

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

SANDAVID CASTRO PENHA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 16^a

MA:

perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho e para a formação de
novos perfis profissionais

São Luís
2014

SAN DAVID CASTRO PENHA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 16ª

MA:

perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho e para a formação de novos perfis profissionais

Dissertação apresentada à Coordenação do Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Educação da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ilzeni Silva Dias

São Luís
2014

Penha, Sandavid Castro

Educação Corporativa no Tribunal Regional do Trabalho 16ª MA: perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho e para a formação de novos perfis profissionais / Sandavid Castro Penha. – 2014.

119f.

Impresso por computador (Fotocópia)

Orientador: Profª. Dra. Ilzeni Silva Dias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Maranhão, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014.

1. Educação corporativa 2. Perfis profissionais I. Título.

CDU 658:37

ERRATA

Folha	Mapas	Onde se lê	Leia-se
51	Mapa Estratégico	Facilitar o acesso à Justiça do	Facilitar o acesso à Justiça do Trabalho
53	Mapa Estratégico da Escola Judicial do TRT 16ª Região	Fomentar o estudo e a pesquisa em	Fomentar o estudo e a pesquisa em Educação a Distância.

SANDAVID CASTRO PENHA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 16ª
MA:**

perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho e para a formação de
novos perfis profissionais

Dissertação apresentada à Coordenação do
Programa de Pós-Graduação, Mestrado em
Educação da Universidade Federal do
Maranhão, como requisito para obtenção do
título de Mestre em Educação.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Ilzeni Silva Dias (Orientadora)
Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof.ª Denise Bessa Leda
Doutora em Psicologia Social
Universidade Federal do Maranhão

Prof.ª Maria José Pires Barros Cardoso
Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão

Ao Senhor Jesus Cristo, por sua soberania e sabedorias. Porque dele, e por ele, e para ele são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pai de nosso Senhor Jesus Cristo, o qual durante todo o mestrado, desde a inscrição, aprovação em todas as etapas, até a conclusão, nunca me deixou sozinho nessa jornada, mas, me abençoou, constantemente, com toda sorte de bênçãos espirituais. Desta feita, Ele fez cumprir a sua promessa, pois disse que não nos deixaria só, mas que estaria conosco todos os dias, até a consumação dos séculos. A Ele seja a honra, a glória e o louvor para sempre, pois, sem a presença Dele em nossa vida tudo se tornaria muito mais difícil.

À minha orientadora, Prof.^a Dra. Ilzeni Silva Dias, por sua competência e dedicação nas orientações que foram fundamentais para que a pesquisa se desenvolvesse. Agradeço por seus princípios de disciplina e organização que me ajudaram nessa construção que, mesmo quando parecia difícil, ela sempre deixava claro que nós tínhamos potencial para vencer. Agradeço por acreditar nessa ideia e fazer com que ela se tornasse realidade, dessa forma, só lhe desejo que o amor de Deus aumente cada vez mais em sua vida.

À banca examinadora, Prof.^a Dra. Maria José Pires Barros Cardoso e a Prof.^a Dra. Denise Bessa Leda que, de forma muito competente, nos acompanhou desde a qualificação contribuindo com seus apontamentos e ideias para o aperfeiçoamento da pesquisa e que, neste momento de conclusão, nos dá a grata satisfação de contribuir ainda mais para o bom desenvolvimento desta pesquisa.

À minha família, minha esposa Vitória Viana da Silva Castro, que sempre foi compreensiva ante a extrema necessidade dos estudos até depois da meia noite. Por sua compreensão em face dos muitos fins de semanas que foram abdicados em prol das leituras e fichamentos, essas atitudes provam que você é a pessoa que Deus me deu para abençoar minha vida. Ao meu amado filho, Higor Leonardo que foi gerado no início do mestrado, cujo nascimento nunca foi barreira, pelo contrário, foi um alento nos momentos de cansaço no qual se precisava de carinho. Não poderia deixar de agradecer à minha mãe, Dona Santinha. Toda minha jornada de estudos e vitórias são frutos do seu amor, de sua dedicação e de suas orações por mim. Mãe, você abaixo de Deus é a razão de tudo em minha vida, obrigado!

