita compreender os processos de produção. O Brasil pretende em 1997 aumentar seus investimentos em educação básica, e também a quantidade de cursos profissionalizantes. Segundo o Ministro da Educação, Paulo Renato de Souza, “os trabalhadores precisam ter uma base educacional ampla e sólida e que tenha uma grande oferta de oportunidades de aprimoramento profissional e de mudanças, tanto

dentro da mesma profissão, quanto mudanças de profissão, porque a cada dia surgem novas profissões na área de serviços. O sistema educacional tem que responder a isso”(Corrêa, 1996, p. A-8).

O programa brasileiro de ensino sofrerá uma reformulação que visa torná-lo mais flexível, viabilizando a educação em vários níveis para todos os interessados. Os principais aspectos do projeto do governo, que aguarda o Parecer da Comissão de Educação no Congresso, são flexibilidade, facilidade de acesso e educação permanente. O governo dividiu a educação profissional em três níveis: básico, técnico e tecnológico. Um conselho de ensino será responsável pela regulamentação das escolas federais, pela determinação e possíveis alterações do curriculum, visando direcionar o ensino às transformações de perfil das empresas e do mercado de trabalho. O governo brasileiro solicitou um financiamento no valor de US\$ 500 milhões ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a fim de implantar uma nova estrutura nas escolas técnicas federais e atualizar os projetos profissionalizantes dos estados e municípios em parceria com sindicatos e organizações não governamentais (Corrêa, 1996, p. A-8).

As empresas privadas brasileiras procuram meios para qualificar seus empregados, através de parcerias ou por conta própria, numa tentativa de suprir as deficiências do ensino formal, tendo em vista que o sistema de ensino público fracassa e a globalização exige uma força de trabalho treinada e qualificada, como exposto anteriormente.

Na medida em que o avanço tecnológico implica automação flexível, por exemplo com o uso das máquinas de comando alfa-numérico, ele exige dos trabalhadores uma capacidade de adaptação permanente, que só é possível quando se recebe treinamento.

Segundo alguns especialistas, o treinamento é ainda uma forma de realocar trabalhadores, ou seja, de ampliar as chances de inserção de mão-de-obra no

mercado, e portanto diminuir o desemprego, contribuindo também para melhorar sua remuneração.

O treinamento se torna cada vez mais importante pois o acirramento da competição e o avanço da tecnologia exigem empresas com baixo custo de produção, que sejam capazes de competir e se manter no mercado que se globaliza em um ritmo muito rápido, o que só é possível quando estas possuem um quadro funcional bem instruído, capaz de atender essas exigências.

No Brasil não há um sistema único de educação profissional. Diversas instituições, com modelos organizacionais diferenciados, fornecem a educação profissional, como por exemplo o Ensino Técnico Federal, Serviços Nacionais de Aprendizagem (SENAI/SESI, SENAC/SESC, SENAR, SENAT/SEST, SEBRAE), Universidades Públicas e Privadas, Escolas administradas por sindicatos de trabalhadores, Escolas e Fundações sustentadas por empresas, organizações não governamentais, e o Ensino Profissional livre.

A política pública de emprego do Ministério do Trabalho tem como um dos pontos centrais a Educação Profissional. Há uma integração do Ministério do Trabalho e do Ministério da Educação e Cultura com vistas a oferecer uma política educacional global.

A previsão do Planfor – Plano Nacional de Educação Profissional - para o período de 1999/2002 é de repassar 650 milhões de reais anuais com recursos captados do fundo de Amparo ao Trabalhador-FAT.

### QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

(INVESTIMENTOS TOTAIS NO BRASIL - 1994/97\*)

ANO	REPASSES (R\$ MILHÕES)	QUALIFICAÇÃO VARIAÇÃO (%)	TREINANDOS		INVESTIMENTOS EM QUALIFICAÇÃO / DESPESA TOTAL FAT (%)
			(MIL PESSOAS)	VARIAÇÃO (%)	
1994	14,9		83,1		-
1995	28,2	89	153,4	84	-

1996	220	680	1.198,1	681	3,5
1997	348,1	58	2.001,4	67	5,1
MÉDIA ANUAL		186		188	

FONTES: SECRETARIA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (SEFOR) / MINISTÉRIO DO TRABALHO

\* O PLANFOR FOI ESTRUTURADO EM 1995, TENDO SUA EXECUÇÃO SE INICIADO EFETIVAMENTE EM JULHO DE 1996

### 2.3 QUANDO A EMPRESA É ESCOLA

As rápidas mudanças tecnológicas impõem que todos se tornem aprendizes e pressionam as empresas a se transformarem em educadoras, visando evitar a falta de mão-de-obra qualificada na era da revolução do aprendizado e da empresa do conhecimento.

No Brasil, há um aumento significativo do número de empresas que decidiram investir na educação de seus funcionários. Empresas como a Volkswagen, Nestlé, e Sadia mantêm escolas ou parcerias com instituições educacionais para incrementar o conhecimento de sua força de trabalho e, conseqüentemente, promover o aumento da produtividade da empresa, a redução do número de acidentes de trabalho (já que a mão-de-obra passa a entender melhor o funcionamento das máquinas), a diminuição do número de faltas, e uma melhoria da auto-estima dos trabalhadores. “Calcula-se que 400.000 trabalhadores estejam de volta aos bancos escolares incentivados pelas empresas em que trabalham “ (Gonçalves, 1997, p. 92).

O ensino fornecido pelas empresas aos seus empregados aumenta 10.000% mais rápido que o ensino acadêmico, isto é o número de pessoas em treinamento (considerando-se que o crescimento é exponencial, e a base de partida é pequena comparada ao ensino padrão). Isso se explica, inclusive porque de acordo com o Conselho Nacional de Pesquisas americanas, o tempo necessário para que metade dos conhecimentos do trabalhador fiquem obsoletos sofreu uma considerável alteração de 7 a 14 anos para 3 a 5 anos nas últimas décadas (**apud** Davis e Botkin, 1996, p. 92).

O investimento em recursos humanos e em qualificação de funcionários nas indústrias e nas prestadoras de serviços gera retorno sob a forma de aumento de produtividade e aumento da competitividade da empresa.

## 2.4 TREINAMENTO NAS EMPRESAS

As empresas estão produzindo muito mais com menos empregados. O treinamento é crucial para a sustentação de uma empresa em um mercado, que se torna cada vez mais competitivo.

Na medida em que o avanço tecnológico implica automação flexível exige-se dos trabalhadores uma atitude compatível, o que só é possível através de frequente treinamento.

O montante do capital investido no treinamento dos funcionários depende de uma série de fatores como a conjuntura da empresa, sua receita, seu porte, o nível de escolaridade de seus operários e seu nível tecnológico.

Algumas empresas optam por terceirizar os serviços de treinamento. Um exemplo é a Eagle's Flight do Brasil, que tem como clientes os bancos Real e Itaú, Brahma, Credicard e TV Globo. Os cursos podem ser aplicados na própria empresa, em hotéis ou em locais próprios para este tipo de evento. "Para a canadense Sandra Simunovic, diretora internacional de marketing da Eagle's, o treinamento é todo baseado no comportamento das pessoas e o programa pode ser aplicado a executivos de diferentes países, que, independentemente de sua cultura vão reagir da mesma maneira" (**apud** Penteado, 1998, p. C-8).

As novas tendências de treinamento empresarial envolvem dinâmicas de grupo que visam fortalecer o espírito de equipe, liderança e tomada de decisões. Utilizam métodos lúdicos, como jogos, exercícios e músicas.

O investimento em recursos humanos e em qualificação de funcionários nas indústrias e nas prestadoras de serviços gera um retorno sob a forma de aumento de produtividade e aumento da competitividade da empresa.

Maior é a possibilidade de sucesso quando o treinamento se aproxima do ensino comum. As empresas treinam seus empregados, apesar do risco de perdê-los, desde que o trabalhador arque com parte do custo através de redução salarial, ou então se a especialização for uma necessidade específica da empresa. O treinamento de pessoal no próprio local de trabalho produz melhores resultados.

A Arthur Andersen, por exemplo, uma das seis maiores empresas de auditoria e consultoria do mundo oferece aos seus trainees, estudantes ou recém formados em Administração, Economia, Ciências Contábeis e Direito, um programa de educação contínua. As áreas de atuação se resumem em Auditoria, Assessoria Empresarial, e Consultoria Fiscal e Tributária. A Arthur Andersen possui centros de treinamento na Espanha, Holanda, Filipinas e Estados Unidos.

## 2.5 AJA BAHIA

Este ítem resume os documentos do Aja Bahia – Alfabetização de jovens e adultos, e Programa de Alfabetização de Jovens e Adultos.

Os objetivos do Aja Bahia e Mãos à Obra são reduzir o grau de exclusão e permitir uma maior empregabilidade, diferentemente dos objetivos das empresas que se fundamentam em reduzir custos e aumentar a competitividade.

O Aja Bahia é um programa de erradicação do analfabetismo, elaborado em 1995, e iniciado em setembro de 1996, que tem como objetivo reduzir o índice de analfabetos da população adulta no Estado em, no mínimo, 40% até dezembro de 1998, beneficiando mais de um milhão de cidadãos.

Este programa pretende garantir a inserção orgânica da população no sistema público de ensino.

Entre 1996 e 1997 foram implantadas 10.156 classes, 409.919 alunos foram alfabetizados, 12.360 alfabetizadores foram capacitados, e um total de 276 municípios foram atendidos.

A perspectiva é que em 1998 o programa seja implantado nos demais municípios, com uma ampla participação da comunidade.

Este programa é de parcerias solidárias entre instituições governamentais e não-governamentais. Além de efetivar parcerias, o “Aja Bahia” assegura a continuidade dos estudos do alfabetizando, transformando cada espaço educativo em um posto de extensão vinculado à rede pública de ensino.

O “Aja Bahia” incentiva instituições a assumirem em espaços próprios a alfabetização de seus trabalhadores, e acompanha e avalia as ações junto as instâncias executoras.

Os critérios para seleção do alfabetizador são os seguintes: ser aluno de 3º ou 2º ano de cursos de magistério de escolas estaduais e municipais ou das licenciaturas de 3º grau; ser pessoa da comunidade com 2º grau completo ou incompleto, nos locais onde não há escolas de magistério e universidades/faculdades; estar disposto

a participar da construção do projeto pedagógico do programa e dos módulos da capacitação.

A forma como o alfabetizador, ou o professor, trabalha em sala de aula é de extrema relevância, no momento em que ele tem o poder de estimular e despertar o interesse do aluno para o processo de aprendizagem.

O educador-alfabetizador/orientador atuante pela SEC tem direito a uma bolsa-incentivo mensal durante os quatro meses de atuação no programa.

A Secretaria de Educação concede bolsa-incentivo aos alfabetizadores e orientadores das classes implantadas sob sua coordenação direta. Empresas, Instituições e outros parceiros assumem essas bolsas quando implantam suas classes.

As empresas participam do programa “Aja Bahia” cedendo salas, ou adotando salas e um educador. As entidades e associações civis participam do “Aja Bahia” ampliando a ação dos projetos e mobilizando a comunidade para o engajamento no programa.

Os estudantes de magistério e licenciatura, ou qualquer cidadão voluntário, participam organizando classes e se responsabilizando por elas, mobilizando a comunidade para erradicar o analfabetismo na Bahia.

Com este programa faz-se uma reflexão sobre a fundamental importância da alfabetização para o progresso econômico e social, tendo em vista que a escrita e a leitura são cruciais para qualquer tipo de trabalho e ação social.

Atualmente, as empresas não estão mais contratando pessoas desqualificadas e analfabetas, e estão tentando reverter a situação de seus funcionários que não possuem ensino básico, promovendo cursos e treinamentos. O pré-requisito para ser

contratado em qualquer firma passa a ser não apenas a alfabetização, mas sim o segundo grau completo. Visando uma melhor inserção no mercado internacional, de competição progressivamente mais acirrada, é imprescindível que os empregados tenham uma noção de matemática, e entendam cada vez mais os processos de produção.

A Secretaria de Educação do Estado da Bahia tem como meta ampliar para 90% o índice de aprovação escolar dos alunos que freqüentam a escola, reduzir a evasão escolar para 10%, no máximo, reduzir o analfabetismo da população de jovens e adultos em, pelo menos, 40%, ampliar o acesso a escola dos portadores de necessidades educativas especiais em 80%, ampliar o acesso e melhorar a qualidade do atendimento educacional para a população de 4 à 6 anos, e universalizar o acesso ao ensino fundamental.

A ação da Secretaria de Educação do Estado da Bahia, entre 1995 e 1998, tem como principais objetivos o ingresso, o regresso, a permanência, e o sucesso do aluno; as diretrizes são a melhoria da qualidade da educação; a política é de racionalização, descentralização, fortalecimento e autonomia da escola, e valorização do magistério; as prioridades são a expansão da oferta da educação, a revitalização dos programas e currículos, o redirecionamento do ensino médio, a superação do analfabetismo, a assistência ao educando, a construção, ampliação e recuperação das escolas, o fortalecimento das universidades, a modernização organizacional, a intensificação de tecnologias avançadas, a capacitação dos professores, diretores e especialistas, a descentralização administrativa, pedagógica e financeira, e a avaliação institucional da escola.

## 2.6 MÃOS À OBRA

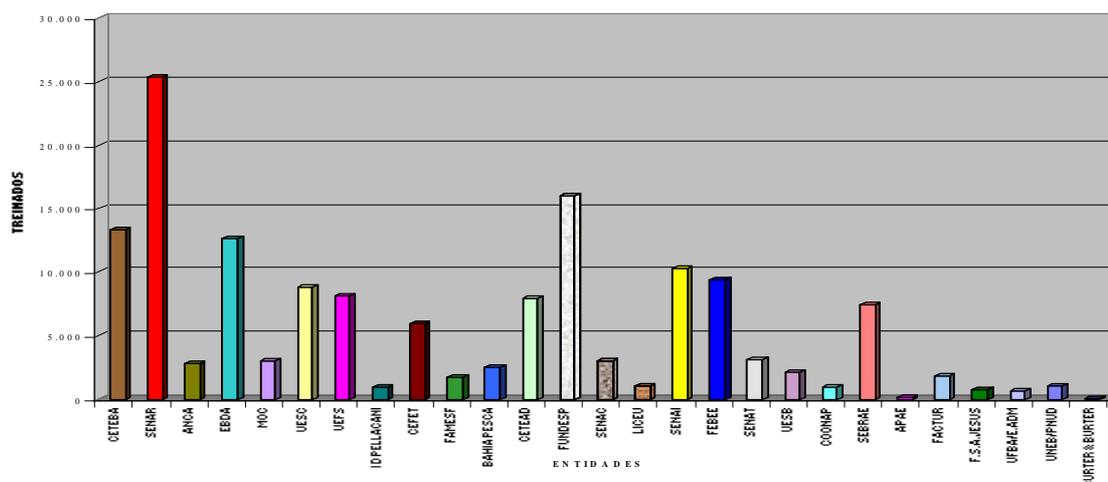
O “Mãos à Obra” foi criado em maio de 1996 pelo Governo do Estado da Bahia, através da Secretaria de Trabalho e Ação Social. O objetivo do programa é a qualificação e reciclagem profissional visando atender às demandas do mercado de trabalho.

Os principais pontos do programa são: Seguro-Desemprego, Documentação Civil, Intermediação de mão-de-obra, Qualificação Profissional, Geração de Emprego e Renda, e Informações sobre o Mercado de Trabalho.

São realizados cursos de qualificação e requalificação profissional, através de parcerias com entidades governamentais e não-governamentais. Utiliza recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador, do Ministério do Trabalho.

Em 1996 o investimento total foi de R\$ 13,1 milhões. Foram criados 269 Postos de Atendimento ao Consumidor, utilizando 660 servidores do estado da Bahia. Foram qualificados 84.970 baianos em 286 cursos, totalizando 114 mil horas/aula.

#### QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL / 97 - TREINADOS



Fonte: Secretaria do Trabalho e Ação Social do Estado da Bahia

Em 1997 foram treinados 150.909 cidadãos, distribuídos entre instituições especificadas no gráfico acima, como por exemplo Cefet, Cetead, Bahia Pesca, Fundesp, Senac etc. A entidade que obteve maior percentual foi o Senar, treinando vinte e cinco mil, duzentos e noventa e seis pessoas.

**PERFIL DA  
CLIENTELA  
ANO: 1998**

**Total de treinandos  
avaliados:**

15.173

Variáveis	Homem		Mulher		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Localização</b>						
Urbana	6.030	40%	6.153	41%	12.183	80%
Rural	2.667	18%	323	2%	2.990	20%
<b>Total</b>	<b>8.697</b>	<b>57%</b>	<b>6.476</b>	<b>43%</b>	<b>15.173</b>	<b>100%</b>
<b>Cor (Raça)</b>						
Branca	1.720	11%	2.260	15%	3.980	26%
Negra	2.004	13%	1.478	10%	3.482	23%
Parda (mestiço)	4.772	31%	2.690	18%	7.462	49%
Amarela (oriental)	201	1%	48	0%	249	2%
Outro/não informado	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>8.697</b>	<b>57%</b>	<b>6.476</b>	<b>43%</b>	<b>15.173</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>						

14 a 18	1.322	9%	1.090	7%	2.412	16%
19 a 21	1.231	8%	1.488	10%	2.719	18%
22 a 29	3.041	20%	1.086	7%	4.127	27%
30 a 39	1.702	11%	1.802	12%	3.504	23%
40 a 49	873	6%	780	5%	1.653	11%
50 ou +	528	3%	230	2%	758	5%
<b>Total</b>	<b>8.697</b>	<b>57%</b>	<b>6.476</b>	<b>43%</b>	<b>15.173</b>	<b>100%</b>

#### **Escolaridade**

Nenhum	782	5%	68	0%	850	6%
1º Grau Incompleto	1.315	9%	1.189	8%	2.504	17%
1º Grau Completo	5.060	33%	3.649	24%	8.709	57%
2º Grau Completo	1.352	9%	1.106	7%	2.458	16%
3º Grau Completo	188	1%	464	3%	652	4%
<b>Total</b>	<b>8.697</b>	<b>57%</b>	<b>6.476</b>	<b>43%</b>	<b>15.173</b>	<b>100%</b>

FONTE: SECRETARIA DE TRABALHO E AÇÃO SOCIAL DO ESTADO DA BAHIA

Do total de treinandos de 1997 verifica-se que as pessoas residentes na área urbana, de cor parda, com faixa etária entre 22 e 29 anos e com primeiro grau completo possuem maior percentual. O total de homens participantes dos treinamentos é superior aos de mulheres.

### **3 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

O Programa de Capacitação Profissional Avançada – CPA - é um programa voltado apenas para profissionais que possuam qualquer tipo de graduação.

O CPA está integrado ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA. As aulas são ministradas na própria Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

O conteúdo programático do curso se divide em quatro módulos. O primeiro se destina à Formação Geral e possui carga horária de noventa e seis horas. O segundo trata da Formação Gerencial Básica, explanado em cento e seis horas. O módulo III aborda a Formação Gerencial Aplicada. A última etapa é o Projeto de Análise Organizacional, em cento e dezoito horas.

A carga horária total do curso é de quatrocentas e trinta horas.

A seleção é feita através de teste de redação, de análise de Curriculum Vitae e de entrevista.

Nos cursos do CPA, 49.63% do investimento é feito por empresas na qualificação de seus funcionários e 50.67 % são investimento pessoal. O Correio e o Banco do Brasil solicitaram turmas fechadas para seus empregados.

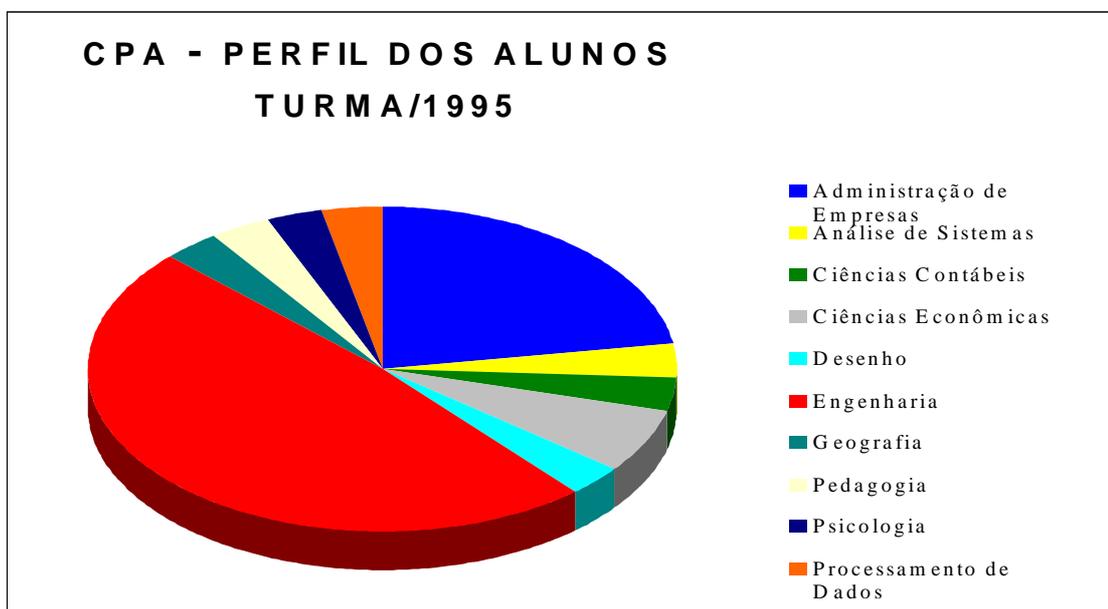
Não há dados disponíveis sobre o tempo que todos estes alunos do CPA ficaram afastados das salas de aula.