Aos companheiros do GT trabalho educação que no início foram importantíssimos no processo de reconstrução do projeto. À Prof.^a Cláudia, às amigas Luciana, Eneida, Camila e à Prof.^a Helianane que contribuíram com as leituras, indicações e por suas presenças em minha vida, só tenho a dizer muito obrigado por tudo e desejar as bênçãos de Deus em todos os seus projetos.

À querida e abençoada 13ª turma do Mestrado em Educação, agradeço por ter sido nessa turma e com vocês essa grande realização da minha vida acadêmica, há tempo para tudo e o meu tempo foi o tempo de vocês. Obrigado pela compreensão, pelas amizades construídas e principalmente pelo companheirismo. Agradeço pela vida de Elke, Noé que foram meus companheiros inseparáveis na luta pela licença do Estado, ao carinho recebido de Roza, Eliane e Renata, a minha amiga-irmã Jackeline que foi companheira em todos os momentos da construção da pesquisa. Não poderia deixar de agradecer ainda à Floriza, amiga para todas as horas, companheira, Deus te abençoe sempre, a todos, meu muito obrigado.

Aos servidores do TRT – 16ª MA pela atenção e disponibilidade para a realização da pesquisa, em especial a amiga Rosely que foi a intermediadora desses momentos, por sua atenção e dedicação, muito obrigado.

“O coração do entendido adquire o conhecimento, e o ouvido dos sábios busca a sabedoria.”

Provérbios 18:15

RESUMO

Esta pesquisa analisa a educação corporativa no Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão. Para tal situação, tem-se como objetivo principal analisar a formação dos novos perfis profissionais, que surgem a partir da criação da educação corporativa no TRT – 16ª MA e as implicações para o mundo do trabalho. Desta forma, aborda-se o contexto histórico que passou por grandes mudanças, principalmente no que diz respeito às estratégias que o capital utilizou para superar a crise iniciada em 1970. Dentre as formas estratégicas de recomposição, o capital aponta para dois caminhos: a globalização e a reestruturação produtiva. Nesse aspecto, mostra-se o contexto de mudança no mundo do trabalho e os principais determinantes para o surgimento da educação corporativa no TRT – 16ª MA. Ainda, traz-se a proposta pedagógica para a formação e desenvolvimento de competências, sua base legal, juntamente com os desafios encontrados para formação dessas competências no ambiente organizacional. Consecutivamente, faz-se a análise das novas demandas exigidas pelo mundo do trabalho para a formação de um perfil profissional que se adéque à perspectiva da organização. Nesse ponto, mostra-se a perspectiva do trabalhador em relação às formações e, também, sobre a questão da competitividade. Expõem-se, dentro da questão das novas demandas do mundo do trabalho, os principais desafios encontrados pela educação corporativa no TRT, dentre eles cita-se a questão da educação à distância e sua concepção de aprendizagem. Para tanto, definiu-se como referenciais teóricos as contribuições de autores como: Meister (1999), Eboli (2004), Frigotto(2003), Chiavenato (2008), Ramos (2011), Bayma (2004), Leite (2003), Tauille (2001), Harvey (2004), Dupas (1999), Paiva (1991), Coriat(1994), Zarifian (2003), Castells (2010) e Antunes (2009 e 2010). A metodologia utilizada caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de entrevistas com servidores do TRT (01 gestor, 01 magistrado, 04 servidores técnicos judiciários). Assim, chegou-se à conclusão, por meio dos resultados obtidos e analisados, de que a educação corporativa no TRT, apesar de gerenciar e desenvolver competências para os servidores da organização tem na sua base as características e os princípios estratégicos do processo de qualificação que atende as demandas para a formação de novos perfis profissionais diretamente relacionados como o processo de reestruturação produtiva.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Mundo do Trabalho. Perfis Profissionais. Competências. TRT – 16ª MA.

ABSTRACT

This research analyzes the corporate education in the Regional Labor Court of Maranhão. For such a situation, has as main objective to analyze the formation of new professional profiles, that arise from the creation of corporate education in TRT – 16th MA and the implications for the world of work. In this way, addresses the historical context that has undergone major changes, especially with regard to capital strategies used to overcome the crisis begun in 1970. One of the strategic reset forms the capital points to two paths: the globalization and restructuring productive. In this respect, it is shown the context of change in the world of work and the main determinants for the emergence of corporate education in TRT – 16th MA. Still, brings the pedagogical proposal for training and skills development, its legal basis, along with the challenges for these skills in the training found organizational environment. Consecutively, it is the analysis of new demands required by the world of work for the formation of a professional profile that fits suited to the perspective. At that point, shows a worker's perspective in relation to training and on the issue of competitiveness. Expose yourself, in the issue of new demands from the world of work, the main challenges encountered by the corporate education in TRT, among them cites the issue of distance education and its conception of learning. To this end, theoretical references defined as contributions from authors such as: Meister (1999), Eboli (2004), Frigotto(2003), Chiavenato (2008), Ramos (2011), Bayma (2004), Leite (2003), Tauille (2001), Harvey (2004), Dupas(1999), Paiva(1991), Coriat(1994), Zarifian (2003), Castells (2010) e Antunes (2009 e 2010). The methodology used was characterized as a bibliographical research, and, with the application of interviews with servers of the TRT (01-Manager, 04- technical servers judicial, 01- magistrate). Thus, the conclusion was reached, by means of the results obtained and analyzed, of which the corporate education in TRT, though manage and develop skills for the servers of the Organization has at its base the characteristics and strategic principles of qualification process that meets the demands for the formation of new professional profiles directly related as the productive restructuring process.

Key words: Corporate Education. World of work. Professional Profiles. Competencies. TRT – a 16^a MA.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

T&D	– Treinamento e desenvolvimento
UCs	– Universidades Corporativas
TRT –16ª MA	– Tribunal Regional do Trabalho – Décima sexta regional- Maranhão
EC	– Educação Corporativa
EaD	– Educação a Distância
PPP	– Projeto Político Pedagógico
ENAMAT	– Escola Nacional da Magistratura do Tribunal
CNJ	– Conselho Nacional de Justiça
CEAJU	– Centro de Formação e aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
STF	– Supremo Tribunal Federal
STJ	– Superior Tribunal de Justiça
TST	– Tribunal Superior do Trabalho
SIFMT	– Sistema Integrado de Formação de Magistrados do Trabalho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	p.
Quadro 1 – Diferença entre Modelos de Universidades.....	31
Quadro 2 –Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem.....	39
Quadro 3 – ABC... da Educação Corporativa no Brasil.....	49
Quadro 4 – Organograma Administrativo.....	51
Quadro 5 – Mapa Estratégico.....	52
Quadro 6 – Mapa Estratégico da Escola Judicial do TRT 16ª Região.....	54
Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens das Práticas dos Atores Sociais.....	97
Figura 1 – Modelo de Educação à Distância das Escolas que compõem o SIFMT....	102
Quadro 8 – Modelo sistêmico para EAD.....	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO CONTEXTO DA SOCIEDADE EM MUDANÇAS	19
2.1	O Contexto de Mudanças no Mundo do Trabalho	19
2.2	A Gênese da Educação Corporativa	28
2.3	O Significado Político da Educação Corporativa	38
3	EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRT 16ª – MA E FORMAÇÃO DE NOVOS PERFIS PROFISSIONAIS: os desafios da formação das competências	45
3.1	Educação Corporativa no TRT 16ª – MA: uma retrospectiva histórica	45
3.2	Os desafios da formação das competências: a proposta pedagógica nos limites do real	55
3.2.1	Base Legal para Criação da Escola Judicial – Projeto Qualificar.....	57
3.2.2	Diretrizes Pedagógicas do Qualificar.....	58
3.2.3	Público–alvo.....	60
3.2.4	Eixos Temáticos.....	60
3.2.5	Organização Curricular.....	61
3.2.6	Áreas de Atuação.....	63
3.2.7	A Concepção de Aprendizagem.....	64
3.2.8	Missão e Visão.....	65
3.3	Formação das Competências na Teoria	66
4	EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRT – 16ª MA: perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho	73
4.1	Educação Corporativa na Perspectiva do Trabalhador	73
4.1.1	A Questão da Competitividade.....	76
4.1.2	A Estrutura da Escola Judicial para a Formação de Competências.....	79
4.1.2.1	Aspectos de Estruturação de Pessoal.....	80
4.1.2.2	Qualificação Geral Diferenciada dos Servidores.....	81
4.1.2.3	Alocação Permanente e Dedicada à Escola.....	82
4.1.2.4	Aspectos de Gestão Administrativa e Acadêmica/Formativa.....	84