**CPA - PERFIL DOS ALUNOS - TURMA/1995**

FORMAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	CARGO – EMPRESA	TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO	IDADE
Administração de Empresas	--	Gerente de RH – Petrobrás	14 a	35
Administração de Empresas	--	Assessor Planejamento – TRT	20 a	46
Administração de Empresas	Adm. Financeira	Gerente Adm. Financeiro - Transuc	04 a	31
Administração de Empresas	--	Diretora Regional – Golden Cross	16 a	41
Administração de Empresas	MS (incompleto)	Analista de RH – CIBEB	06 a	31
Administração de Empresas	Análise de Sistemas	Consultora Interna – BANEb	04 a	37
Administração de Empresas Processamento Dados	--	Analista de Sistemas – Origin C&P	04 m	40
Ciências Contábeis	--	Chefe Departamento Suporte a vendas – Sadia	14 a	30
Ciências Econômicas	Marketing	Sócio Diretor - Le Biscuit	03 a	27
Ciências Econômicas Análise de Sistemas	--	Técnico Núcleo. de Assuntos Internacionais – BCB	16 a	44
Desenho	--	Secretaria Geral – Fac. Rui Barbosa	03 a	25
Engenharia Civil	--	Estagiário – Ampla Construtora	09 m	25
Engenharia Elétrica	--	Gerente de Manutenção – PoliBr	17 a	52
Engenharia Florestal	--	Chefe Suprimento Florestal - Ind. Papel Santo Amaro	07 a	39
Engenharia Florestal	--	Sócio Gerente – Miranda Com. Serviços Florestais	04 a	39
Engenharia Mecânica	--	Gerente de Contrato – CETESUL	--	23
Engenharia Mecânica	Eng. de Qualidade Eng. de Petróleo	Gerente de Operações – Petrobrás	16,5 a	40
Engenharia Mecânica	--	Gerente de PACKAGING – CIBEB	04 a	30
Engenharia Química	Esp. Pesq. de Des. Processos Petroq. Aperf. em Eng. Qui.	Engenheira – Petrobrás Distr.	03 a	35
Engenharia Química	--	Superv. Planejamento Produção – PoliBr	15 a	40
Engenharia Química	Formação Eng. De Processamento Petr Ext. Gestão Qualidade.	Chefe da Coordenação. Planejamento Produção – Petrobrás	21 a	45
Engenharia Química	--	Eng. Profissional – Dow Química	06 a	40
Engenharia Química	--	Mestre Cervejeira – Brahma	06 a	31
Engenharia Química	--	Eng. Trainee – Brahma	01 a	25
Engenharia Química	--	Eng. Produção – Dow Química	01 a	29
Engenharia Química	--	Assessor Dir. Superintendente – Ciquine	08 m	38
Geografia	MBA.Finanças	Superintendente – BANEb	20	42
Pedagogia	Esp. Adm. Bancária Esp. Educacional	Consultora Interna – Baneb	13 a	35
Psicologia	--	Gerente Filial NE – UEF Engenharia S/A	03 a	26

Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA



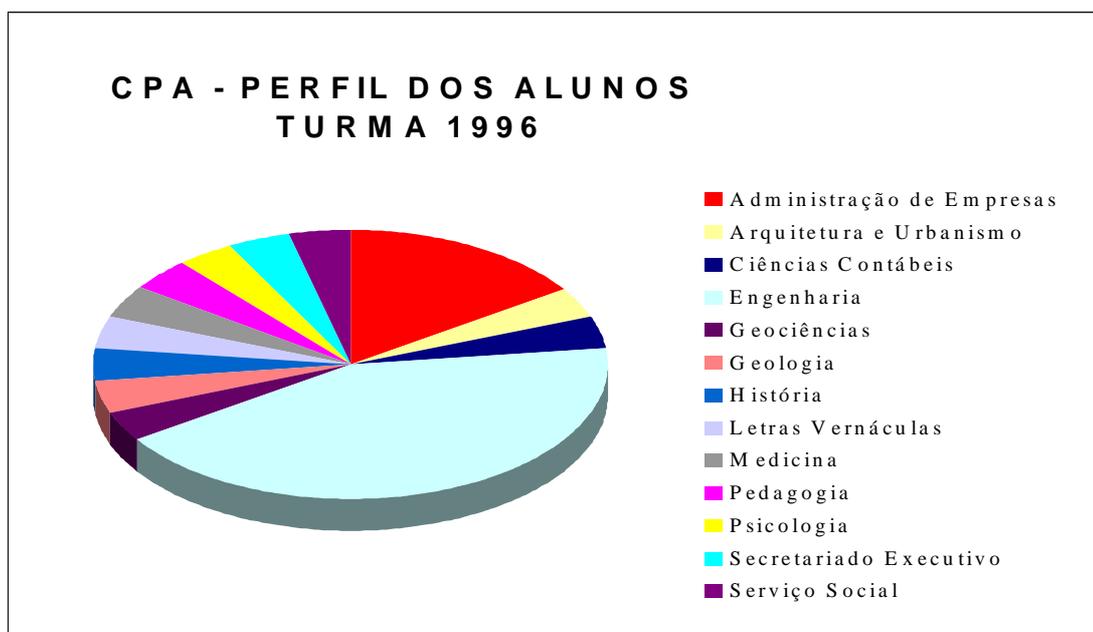


Das profissões da turma de 1995, 3,45 % são psicólogos, 3,45 % pedagogos, 3,45 % geógrafos, 3,45 % engenheiros elétricos, 3,45 % engenheiros civis, 3,45 % contadores, 3,45 % desenhistas, 27,59 % engenheiros químicos, 10,34 % engenheiros mecânicos, 6,90 % engenheiros florestais, 6,90 % economistas, e 24,14 % administradores. Do total 6,90 % possuem mais de um diploma universitário; e 31,03 % já haviam cursado algum tipo de pós-graduação. A média de idade dos 29 alunos é de 35,20 anos.

## CPA - PERFIL DOS ALUNOS - TURMA /1996

FORMAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	CARGO – EMPRESA	TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO	IDADE
Administração de Empresas		Assistente Administração - ECO Diagnóstico	01 a	23
Administração de Empresas		Gerente Adm. Financeiro – Entel Com. Rep. LTDA	6 m	23
Administração de Empresas		Administrador – INSS	20 a	49
Administração de Empresas		Posto Efetivo – Banco do Brasil	3 a	30
Arquitetura e Urbanismo		Sócia-Gerente – Santa Maria Transp. Rod.	2 a	25
Ciências Contábeis		Gerente de Seção – Telebahia	6 a	27
Engenharia Civil		Gerente de Planejamento – AIJ Construtora	07 m	25
Engenharia Civil		Gerente Administrativo – Serraria Agua de Meninos	05 m	24
Engenharia Civil		Diretor – WM Part. e Empreendimento LTDA	2 a	29
Engenharia Civil	Engenharia de Petróleo	Engenheiro de Petróleo – Petrobrás	11 a	35
Engenharia de Agrimensura		Gerente - Caixa Economica Federal	7 a	29
Engenharia Elétrica		Gerente de Divisão - Telebahia	8 a	31
Engenharia Mecânica		Gerente de Manutenção – Petrobrás	09 a	32
Engenharia Mecânica		Trainee – Brahma	1 a	24
Engenharia Mecânica		Trainee – Brahma	1 m	22
Engenharia Química		Administradora – Restaurante China Town	6 a	36
Engenharia Química		Chefe de Projetos – CPB “Central de Polimeros	03 a	36
Geociências	Adm. Financeira/ Qualidade e Produtividade	Consultor – NQP – Cetead	08 m	43
Geologia	Especialização em Geologia do Petróleo	Geólogo - I - UNB	6 a	30
História	Especialização em Administração Hospitalar/ Administração de Negócios	Gerente – Previna	14 a	42
Letras Vernáculas		Diretora Administrativa – ECO Diagnóstico		45
Medicina	Ecocardiografia	Administrador - Sócio	4 a	40
Pedagogia	Curso de Planejamento	Técnico em Planejamento – Secretaria de Educação do Estado	18 a	54
Psicologia		Psicólogo – Banco do Estado da Bahia S/A	3 a	34
Secretariado Executivo		Supervisora Administrativa – Ticket Serviços S/A	13 a	37
Serviço Social		Assistente Social – Petrobrás	2 a e 6 m	28

Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA

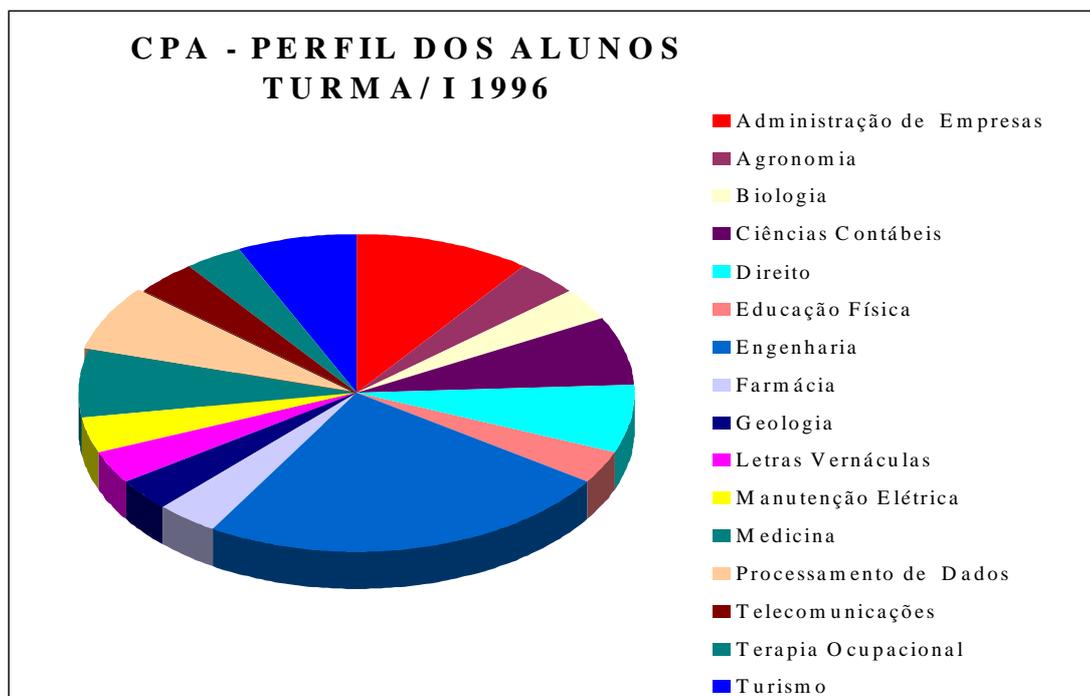


Na turma de 1996, do total de 26 alunos, os cursos de Arquitetura, Ciências Contábeis, Engenharia de Agrimensura, Engenharia Elétrica, Geociências, Geologia, História, Letras Vernáculas, Medicina, Pedagogia, Psicologia, Secretariado Executivo, e Serviço Social realizam um percentual unitário de 3,85%. Engenharia Civil e Administração de Empresas possuem um percentual de 15,38% cada. Engenharia Química totaliza 7,69%, e Engenharia Mecânica 11,54%. A média de idade da turma é de 32,80 anos.

## CPA - PERFIL ALUNOS TURMA" I" /1996

FORMAÇÃO	PÓS – GRADUAÇÃO	CARGO – EMPRESA	TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO
Administração de Empresas		Adm. Gabinete – Cx. E. Federal	17 anos
Administração de Empresas		Gerente Adm. – Sames	2 anos
Administração de Empresas / Biologia		Administradora-Telebahia	27 anos
Agronomia	Análise de Sistema	Instrutor – SENAC	½ ano
Ciências Contábeis	Auditoria Interna	Gerente – Cx. Econômica Federal	18 anos
Ciências Contábeis / Processamento de Dados		Gerente de Informática – FIEB	02 anos
Direito		Advogado – Escritório Advocacia	02 anos
Direito		Gerente – Belou Eng.Ltda	10 anos
Educação Física		Diretora – RM Paisagismo Ltda	05 anos
Engenharia Civil	Doutorado em Hidrologia	Profª. Adjunto – UFBA	14 a
Engenharia Civil		Gerente –Eico Eng. Ltda.	01 ano
Engenharia Elétrica		Eng. Manutenção – SIMENS	07 anos
Engenharia Elétrica		Eng.º Júnior – CIBEB	2 anos
Engenharia Industrial			
Engenharia Mecânica		Chefe Setor de Inspeção – Petrobrás	20 anos
Engenharia Química	Eng. Segurança	Gerente Produção – USIBA	21 anos
Farmácia		Gerente – Farmácia Magalhães	03 anos
Geologia	M.Sc.Mineral Exporation	Ass. P residência – CBPM	19 anos
Letras Vernáculas		Diretora – P. da Barra Turismo	12 anos
Manutenção Elétrica		Líder – Alcan	16 anos
Medicina	Res. Em Clínica Médica/Med.Trabalho	Médica – Hospital Espanhol	07 anos
Medicina	Res. Médica Ginecologia/Obst.	Diretora-Graffite Inter.	07 anos
Processamento de Dados	Análise de Sistema	Analista de Sistemas- Unitech	01 ano
Telecomunicações	Análise de Sistemas / Marketing	Diretor Com./CPU	10 anos
Terapia Ocupacional		Gerente – Forno de Minas	07 anos
Turismo		Gerente – Tchan Tour	01 ano
Turismo		Professora – Pracatum	6/12 ano

Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA



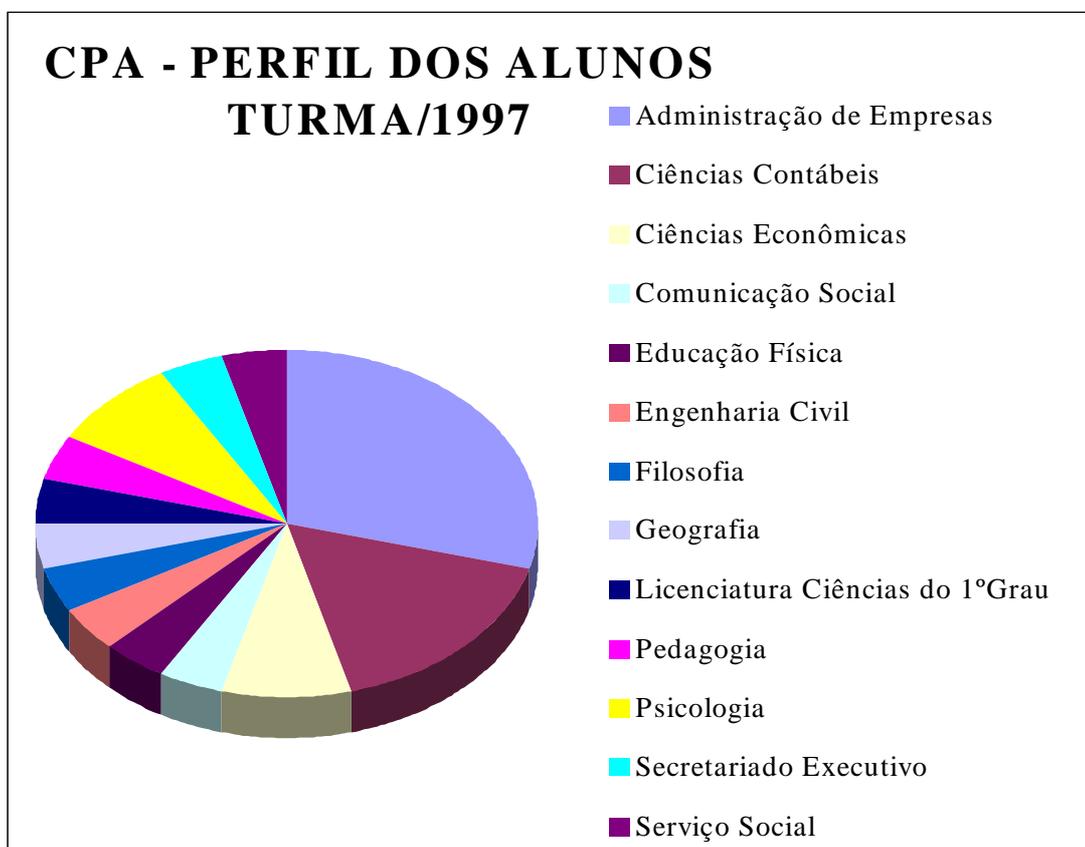
A turma "I" de 1996, com 27 estudantes, possui 10,34 % de Administradores, 6,90 % de Engenheiros Civis, 6,90 % de Médicos, 6,90 % de Engenheiros Elétricos, 6,90 % de Turismo, 6,90 % de Analistas de Dados, e 3,45% de cada uma das seguintes profissões : Biologia, Agronomia, Educação Física, Engenharia Industrial, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Farmácia, Geologia, letras vernáculas, Manutenção Elétrica, Telecomunicações, Terapia Ocupacional .Do total de alunos apenas 10,35 % possuem mais de uma graduação.

**CPA - PERFIL DOS ALUNOS - TURMA /1997**

FORMAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	CARGO – EMPRESA	TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO
Administração de Empresas		Assistente Administrativo II – SENAI	7 anos
Administração de Empresas			
Administração de Empresas		Assistente em Administração – UFBA	10 anos
Administração de Empresas		Arquiteta – Autônoma	
Administração de Empresas		Técnica de R. Humanos – Deten Química	6 anos
Administração de Empresas			
Administração de Empresas		Gerente de RH-CEMAN	20 anos
Ciências Contábeis		Assessor de RH - - SESI	1 ano
Ciências Contábeis		Contador – Telebahia	23 anos
Ciências Contábeis		Assistente Técnico Adm. Telebahia	09 anos
Ciências Contábeis		Secretaria – CPA/EAUFBA	02 anos
Ciências Econômicas		Assist Técnico Adm. – TELEBAHIA	10 anos
Ciências Econômicas	Mestrado (Incompleto)	Economista – UFBA/ISP/NDRH	18 anos
Comunicação Social			
Educação Física		Coordenador de Treinamento RH Telebahia	
Engenharia Civil		Profissional de Eletricidade –Coelba	15 anos
Filosofia		Telebahia	
Geografia		Gerente Administrativo – Baflex	
Licenciatura Ciências do 1ºGrau		Diretora/Sócia- Transportadora Primeira do Nordeste	05 anos
Pedagogia		Telebahia	
Psicologia		Coordenadora RH – TRT	
Psicologia		Psicóloga – UFBA	9 meses
Secretariado Executivo			
Serviço Social		Assistente Social – IBAMA	13 anos

**Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA**





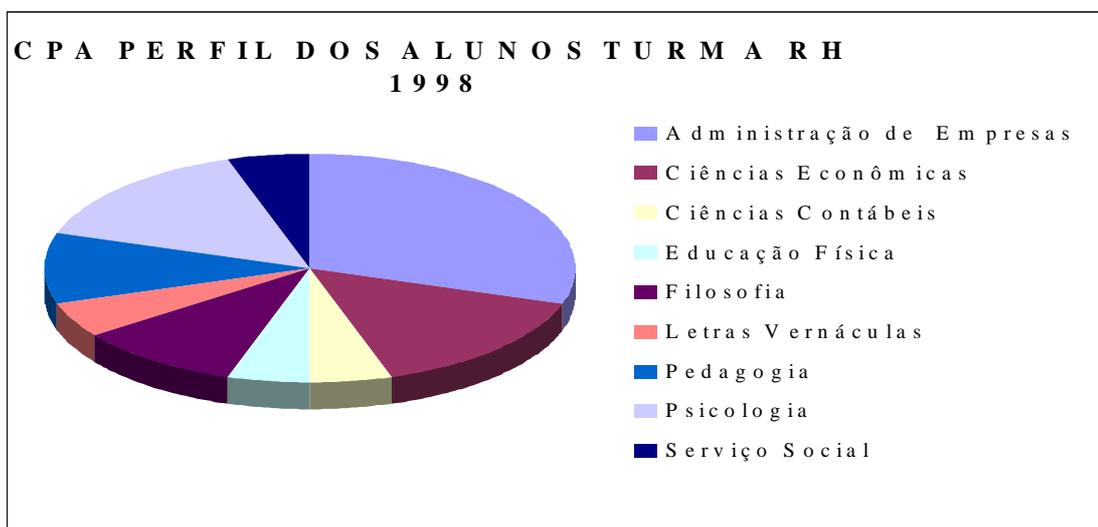
Em relação à turma de 1997 29,17% do total de 24 estudantes são Administradores, 16,67 % são Contadores, 8,33 % são Economistas, 8,33 % Psicólogos, e 4,17 % unitariamente de Comunicação Social, Engenheiros civis, Filósofos, Educação física, Cientistas do 1º grau, Geógrafos, Pedagogos, Secretárias Executivas, e Serviço Social. Todos os alunos possuem apenas um curso de terceiro grau.

**CPA - PERFIL ALUNOS TURMA RH / 1998**

FORMAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	CARGO-EMPRESA	TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO
Administração de Empresas		Atendente – Credicard	01 ano
Administração de Empresas		Gerente – Escola São Luís	05 anos
Administração de Empresas		Assistente Recursos Humanos – Credicard	01 ano
Administração de Empresas			
Administração de Empresas		Administrador I – Petrobrás	03 anos
Administração de Empresas		Consultora – Secretaria de Saúde Estado	01 ano
Ciências Econômicas		Sup. De Pessoal – UFBA	18 anos
Ciências Econômicas		Posto Administrativa – Banco Brasil	21 anos
Ciências Econômicas		Gerente – Banco. Brasil	17 anos
Ciências Sociais, Ciências Contábeis	Aud.Contábil	Assistente Social – CBPM	¼ ano
Educação Física	Met. Educação Física	Gerente de Equipe – Banco. Brasil	05 anos
Filosofia		Assistente Administração – UFBA	12 anos
Filosofia		Técnico Assunto Educacionais – UFBA	18 anos
Letras Vernáculas		Gerente de Equipe – Banco. Brasil	10 anos
Licenciatura Ciências, Pedagogia		Gerente – Metacril	01 ano
Pedagogia		Gerente de Equipe – Banco. Brasil	11 anos
Psicologia		Chefe Seção de RH – Desembanco	22 anos
Psicologia		Psicólogo Trabalho – Ceman	07 anos
Psicologia		Analista de RH – Perini	¼ ano
Serviço Social			

Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA



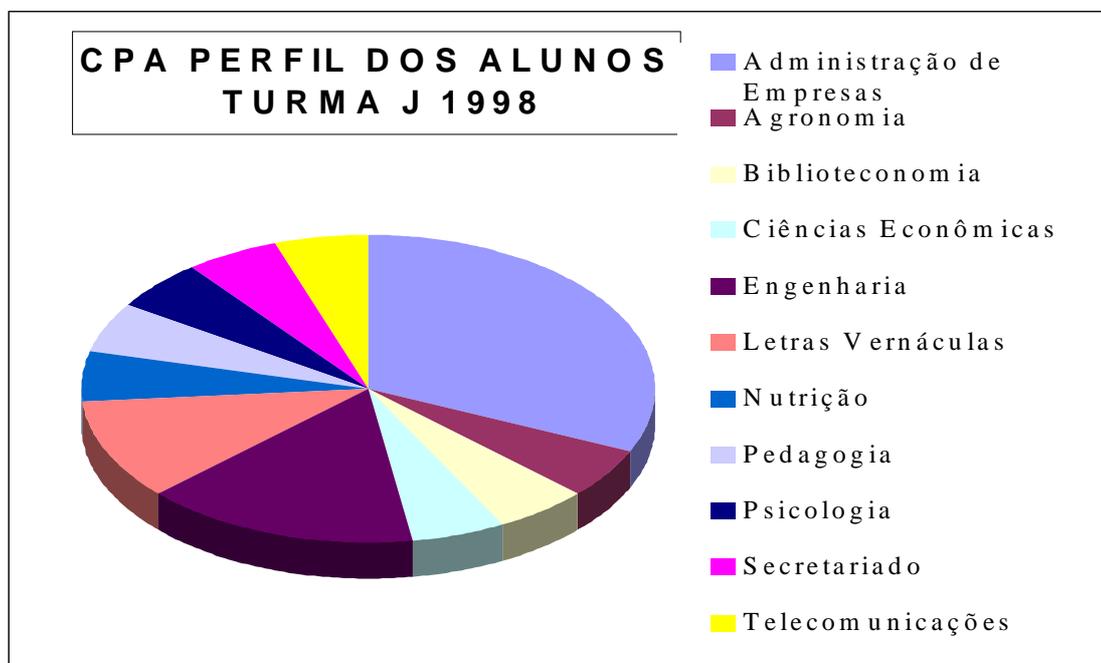


Na turma de RH de 1998, com 20 alunos, o percentual de Administradores é de 30 %, de Economistas 15 %, de Psicólogos 15 %, de Filósofos 10 %, de Letras Vernáculas 5 %, de Educação Física 5%, de Serviço Social 5 %, de Pedagogos 10 % , de Licenciatura em Ciências 5 %, de Ciências Sociais 5%, e de Contadores 5 % ( considerando que 10 % das pessoas possuem mais de uma graduação ).