4.2	Os Novos Perfis Profissionais na Perspectiva do TRT 16^a – MA.....	85
4.3	Perspectivas e desafios da educação corporativa no TRT.....	95
4.3.1	Os Desafios da Educação à Distância.....	100
4.3.2	Concepção da Aprendizagem e Metodologia.....	101
4.3.3	Estratégias de Aprendizagem.....	102
4.3.4	Implantação de Cursos.....	103
4.3.4.1	Planejamento (Concepção).....	103
4.3.4.2	Desenvolvimento (Design).....	104
4.3.4.3	Implementação.....	104
4.3.4.4	Interações.....	104
4.3.4.5	Ambiente.....	105
4.3.5	Recursos Utilizados.....	105
4.3.5.1	Tecnológicos.....	105
4.3.5.2	Didáticos.....	106
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICES.....	115
	ANEXO.....	118

1 INTRODUÇÃO

A crise do capital que se configura a partir de 1970 projeta nas empresas a criação de novas estratégias para sua superação. Frigotto (2003) aponta que a crise é um elemento constituinte, estrutural, do movimento cíclico da acumulação capitalista, assumindo formas específicas. De modo que para vencê-la, o capital utilizou dois caminhos: a globalização e a reestruturação produtiva.

Dessa forma, essas estratégias trouxeram profundas transformações para o mundo do trabalho e para as relações entre as organizações e entre a força de trabalho. O avanço da globalização e a reestruturação produtiva marcaram um novo momento a partir das novas exigências de competitividade e de qualificação que são projetadas para as empresas em um cenário marcado por mudanças econômicas, políticas e sociais. Nesse contexto Leite (2003) explica que as tendências de reestruturação ganham sentido.

Esse encaminhamento traz uma nova configuração para as práticas produtivas em todo o mundo. Visualizando o contexto nacional, observa-se que a situação em que está inserido o Brasil, não será diferente, pois o processo de reestruturação tem início, por aqui, em 1980, mas ganha visibilidade só em 1990 como o novo cenário econômico que se configura. Assim como no contexto mundial, as empresas brasileiras irão se adequar aos padrões de competitividade impostos pelo capital.

Leite (2003) ressalta que esse processo foi acompanhado por enorme acirramento da competição entre as empresas, o que vem promovendo profundas transformações na forma de produzir, buscando adquirir competitividade e assegurar sua permanência no mercado.

Tauile (2001) mostra que os anos 90 assistiram a uma abertura praticamente indiscriminada da economia brasileira. Os segmentos industriais com predomínio de capital nacional foram fortemente atingidos pela abertura interna.

Tornou-se imprescindível que as empresas buscassem investir em novas tecnologias e novos perfis de trabalhadores para modernização, não só de seus produtos, mas da gestão organizacional. Só assim, conseguir-se-ia concorrer com o mercado e com os padrões das empresas internacionais que começavam a se instalar no Brasil.

Dessa forma, fatores como a diminuição da participação das empresas no mercado interno obrigando-as a concentrarem suas forças para o mercado externo e a política de abertura do mercado, reforçaram o intuito das empresas de readequarem suas estratégias de

modernização de sua linha de produção. Dentre as modernizações destacam-se os investimentos direcionados para os programas de gestão do trabalho e de treinamentos, na tentativa de equacionar o relacionamento entre as forças de trabalho dentro do ambiente de trabalho. Sobre isso Leite (2003, p. 81 e 82) também afirma que:

[...] boa parte do esforço empresarial direcionado ao treinamento destinava-se a programas comportamentais ou motivacionais, que se caracterizavam basicamente pela preocupação em despertar nos trabalhadores uma postura cooperativa com relação às estratégias gerenciais e que não podem ser confundidas com treinamentos destinados a formar trabalhadores mais qualificados [...]. O caráter disciplinador de tais programas era, portanto, evidente e estava presente mesmo nos casos em que os conteúdos relacionados às atitudes vinham mesclados com ensinamentos técnicos ou operacionais.