**CPA - PERFIL ALUNOS TURMA “J” - 1998**

<b>FORMAÇÃO</b>	<b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>	<b>CARGO-EMPRESA</b>	<b>TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO</b>
Administração de Empresas		Chefe Depart.Tec – Central de Créditos	02 anos
Administração de Empresas		Gerente de Divisão – Telebahia	16 anos
Administração de Empresas		Gerente de Depart. – Telebahia	21 anos
Administração de Empresas		Aj. Administrativo – Petrobrás	14 anos
Administração de . Empresas – Letras Vernáculas		Administrador de Empresas – Telebahia	25 anos
Administração de Empresas / Educação Artística		Ger. De Produto – Excel Econômico	08 anos
Agronomia		Engenheiro I - SGS do Brasil	3 anos
Biblioteconomia	Educação Brasileira	Bibliotecária – Telebahia	01 ano
Ciências Econômicas		Ass. Tec. Administrativa – Telebahia	13 anos
Engenharia Elétrica		Gerente de Seção – Telebahia	
Engenharia Mecânica	Certified Quality Engineer	Chefe de Divisão de Manutenção-Polialden	
Estatística, Engenharia Civil		Tet II – Telebahia	20 anos
Letras Vernáculas		Gerente de Negócios- Unibanco	10 anos
Nutrição	Administração Hospitalar	Professora – UFBA	09 anos
Pedagogia		Ass. Administrativo – Telebahia	11 anos
Psicologia		Hospital Salvador	03 anos
Secretariado		Ass. Tec. Administrativo – Telebahia	15 anos
Telecomunicações		Gerente – Telebahia	21 anos

**Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA**

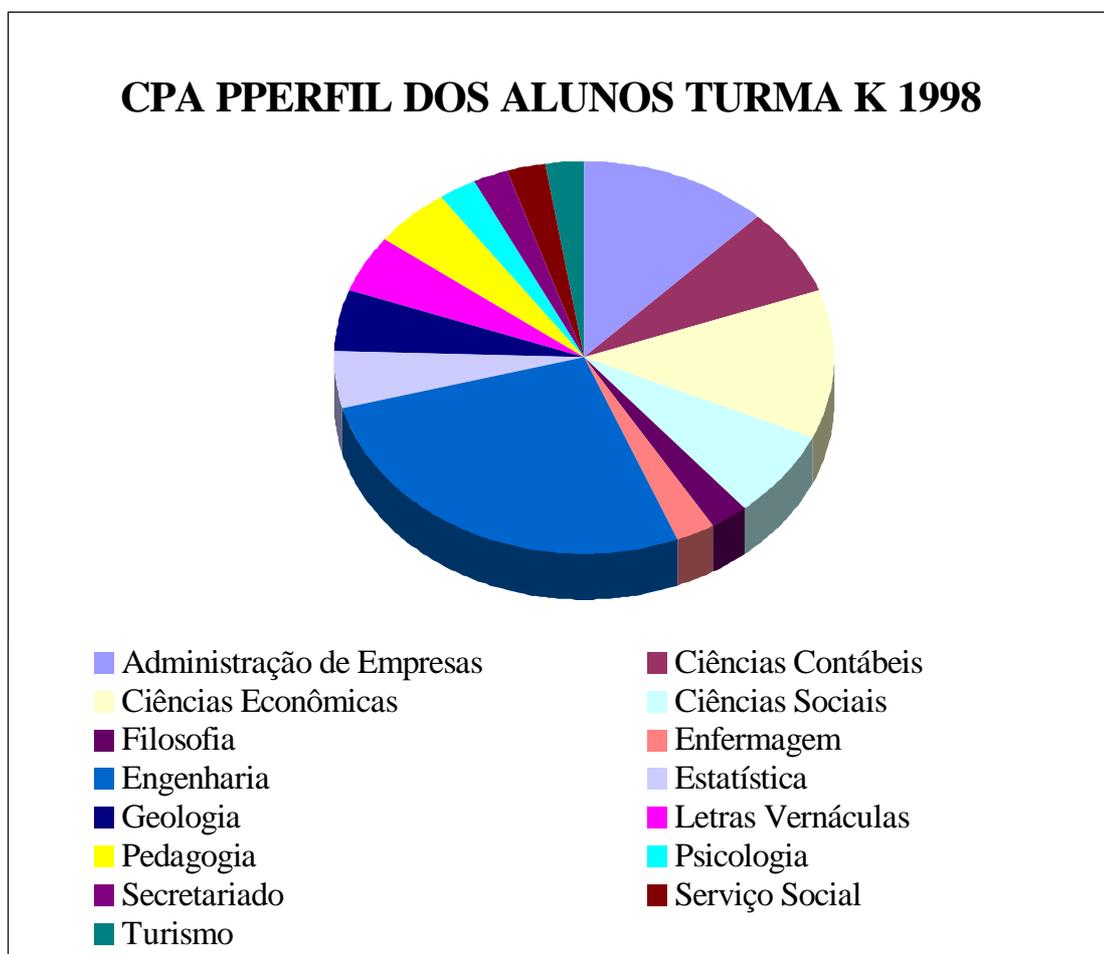


Na turma "J" de 1998 16,7 % dos 18 alunos já cursaram alguma pós-graduação. Deste total 28,57 são Administradores, 9,52 são graduados em Letras Vernáculas e 4,76 % se formaram em uma das profissões a seguir: , Educação Artística, Biblioteconomia, Economia, Agronomia, Engenharia Mecânica, Estatística, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Nutrição, Pedagogia, Psicologia, Secretariado, Telecomunicações ( levando-se em conta que 16,7 % dos participantes cursaram mais duas universidades).

## CPA - PERFIL ALUNOS TURMA “K” - 1998

FORMAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	CARGO-EMPRESA	TEMPO DE EXP. NA FUNÇÃO
Administração de Empresas			-
Administração de Empresas		Administrador – Telebahia	18 anos
Administração de Empresas		Analista de Produtos – Excel	08 anos
Administração de Empresas		Chefe de Seção – Grupo Votorantim	03 anos
Administração de Empresas		Gerente – Cx. Econômica Federal	09 anos
Ciências Contábeis		Gerente Seção – Telebahia	14 anos
Ciências Contábeis		Técnico Telecomunicações – Telebahia	10 anos
Ciências Econômicas		Caixa – Bco. Noroeste	09 meses
Ciências Econômicas		Coord. Adm. E Financeiro – SENAI	1 ano
Ciências Econômicas		Gerente de Seção – Telebahia	20 anos
Ciências Econômicas		Gerente de Seção – Telebahia	08 anos
Ciências Econômicas	Crédito/Finanças, Prog. Orçamento	Gerente – Baneb	26 anos
Ciências Sociais			
Ciências Sociais		Recepcionista - T. Contas do Estado	01 ano
Enfermagem	Enferm. Em Cirurgia	Enfermeira – Hospital São Rafael	05 anos
Engenharia Elétrica	Análise Sistema	Técnico em Tel – Telebahia	23 anos
Engenharia Elétrica	Equipamentos / Segurança	Ass. De Qualidade – Petrobrás	11 anos
Engenharia Sanitária, Civil		Gerente – Terplac	09 anos
Engenharia Civil		-	-
Engenharia Civil		Coordenador de Processo – CEMAN	10 anos
Engenharia Civil	Ciência da Computação,	Diretor – Conexxa	07 anos
Engenharia Eletrônica	Gestão da Qualidade	Gerente de Divisão – Telebahia	13 anos
Engenharia Mecânica		Gerente de Eng. – Brahma	03 anos
Engenharia Mecânica, Eletrônica		Eng.º de automação – Bacell S/A	11 meses
Engenharia Química		Ger. De Inf. – Fundação Clemente Mariani	04 anos
Engenharia Química		Supervisor de Produção – Brahma	1 ano
Estatística		Gerente de Negócios – Antarctica	03 anos
Filosofia, Ciências Contábeis	ASBACE	Gerente Geral –Baneb	18 anos
Geologia		Assistente Produção – Bradesco	½ ano
Geologia, Estatística		Gerente – Siux	02 anos
Letras Vernáculas		Gerente de Divisão – Telebahia	15 anos
Letras Vernáculas		Coordenadora – Escola Criança Ativa	06 anos
Licenciatura Ciências Sociais		Tec. Senior – Telebahia	22 anos
Pedagogia		Téc. Telecomunicações – Telebahia	10 anos
Psicologia		Psicóloga – Telebahia	10 anos
Secretariado		Assistente Administrativo – Telebahia	13 anos
Serviço Social, Pedagogia	Psicopedagogia	Assistente Administrativo – Telebahia	10 anos
Turismo		Gerente de Negócios – Unibanco	07 anos

Fonte: Elaborado a partir de Dados do CPA



Analisando a turma "K" de 1998 conclui-se que dos 38 alunos 21,05 % participaram de cursos de pós-graduação. Administradores e Economistas possuem um percentual de 13,16% cada, 7,89 % são Contadores, 10,53 % são Engenheiros Civis, 5,26 % são profissionais de Ciências Sociais, Engenheiros Elétricos, Engenheiros Mecânicos, Engenheiros Químicos, Estatísticos, Pedagogos, Geólogos, e graduados em Letras Vernáculas, e 2,63 % em cada uma das seguintes: Licenciatura em Ciências Sociais, Psicologia, Secretariado, Serviço social, Turismo, Engenharia Sanitária, Enfermagem, e Filosofia.

De todas as turmas conclui-se que a profissão que tem um maior percentual de participantes é Administração de Empresas. O surpreendente é a participação de profissionais da área de saúde, como médicos, enfermeiros e nutricionistas. Em alguns casos sócios ou gerentes de empresas hospitalares, que pretendem se especializar mais no trabalho. Pode também ser consequência da criação das organizações sociais, ou seja a publicização dos hospitais estaduais, pessoas jurídicas de direito privado, com gestão mista, que permitem que profissionais administrem estes hospitais.

Outro fato a se observar é como vem crescendo o número de turmas ao longo dos anos. Em 1998 já foram concluídas três e uma está em andamento.