Observa-se que, concomitantemente aos programas comportamentais e motivacionais, ocorreu o redirecionamento dos investimentos das empresas para a formação técnica de seus trabalhadores, pois após terem seus pátios cheios de novas máquinas que traziam novas tecnologias, surge a demanda de formar a mão de obra para a utilização desses equipamentos. Isso porque em muitos casos, os equipamentos apresentavam seus manuais escritos no idioma do fabricante e não havia assistência especializada para os devidos concertos, o que demandava aos trabalhadores especializarem-se na utilização e manutenção do equipamento.

Contanto que se começou a buscar capacitações e treinamentos ofertados pela própria empresa, a fim de qualificar seus funcionários que passariam a obter cada vez mais conhecimentos especializados relacionados às suas atividades. Nesse contexto de mudanças do processo produtivo¹, é que as empresas criam seus departamentos de treinamentos e desenvolvimento e que no final do século XX, como aponta Meister (1999), dá início às universidades corporativas como o setor de maior crescimento no ensino superior.

A educação, nesse caso, é tratada como um conjunto de atitudes, valores, conhecimentos e habilidades que permitem melhorar a compreensão da realidade em que se está inserida e que promova a manutenção dos interesses econômicos. Essa nova relação se explica por meio da valorização que essas organizações terão dentro do mercado com a prática da gestão do conhecimento. Para Bayma (2004, p. 22):

As empresas obrigadas a lidar cada vez mais com panoramas inovadores e a modernizar continuamente as práticas gerenciais adotadas e identificar novos perfis de habilidades e competências para atender as novas demandas, sentiram-se estimuladas às alternativas de capacitação, por meio de modelos que permitem

¹ Ver Neto (1989).

familiarizar seus quadros de inovações tecnológicas e de gestão, e, ainda, que possibilitem o estreito contato com as fronteiras do conhecimento.

O que decorre dessa situação é o avanço dos setores de comunicação, informação, e outros, que promovem uma necessidade de uma reestruturação econômico-social e o avanço da ideia da sociedade do conhecimento², que vai despontar como necessidade de qualificar as pessoas para o exercício produtivo de sua profissão.

A educação orientada pelas empresas promove atividades de capacitação direcionadas aos objetivos da organização, garantindo uma mensagem unificada e uma linguagem comum.

Nessa perspectiva, a educação corporativa será uma das estratégias para o desenvolvimento da economia do conhecimento³ nas organizações, pois ela propõe suprir a falta de direcionamento prático do conhecimento adquirido nas academias, relacionando-os com competências e habilidades voltadas para o mercado e oferecendo as empresas mais capacidade competitiva dentro do contexto da globalização. Bayma (2004, p. 21) apresenta a seguinte crítica sobre esse aspecto:

Assim, a nova educação superior deve contemplar inicialmente a flexibilidade curricular capaz de permitir uma formação interdisciplinar, com “certa transversalidade” sobre as várias áreas de conhecimento, que privilegie as habilidades e competências necessárias ao exercício profissional e se constitua em um estímulo constante à educação contínua.

No cenário mundial, Meister (1999) identifica como o início da universidade corporativa a criação da Crontrouville, em 1995, pela General Eletric. O processo de expansão só cresceu dessa data em diante, chegando, em 1980, a saltar de um total de 400 para 2.000 universidades corporativas nos Estados Unidos.

No Brasil, a tendência da educação corporativa ainda é nova, ela surge nos anos 90 como uma das estratégias de reestruturação das empresas que observaram a emergência de qualificar os trabalhadores, para que estes, uma vez qualificados, possam contribuir para elevação do desempenho das empresas.

² Tese de Toffler apresentada por Frigotto (2003).

³ A economia do conhecimento parece um conceito abstrato, mas em essência ela tem a ver com o modo como gerenciamos a informação no trabalho. (MEISTER, 1999).