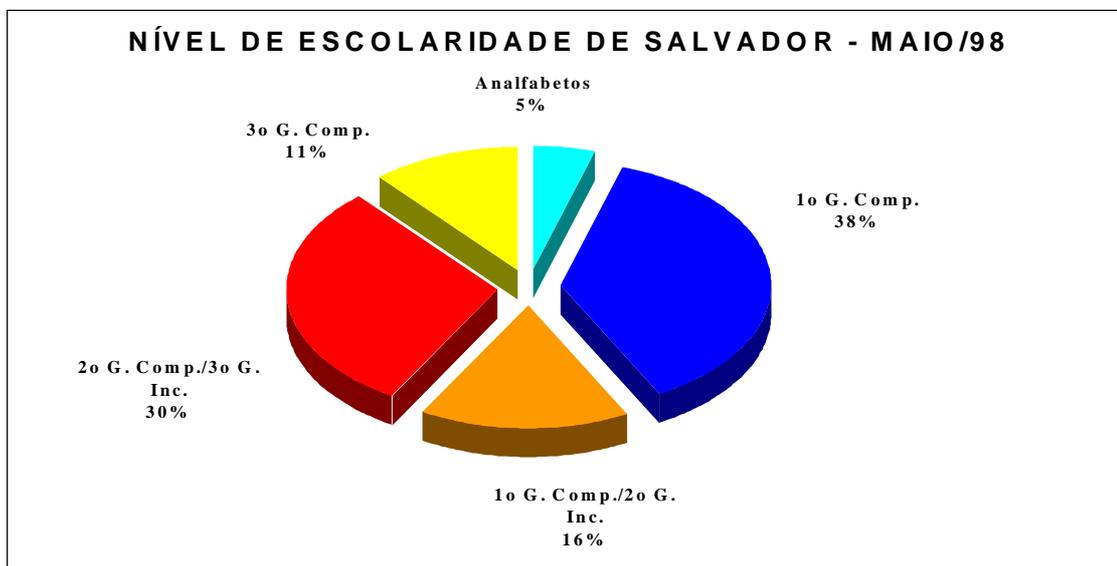
O CPA é um avanço no sentido de mostrar a importância dos centros de excelência em treinamento para executivos, e promover uma educação continuada para os baianos. Os principais destes centros brasileiros estão localizados em São Paulo, como por exemplo o Amana-Key (com os programas de Pós-Graduação e Atualização Gerencial de Chefes e Supervisores), o BSP – Business School São Paulo (com o Executive MBA), a COPPEAD – Coordenação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração/UFRJ (com o MBA Executivo, MBA Marketing, MBA Varejo, e Coppead in Company), Fundação Dom Cabral (Top Management Summit, Programa de Gestão Avançada, STC Executivo, Cursos in Company, e o MBA Empresarial), Fundação Getúlio Vargas (MBA Pós-Graduação e Gvpec – Programa de educação Continuada), e a Faculdade de Economia e Administração/USP (Programa de Educação Continuada, MBA com ênfase em marketing, finanças ou recursos humanos, e especialização em Capacitação Gerencial e cursos in Company).

#### 4 O NOVO PAPEL DO TREINAMENTO (*ON-THE-JOB TRAINING*) FACE ÀS NOVAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DE PESSOAL – ALGUNS CASOS BAIANOS

Neste capítulo serão analisadas algumas empresas do Estado da Bahia, nas áreas de petroquímica, saúde, turismo, e publicidade e marketing.

Serão enfocados os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, abordando também questões como nível de escolaridade e a importância do capital humano.

O objetivo fundamental é tentar mostrar como as empresas motivam o contínuo aprendizado de seus funcionários e o resultado obtido deste investimento.



---

**FONTE: ELABORADO A PARTIR DE DADOS DA PED RMS-  
SEI/SETRAS/UFBA/DIEESE/SEADE.**

(1) Analfabetos e Sem Escolaridade declarada.

Os dados sobre nível de escolaridade em Salvador serão comparados com os dados das empresas que serão analisadas.

#### 4.1 COPENE

Estes dados foram obtidos na home-page da Copene e através de entrevista com Dr. Climério, funcionário responsável pela área de educação.

A área de Educação e Treinamento na COPENE funciona como uma subcomissão da Gerência de Qualidade e Meio Ambiente - GEQUAM. O treinamento é dividido em duas vertentes fundamentais: o Setorial e o Institucional.

No primeiro, as necessidades de treinamento são ligadas às funções específicas de cada área. A verba destinada ao treinamento é encaminhada ao chefe de cada divisão, que assume a responsabilidade e toma todas as providências.

A empresa possui uma visão de treinamento como investimento e por isso busca analisar não só a quantia que foi destinada ao treinamento como também os resultados alcançados. Cada gerência tem uma meta a ser alcançada e é justamente este retorno esperado que vai servir de base para a composição do plano de treinamento setorial. A meta superior a ser considerada tem como pontos de análise a performance, a carreira, e o desenvolvimento pessoal. Apesar da descentralização da verba para cada gestor, há uma assessoria interna do setor de Recursos Humanos.

Paralelamente aos treinamentos setoriais ocorrem os institucionais. Os treinamentos institucionais são aqueles que não são específicos de uma área, possuem um caráter mais genérico. A verba é administrada pela GEQUAM. Dois exemplos deste tipo de treinamento são a Educação Ambiental e o Desenvolvimento Gerencial ( que objetiva preparar os funcionários para futuros e possíveis cargos a serem ocupados, provavelmente decorrentes de uma ascensão na empresa).

Há um levantamento de necessidades de treinamento – LNT – que engloba tanto o setorial como o institucional. Há um sistema de gestão de treinamento, que funciona de forma *on line*, chamado GTR, onde é possível lançar necessidades de treinamento, consultar e se inscrever em cursos que serão oferecidos, e aplicar o treinamento *on the job*. O funcionário pode até lançar no sistema as suas horas dedicadas a algum tipo de estudo e pesquisar sobre sua contínua formação, observando todos os cursos por ele freqüentados.

O treinamento voltado para a área administrativa é oferecido dentro do horário de trabalho.

Em relação à área técnica, o treinamento adquire diversas formas: há uma instrutoria interna, um plano de autodesenvolvimento, o treinamento *on the job* (para isso se faz necessário desenvolvimento de instrutores e uma disposição do funcionário no sentido de querer se desenvolver), e o treinamento através de multimídia, que começou em 1993.

Atualmente, o percentual de treinamento em sala de aula é mais baixo em comparação com o passado. Hoje, o treinamento geralmente se dá de forma simultânea em sala de aula, *on the job*, e estudos individuais. Vale ressaltar que nem sempre é possível oferecer o treinamento dentro da própria empresa.

Quando há necessidade de treinamento setorial fora do horário de trabalho não é pago ao funcionário a hora extra. Se o treinamento for institucional e tiver cunho obrigatório, o empregado é remunerado.

No que diz respeito ao aprendizado de língua estrangeira, financia-se cinquenta por cento daquele curso que o empregado escolher. O funcionário pode escolher a escola de acordo com a sua preferência. Não há teste na empresa visando medir o grau de melhoria, mas o chefe desta pessoa verifica se os resultados estão sendo alcançados e o nível de avanço do estudo.

A carga horária anual destinada ao treinamento é medida através do indicador *homem – hora treinamento*. É calculado mês a mês, dividindo-se o total de horas pelo número de empregados. Através desta operação chega-se à média anual de horas de treinamento.

Salvo exceções como cursos de língua estrangeira e cursos que são de interesse de alguns funcionários mas não são muito estratégicos e fundamentais para a empresa, o treinamento é totalmente custeado pela COPENE.

A COPENE possui cento e trinta e quatro funcionários com primeiro grau completo, seiscentos e seis com segundo grau completo, e duzentos e sete funcionários com nível superior. A empresa não dispõe de dados referentes a funcionários com mais de um diploma universitário, mestrado, doutorado, ou com algum tipo de pós-graduação.



#### 4.2 HOSPITAL ALIANÇA

As informações sobre o aliança foram fornecidas pelo gerente financeiro, Luiz Antônio.

O Hospital Aliança é um hospital geral, de corpo clínico aberto, localizado em Salvador. A internação do paciente se dá mediante a responsabilização de um médico titular legalmente habilitado e cadastrado.

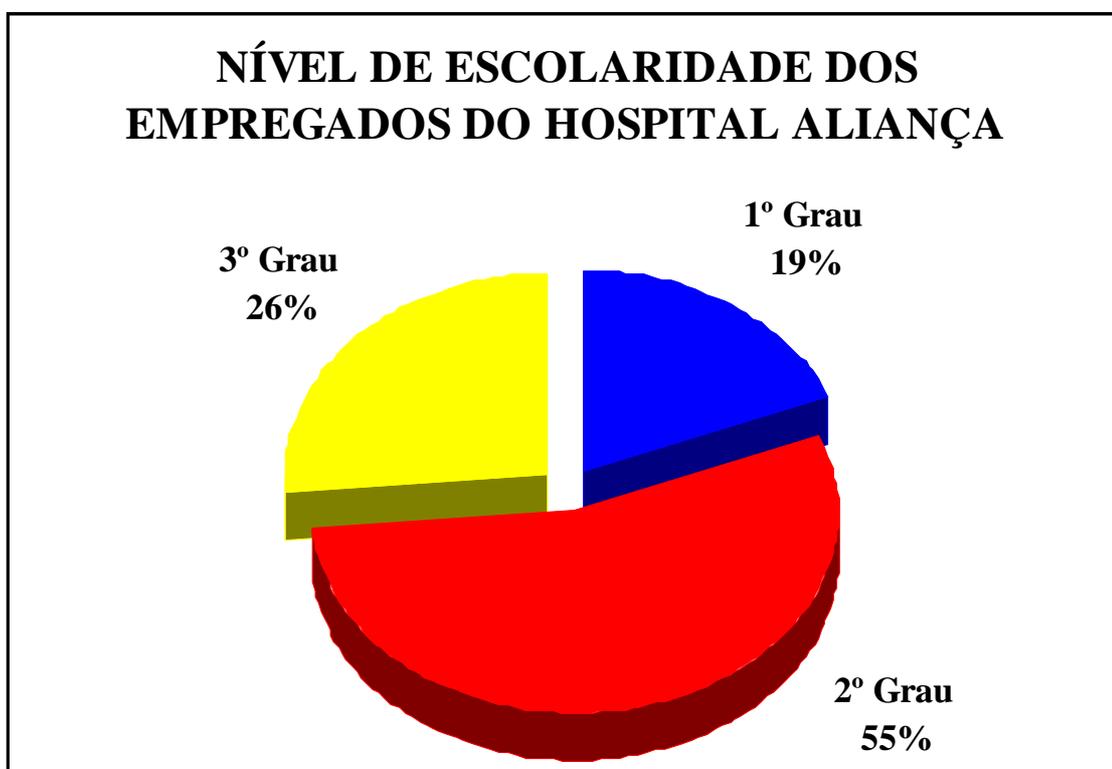
Oferece também atendimento de emergência através de Pronto Atendimento Adulto e Pediátrico, funcionando vinte e quatro horas por dia, atendendo nas especialidades de Clínica Médica, Cirurgia, Pediatria, Ortopedia etc.

Fazem parte da equipe do hospital nutricionistas, enfermeiras, fisioterapeutas, bioquímicos, médicos e outros profissionais capacitados.

A estrutura do Hospital é dividida em Diretoria Médica, Diretoria de Enfermagem, Gerência Administrativa Financeira, Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Suporte e Gerência de Alimentos.

A Gerência de Recursos Humanos do Hospital Aliança – GERHU - possui dezoito funcionários distribuídos nas áreas de Desenvolvimento de Pessoas, Serviço Social, Administração de Pessoal, e Medicina e Segurança do Trabalho.

O Aliança dispõe de um quadro de um mil cento e vinte e três funcionários. Deste total, duzentos e doze já concluíram o 1º grau, seiscentos e dezesseis o 2º grau e duzentos e noventa e cinco possuem o 3º grau completo. Cento e noventa e um empregados já estudaram em algum curso de pós-graduação.



Atualmente, o Hospital só contrata para a área administrativa, incluindo-se aí jardineiros, serventes e auxiliares de escritório, se, no mínimo, a pessoa já tiver concluído o primeiro grau.

Para auxiliar de enfermagem, a exigência é o segundo grau completo. Além disso, Aliança oferece um curso de reciclagem, composto de quinze matérias, dado pela própria empresa, com carga horária de 390 horas, durante o horário de trabalho.

Não são admitidos no hospital médicos que não tenham cursado a residência e enfermeiros sem curso de especialização. O enfermeiro só pode trabalhar no Aliança dentro da área que possui especialização, se quiser mudar de atividade é obrigado a fazer um outro curso de especialização específico da área desejada.

A empresa se apoia em três princípios básicos: Excelência, Integridade e Aperfeiçoamento. A filosofia de Qualidade se reparte entre Meio Ambiente, Tecnologia, e Pessoas, que vem tendo maior atenção.