Na visão de Eboli (2004), adotar um sistema de educação estratégica nos moldes de uma universidade corporativa é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia os seus talentos humanos.

Com a reestruturação organizacional das empresas, a estratégia da universidade corporativa contribui para um investimento contínuo na qualificação dos funcionários. Uma vez que o elemento chave da educação corporativa é tornar a organização mais competitiva, com funcionários altamente qualificados para atender as demandas do capital dentro da própria organização.

Visto que essa lógica traz retorno para o capital, muitas instituições brasileiras implementaram, segundo Eboli (2004), sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de universidade corporativa.

Para Meister (1999), as forças que sustentam o fenômeno da educação corporativa são cinco: emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; advento e consolidação da “economia do conhecimento”; redução do prazo de validade do conhecimento; novo foco na capacidade de empregabilidade; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

A educação corporativa transforma-se em um objeto de desejo para as empresas por todos os aspectos aqui levantados e, principalmente, por sua capacidade de tornar a instituição, por meio da gestão do conhecimento, mais competitiva.

Dentre um universo de cem empresas que implantaram esse sistema no Brasil podemos elencar: Alcoa, Amil, Ambev, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Nestlé, Banco Real, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) entre outras.

Mais recentemente, temos instituições como o Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão (TRT – MA) que lançou seu projeto de capacitação e qualificação interna de funcionário e que utiliza o sistema de educação corporativa.

Nesse contexto, parte-se da hipótese de que, assim como as demais instituições, o TRT – MA também está respondendo a lógica do capital na formação de seus funcionários, investindo no capital intelectual de forma intensa, com vista a tentar exercer um controle na formação desse trabalhador.

Desse modo, optou-se pela escolha do modelo de educação corporativa na instituição TRT – MA, tentando identificar no desenvolvimento da pesquisa os elementos constitutivos da formação e o perfil desse novo tipo de trabalhador regido pelos preceitos do capital. Com esse anseio, essa pesquisa orienta-se pelas seguintes questões norteadoras:

- Qual o contexto político, social e econômico em que surge a educação corporativa?
- Quais as novas demandas do mundo do trabalho e os desafios da formação de novos perfis profissionais?
- Quais as contribuições das Universidades Corporativas na formação dos novos profissionais?
- Quais as perspectivas que a educação corporativa do TRT– MA traz para a instituição e para os funcionários?

Desta forma, o campo de abrangência desta pesquisa será uma instituição pública do poder judiciária do Maranhão, o Tribunal Regional do Trabalho 16^a (TRT-MA), que se localiza na cidade de São Luís, capital do Estado. A escolha dessa instituição deu-se pelo fato de apresentar em sua estrutura organizacional o modelo de educação corporativa como princípio para formação continuada de seus funcionários, para tanto, pretende-se entrevistar 01- diretor da Escola Judicial, 01 servidor do conselho consultivo da Escola Judicial e 04 servidores/ alunos da Escola Judicial.

2 A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO CONTEXTO DA SOCIEDADE EM MUDANÇAS

Este capítulo objetiva contextualizar a educação corporativa como elemento do processo de reestruturação produtiva do capital. E, constitui-se de três tópicos. O primeiro expõe os principais acontecimentos que influenciaram para as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, para isso, buscou-se as contribuições teóricas de autores com Leite (2003), Castells (2010), Frigotto (2011) e Tauille (2001) para subsidiarem as abordagens feitas.

No segundo tópico, mostra-se o surgimento da educação corporativa como uma alternativa para formação da mão de obra nas organizações e sua definição como elemento estratégico e formador de novas competências para o trabalhador. Este tópico conta com as análises fundamentadas em autores como Meister (1999), Bayma (2004) e Eboli (2004).

No terceiro tópico, discute-se o significado político da educação corporativa, mostrando-a como alternativa para a reprodução social da ideologia burguês, por meio da lógica da formação continuada do trabalhador. Para essa discussão tem-se como principal referencia as abordagens de Althusser (1970) entre outros.