A carga horária anual destinada ao treinamento e desenvolvimento de pessoal corresponde a dois por cento da carga horária contratual de cada funcionário.

O treinamento é totalmente financiado pela empresa com verba própria. Um por cento do faturamento anual é investido em treinamento.

Os treinamentos em serviço ou de qualificação técnica ocorrem no horário de trabalho, mas há outros programas de desenvolvimento de pessoal que utilizam parte do horário de serviço e parte do tempo disponível do trabalhador. Por exemplo, se o treinamento exige quatro horas diárias, o Hospital libera o empregado duas horas mais cedo e ele se utiliza de duas horas de seu tempo.

A política de Recursos Humanos se dedica ao desenvolvimento de programas nas áreas de:

- A - Educação, Treinamento e Desenvolvimento;
- B - Bem-estar e satisfação dos funcionários;
- C - Recompensa e Reconhecimento.

Existem na empresa programas de Educação, Treinamento e Desenvolvimento específicos por função. Há o programa de Aprimoramento e Conhecimentos, e Práticas de Trabalho voltado aos auxiliares de enfermagem chamado “Crê e Ser”. O programa “Integrar” é composto de oito matérias de curso de reciclagem para Auxiliares de Enfermagem.

O programa de especialização “Somos Parceiros” visa o aperfeiçoamento de profissionais de nível universitário, com cursos de extensão e longa duração.

O ATLS – Suporte Avançado de Vida no Trauma – é o treinamento para médicos que visa o atendimento emergencial de pacientes politraumatizados. O PALS é o

treinamento para funcionários da área de saúde, objetivando o suporte básico de vida e procedimentos de emergência a pacientes pediátricos.

Não há nenhum programa específico da empresa que vise o aprendizado de algum tipo de língua estrangeira. Há um convênio com um curso de Inglês, na escola Cultura Inglesa, que propicia um desconto de dez por cento nas mensalidades. Existe também um convênio de curso pré-vestibular, que dá desconto nas mensalidades de trinta por cento para cursos matutinos, quarenta por cento para vespertinos, e vinte por cento para noturno, mediante apresentação de identificação funcional.

#### 4.3 TELEBAHIA

A Telebahia tem a seguinte estrutura organizacional:

- Conselho de administração
  - Auditoria
- Presidência
  - Gabinete
  - Assessoria. de Planejamento e Controle
  - Assessoria Jurídica
  - Assessoria de Comunicação Social
  - Assessoria de Tecnologia da Informação
  - Coordenação de Gestão da Qualidade
  - Departamento de Informática
- Diretoria de Engenharia
  - Departamento de Coordenação e Controle
  - Departamento de Desenvolvimento da Rede de Telecomunicações
  - Departamento de Manutenção e Implantação da Rede de Telecomunicações
  - Departamento de Gerência da Rede de Telecomunicações

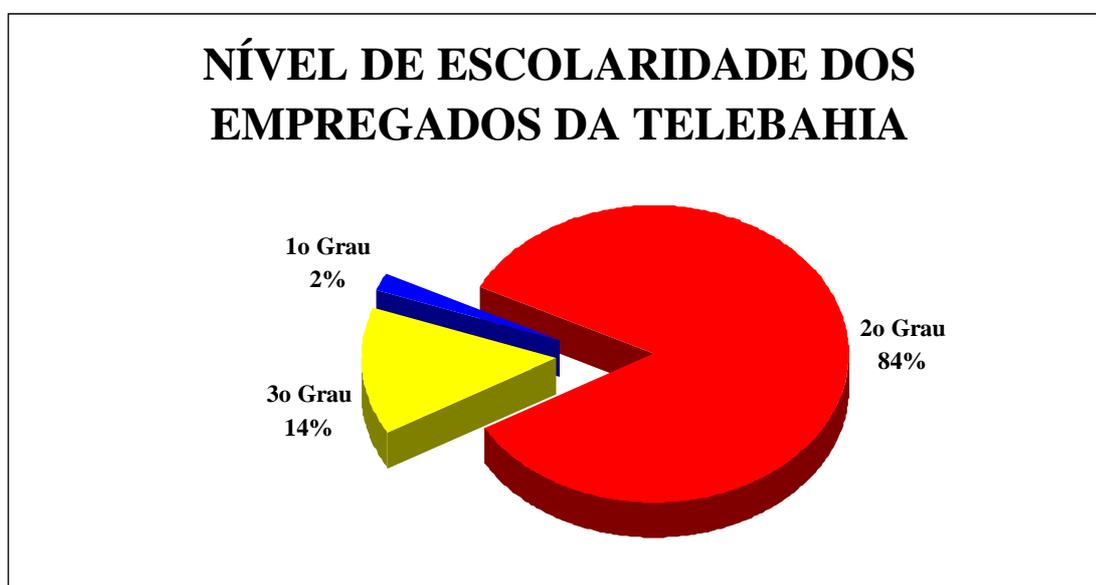
Departamento de Comunicações Móveis Celulares

- Diretoria de Serviços
  - Assessoria da Diretoria de Serviços
  - Departamento de Marketing
  - Departamento de Serviços, Faturamento e Negócios
  - Departamento de Mercado Empresarial
  - Área de Negócios – Capital
  - Área de Negócios – Norte
  - Área de Negócios - Noroeste
  - Área de Negócios - Sul
  - Área de Negócios – Sudoeste
- Diretoria Administrativa
  - Departamento de Materiais
  - Departamento de Serviços Gerais
- Diretoria Econômico-Financeira
  - Assessoria da Diretoria Econômico-Financeira
  - Departamento de Arrecadação e Estudos Econômico-Financeiros
  - Departamento Econômico-Financeiro
  - Departamento de Controle
- Diretoria de recursos Humanos
  - Departamento de Administração de Recursos Humanos
  - Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
  - Departamento de Relações de Trabalho

A Telebahia, se preocupa com o desenvolvimento profissional de seus empregados, planejando a vida funcional de forma a conciliar as aspirações individuais com as necessidades empresariais. Investindo constantemente em seus recursos humanos, avalia o desempenho e o potencial de cada um. A remuneração é estabelecida de

forma compatível com a produtividade. Estimula a auto-capacitação e o autodesenvolvimento, e além disto fez parcerias com instituições de ensino.

A Telebahia possui atualmente 3.448 funcionários. A seleção para candidatos a emprego é feita através de concursos para nível médio e superior. A exigência mínima para contratação é o segundo grau completo.



De seu quadro de funcionários, dois por cento possuem apenas o primeiro grau completo, oitenta e quatro por cento concluíram o segundo grau, e quatorze por cento dos funcionários possuem nível superior. Essa porcentagem de 1º grau são de trabalhadores antigos na empresa.

Não há controle sobre índices que permitam quantificar funcionários com mais de um diploma universitário, pós-graduação, mestrado ou doutorado.

O treinamento é planejado pelo departamento de desenvolvimento, que indica com base na estratégia empresarial, quais devem ser as ênfases de cada setor.

Os planos de capacitação analisam qual a aplicabilidade dos conceitos ensinados em cursos, seminários e congressos, e de que forma estes conceitos afetam as metas da organização.

Diferente da Copene, na Telebahia o treinamento é oferecido dentro do horário de trabalho e totalmente custeado pela empresa. Em 1997 foram destinadas trezentos e cinquenta mil horas ao treinamento, o que representa 4,8 % da carga horária anual de cada empregado.

A meta de investimento em treinamento para o ano de 1998 é de 1,2 % da receita de exploração.

Não há indicadores específicos referentes ao aumento de produtividade dos empregados e da competitividade da empresa como consequência do treinamento. O efeito é percebido através dos resultados operacionais alcançados pela empresa.

A Telebahia estimula o aprendizado contínuo de seus funcionários financiando cem por cento dos custos de cursos técnicos de informática e eletro-mecânica, trinta por cento dos custos de cursos de graduação e 100 % de pós-graduação.

O limite de vagas para cursos de pós-graduação é de 10 % do quadro funcional de nível superior. As indicações são feitas pelas gerências, à nível de departamento, e validadas pela diretoria.

Em 1998, há cinquenta e nove funcionários em salas de aula, matriculados em cursos de pós-graduação. Os cursos mais procurados são o da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (do núcleo de pós-graduação em Administração) e o de Finanças Empresariais da Fundação Getúlio Vargas. Além destes, há demanda para os cursos de pós-graduação da Unifacs em Rede, Marketing e Psicologia Organizacional.

A única língua estrangeira para a qual a Telebahia financia curso é o Inglês. Cada empregado escolhe a escola de acordo com a sua conveniência. A empresa paga uma quantia fixa e o aluno arca com a diferença.

Segundo Pimenta, sub-gerente de Recursos Humanos da Telebahia, o maior exemplo de valorização de Capital Humano na empresa vem do próprio presidente, que alerta constantemente os funcionários no sentido de que o aprendizado contínuo é fundamental para a empregabilidade de cada um. É necessário que cada pessoa invista em si própria, buscando sempre ler novos livros, se manter bem informado sobre questões da atualidade, retornar às salas de aula e estudar permanentemente.

As bibliotecas da Telebahia possuem fitas de vídeo, livros, relatórios, monografias de funcionários e outras teses, e periódicos. A consulta a jornais é feita na própria biblioteca. Há um acervo geral de 5.946 livros, distribuídos entre as bibliotecas de região. Em Salvador a biblioteca central fica na Telebahia do Cabula; os trabalhadores que necessitam de empréstimos fazem a solicitação e recebem o material em seus postos de serviço. O limite máximo é de três documentos por empregado. A duração do empréstimo é de quinze dias para fitas e livros, sendo que as fitas mais procuradas têm um prazo de três dias.

#### 4.4 IDÉIA 3

A Idéia 3 é uma empresa de comunicação formada em Dezembro de 1987. Foi fundada por três sócios e atualmente possui quatro: dois graduados em Administração de empresas, um em Jornalismo e um em Comunicação Social e Direito. O faturamento da empresa em 1997 foi de R\$ 12.7 milhões e a previsão para 1998 é de 18 milhões.

O processo de seleção varia de acordo com a área para qual será feita a contratação.

A remuneração é definida de acordo com a área de atuação, o mercado, o nível de especialização. Não se pondera o nível de graduação. Na área de criação estão os maiores salários da empresa. A remuneração é feita considerando o portfólio e a experiência do profissional. Na área de atendimento, analisa-se a formação acadêmica e as contas e segmentos em que o profissional tem experiência de atender. A área de mídia examina a formação acadêmica e a experiência profissional.

Quatro por cento do lucro total é investido na educação dos funcionários. Não há programa específico destinado ao treinamento dos empregados, já que a Idéia 3 trabalha em uma área na qual as mudanças são velozes e, em Salvador, não são oferecidos cursos de longa duração inovadores neste setor. Os profissionais participam com mais frequência de congressos, seminários e palestras, geralmente ofertados fora do estado e do país, que são divulgados através de publicações. Investimentos em qualificação são totalmente custeados pela firma. Há exceções quando a proposta parte do funcionário e o curso não é voltado para a função que ele desenvolve. Nestes raros casos, o custo é repartido entre a empresa e o empregado.

Há um convênio com a faculdade de Comunicação e Publicidade da Universidade Católica de Salvador, estabelecendo que em todo semestre dois alunos devem ser

absorvidos para estágio na empresa. Os salários dos estagiários são todos iguais e a carga horária por dia é de quatro horas.

Em relação a idiomas, a Idéia 3 financia de cinquenta a cem por cento cursos de inglês e espanhol, a depender da necessidade que a função do profissional impõe. A escola é escolhida pela empresa, são elas o “UEC” e a “Sociedade Caballeros de Santiago”.

Há um convênio com a escola de informática “CPU”, possibilitando aos encarregados um maior conhecimento de computação, que é totalmente custeado pela Idéia 3.

Na biblioteca, os arquivos fixos são maioria. As informações recentes podem ser consultadas por segmentos e estão sendo transferidas para um banco de dados, no qual podem ser selecionadas por data, assunto, segmento e título. Há um projeto de disponibilizar estas informações aos clientes; serão acessadas através de senha.

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários a Idéia 3 não dispõe de dados atualizados.

## 5 Conclusão

Níveis de escolaridade e conhecimento avançados garantem um trabalhador de qualidade. A educação amplia a capacidade de inovar, possibilita aos recursos humanos agregarem valor ao produto. A reestruturação produtiva fez surgir um novo conceito de produção e organização do trabalho. As funções e os atributos demandados do empregado são distintos dos de antes. A partir da terceira revolução industrial ele precisa se envolver no processo de produção, e os requisitos para se ingressar no mercado de trabalho são mais exigentes. A tendência ao processo de enxugamento adotado pelas firmas faz com que só os recursos humanos mais capacitados e qualificados se mantenham no emprego. "Neste novo cenário exige-se um trabalhador de *tipo novo*, que possua habilidades múltiplas para operar as modernas técnicas. O conceito de trabalhador *adestrado* que moldou a organização do trabalho durante o período da Segunda Revolução Industrial (2ª RI) não serve mais ao padrão de organização do trabalho da 3ª RI. Exige-se um trabalhador que saiba trabalhar coletivamente, o que não é possível com a formação do trabalhador no modelo taylorista/fordista, pois antes o caráter da formação exarcebava a separação entre concepção e execução e reforçava preferencialmente o *fazer*, ao contrário de agora, onde a preferência é dada ao *como fazer*. Neste novo modelo não se requer pessoas que *façam*, mas preferencialmente *que pensem*". (Castioni, 1998, p. 22).

A reestruturação produtiva fez surgir um novo conceito de produção e organização do trabalho. A veloz obsolescência dos conhecimentos leva à padronização de uma educação genérica e retreinamento constante, visando amenizar a já existente defasagem educacional.

O cuidado que é preciso é o de não distanciar o treinamento das necessidades da empresa, evitando o desperdício de investimento no desenvolvimento de pessoal. É necessário estabelecer um objetivo para o treinamento. Outra cautela é em relação ao excesso de teoria; as pessoas devem saber aplicar os conhecimentos adquiridos.

O planejamento dos investimentos em educação executiva não está centralizado apenas no setor de recursos humanos. Ele também é decidido pela Presidência e pela alta Diretoria.

Há vantagem em optar por cursos que não exijam dos participantes tempo integral pois os profissionais se reciclam sem se afastar do trabalho.

Quantificar o retorno dos investimentos em treinamento é um grande problema para as firmas. Em algumas empresas o aproveitamento do treinamento é medido pelo grau de aproveitamento do executivo, verificando o que foi agregado pelo treinamento, ou seja quais conhecimentos estão sendo aplicados na prática, ou então pelo nível de crescimento da empresa.

Um aspecto muito importante a se observar é a consequência destas novas exigências feitas pelo mercado de trabalho. Caso não haja educação gratuita, provida pelo Governo ou alguma outra instituição, o resultado será um funil, selecionando apenas as pessoas já empregadas, que estão recebendo treinamento pela empresa, ou aquelas pessoas que possuam uma renda que lhes permitam financiar cursos de especialização. Ou seja, classes de renda mais baixa e desempregados estão fadados a não terem chance. “ O Ministério do Trabalho quer obrigar as entidades que oferecem cursos de qualificação de mão-de-obra, no âmbito do Programa Nacional de Formação Profissional (Planfor), a realizarem também a recolocação do desempregado no mercado ... a intenção do ministério não é apenas obrigar as entidades a executarem serviços de intermediação de mão-de-obra, mas também que ofereçam ao desempregado uma nova forma de inserção no mercado de trabalho.” (Jorge, 1998,p. A-4).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AJA BAHIA. Alfabetização e Jovens e Adultos. Para Ler e Escrever; Orientações para o Alfabetizador. Salvador: Secretaria de Educação do Estado da Bahia, 1996.

AJA BAHIA. Programa de Alfabetização de Jovens e Adultos. Salvador: Secretaria de Educação do Estado da Bahia, 1996.

ALVARES, Tânia Nogueira. Exigência da Globalização. Gazeta Mercantil. 22.03.96. Caderno Nacional, p. 3.

ÁRIDA, Suzi. Abertura para todos os graus. Gazeta Mercantil, 26.11.96, Caderno Nacional, p. A-4.

BERNARDI, Maria Amália. O capital Humano. Exame, São Paulo, v. 31, n. 22, p. 122-131, Out/97.

BICHARA, Mônica. Sebrae promove cursos para a qualificação. Correio da Bahia, Correio Negócios, 20.02.98, p. 7.

Bird libera US\$ 640 milhões para educação. A Tarde, Nacional, 08.06.98, p. 15.

BRAGA, Ivana. Governo quer criar Fundação Luiz Eduardo Magalhães. A Tarde, 08.06.98, p. 11.

BROTAS, Antônio. Arthur Andersen seleciona jovens para treinamento. Correio da Bahia, Correio Negócios, 10.07.98, p. 2.

CRAWFORD, Richard. Na era do Capital Humano. São Paulo. Atlas, 1994. 182 p.

CASTIONI, Remi. Reestruturação Produtiva e (Re)Qualificação Profissional: Empregabilidade e Competências. Força de Trabalho e Emprego, v. 15, n.º 01, p. 20, Abril de 1998

Copene, Copene Petroquímica do Nordeste, <http://www.copene.com.br/comercial.html>

CORRÊA, Maurício. Globalização exige mais educação. Gazeta Mercantil, 26.11.96, Caderno Nacional, p. A-8.

DAVIS, Stan , BOTKIN, Jim. O monstro embaixo da cama: O modo mais eficaz\_as empresas venderem conhecimento. São Paulo: Futura, 1996. 186 p.

DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. A Quarta Revolução da informação da Informação. Exame, São Paulo, v. 32, n. 18, p. 56, Ago/98.

EDUCAÇÃO Profissional. Um projeto para o desenvolvimento sustentado. Brasília: Ministério do Trabalho/Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional, 1995.

EMPRESAS investem em alternativas. Gazeta Mercantil, 22.03.96, Caderno Nacional, p. 6.

GOMES, Maria Tereza. MBA ajuda?. Exame, São Paulo, v. 30, n 22, p. 46, Out/96.

GOMES, Maria Tereza. Salas lotadas ( e aulas melhores ). Exame, São Paulo, v. 30, n. 8, p. 112, Abr/97.

GONÇALVES, Daniel Nunes. Volta às aulas. Veja. São Paulo, p. 92, Maio/ 1997.

JORGE, Danilo. Entidades terão de realocar trabalhador. Gazeta Mercantil, 23.07.98, Caderno Nacional, p. A-4.

JÚNIOR, Nelson Brandão. Disney fala sobre qualidade. Gazeta Mercantil, 15.04.97, Caderno Internacional, p. C-7.

KLEBER, Klaus. A nova corrente de Humboldt. Gazeta Mercantil. 26.11.96. p. A-6.

KON, Anita. A Produção Terciária. O caso paulista. São Paulo: Nobel, 1992.

LARANJEIRA/Fátima, MALTA, Christiane Bueno Malta. Educação pode combater o desemprego. Gazeta Mercantil, 04.06.97, Caderno Nacional, p. A-4.

LEITE, Elenice M. Educação Profissional no Brasil: Construindo uma nova institucionalidade. [S.L.],Outubro/1996.

LOPES, Fábio. FGV realizará avaliação de aptidões. Gazeta Mercantil,10.06.97, Caderno Regional Nordeste, p. D-1.

LOPES, Fábio. Programa de qualidade dispensa consultor. Gazeta Mercantil, 28.04.97, Caderno Regional/Nordeste, p. D-1.

LOPES, Paulo. Empresário faz seminário baseado em lições do esporte. Gazeta Mercantil, MEMO, 11.04.97.

MAGELLA, Geraldo. A secretária... não é mais a mesma. Exame, São Paulo, v. 30, n 13, P. 117-119, Mar/97.

- MARTINS, Carlos Eduardo Rosa . A nova ordem econômica internacional e as possibilidades da política científica tecnológica brasileira. IN Encontro Nacional dos economistas, 1995, Anais. Salvador, Anpec.
- MARTINS, Ivan. A Era da Ansiedade - Internet, Cabo, Revistas, Livros. É muita informação, pouco tempo. Você também está angustiado. Exame, São Paulo, v. 30, n 25-4, p. 170, Dezembro/1996
- MEDEIROS, Ricardo Allan. Indicadores Sociais Positivos. Gazeta Mercantil, 29.04.97, Caderno nacional, p.7.
- NASCIMENTO, Antenor e FERREIRA, Roger. O funil estreitou. As habilidades tradicionais já não bastam para arranjar emprego na economia reformada. Veja, São Paulo, v. 29, n. 49, Dezembro/1996
- NETZ, Clayton. Não rasgue dinheiro: Os gastos com treinamento qumentam dramaticamente no país. A questão: Como evitar o desperdício?. Exame, São Paulo, v. 31, n. 12, p. 122, Jun/1998.
- OLIVEIRA, João Batista Araújo e. Tornando sua Empresa Inteligente. Rio de Janeiro. Saraiva: 1995. 175 p.
- PENACHIONI, Álvaro, HÁFEZ, Andréa. Empresas ampliam educação dos funcionários. Gazeta Mercantil, 23.07.98, p. A-4.
- PENTEADO, José Ricardo. Novas Técnicas para treinar executivos. Gazeta Mercantil, 18.03.98, p.C-8.
- PINHEIRO, João Renato de Vasconcelos. Futuro do mercado de trabalho. Gazeta Mercantil, 04.04.97.

POLÍTICA para a Educação Profissional: Cooperação MEC/MTB. Brasília, Ministério da Educação e Cultura e Ministério do Trabalho, 1995.

QUAGLIO, Silvana. País deve investir em educação, diz Thurow. Gazeta Mercantil . 04.07.97, Caderno Educação, p. 11.

Qualidade nem sempre significa desemprego. A Tarde. 10.09.96, Nacional, p. 19.

REICH, Robert. As Baixas da guerra contra a inflação. Gazeta Mercantil. 25.10.96. p. 3.

RIBAS, Silvio. Senai-SC faz parceria com Alemanha. Gazeta Mercantil, 23.07.98, p. A-4.

ROSSETI, Fernando. Projeto para acelerar estudos de crianças é lançado em BH. Gazeta Mercantil, 03.07.97. p. 11.

ROUX, Jorge. Recursos Humanos e treinamento. [S.l.] ,Brasiliense, 1983.

SERRA, Neuza. Educar para competir. Gazeta Mercantil, 22.03.96, caderno Educação, p. 6.

SISTEMA Público de emprego e Educação Profissional: Implementação de uma política integrada. Brasília: Ministério do Trabalho, secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional, Junho/96. 27 p.

STEWART, Thomas A.. A nova era do capital intelectual. Exame, São Paulo, v. 31, n. 17, p. 86, Ago/1997.

TREINAMENTO para o desemprego. Gazeta Mercantil. 12.04.96. P. 2.

VIEIRA, André. É preciso reforçar a autonomia das escolas. Gazeta Mercantil, 04.04.97, p. A-10.

VIEIRA, Cândida. Brasil tem a maior rotatividade de mão-de-obra. Gazeta Mercantil, 28.04.97, p. A-6.

VIEIRA, Cândida. Mulheres tentam ganhar espaço nos sindicatos. Gazeta Mercantil, 30.04.97, p. A-6.