2.1 O Contexto de Mudanças no Mundo do Trabalho

A década de 1970 foi o início dos principais antecedentes da crise do capital, mais também, de grandes mudanças no setor produtivo que conseqüentemente, envolveu todo um contexto econômico, político e social. No bojo da crise, evidenciamos a diminuição da produtividade do capital e a defasagem do padrão de acumulação dos modelos de produção taylorista/fordista, que são vistos como fortes sinais que foram capazes de desencadeá-la.

Em meio à turbulência econômica que se vivenciava no setor industrial, um difícil processo de tentativa de reorganização das forças do capital foi posto em prática, visto que o modelo de produção que se tinha não dava mais as respostas necessárias para a superação da crise.

Nesse contexto, os modelos de produção taylorista/fordista começaram a entrar em declínio e seus princípios passam a ser desestabilizados. O setor industrial, conduzido ainda por esses modelos, já não dava conta de atender as novas demandas do mercado que, a

cada dia, se tornava mais competitivo e inovador. Sendo assim, era urgente a criação de novas estratégias que garantissem a recomposição do setor produtivo e consequentemente do capital.

Os modelos anteriormente citados apresentavam, como principais características, a divisão das tarefas dentro do ambiente da empresa, a especialização do trabalhador, a padronização da produção com o objetivo de reduzir custos e consequentemente aumentar os lucros da empresa e a produção em massa cujo objetivo era também o consumo em massa.

Em meio à crise que se instaura no contexto mundial, as características do taylorismo/fordismo não foram suficientes para garantir a recomposição do capital e a permanência do então modelo de produção existente. Evidencia-se, nesse caso, a necessidade de novas estratégias para que o capital não permaneça em crise.

A nova demanda para a recomposição do capital passaria, de imediato, pela criação de um novo modelo que garantisse a recomposição e a manutenção do capital. Entendida essa necessidade, começam as estratégias para a superação do antigo modelo de produção, que entra em crise. Para contorná-la se tem a implantação, no contexto da produção industrial, do toyotismo.

Esse modelo de produção tem sua origem no Japão do pós-guerra, por volta do ano de 1950, mas só foi aplicado nos países ocidentais a partir da década de 70 com o declínio do taylorismo/fordismo. O toyotismo foi criado por Taiichi Ohno, e implantado na área industrial como um modelo voltado para a produção de mercadorias, mas de forma diferenciada do antigo modelo.

Essa nova estratégia do capital para tentar se recompor passa, agora, pelas principais características apresentadas pelo toyotismo, dentre as quais podemos citar: a produção enxuta de mercadorias, que se produz de acordo com a demanda do mercado, ou seja, a flexibilização da produção; utilização do *Just in time*⁴, que é a produção apenas do necessário no tempo e na quantidade certa para evitar o desperdício e a reestruturação produtiva das empresas que visa maior qualidade e competitividade.

A classe trabalhadora, diretamente envolvida nesse processo de mudança, passou a estar diante de novos paradigmas de produção e de conhecimento. Agora, o trabalhador

⁴ Leite (2003), O *Just in time* é um instrumento de controle da produção que busca atender à demanda da maneira mais rápida possível e minimizar os vários tipos de estoque da empresa.

adaptado à esteira de produção e à subdivisão do trabalho manual começa a ser inserido pela nova forma de gestão da força de trabalho no modelo de acumulação flexível⁵.

A superação daquele modelo de produção em série era inevitável nesse momento. Características como a divisão entre trabalho manual e trabalho intelectual, e a centralização das estruturas organizacionais deveriam ceder lugar a modelos gerenciais mais flexíveis.

Dessa forma, a reestruturação produtiva, que é uma das principais características do novo modelo de produção, tem seu desenlace com a revolução tecnológica⁶, que vai propiciar um vertiginoso processo de mudanças para as empresas com maiores consequências na organização do trabalho industrial, por meio de inovações tecnológicas e organizacionais e de gestão, objetivando desenvolver uma nova forma de organização do trabalho de maneira que gere a integração e a flexibilização.

Como já frisado anteriormente, essa nova postura das organizações se desenvolve, nos países ocidentais, com a implantação de dois fatores fundamentais que são a inovação tecnológica e a inovação organizacional, mas já estava acontecendo em países orientais como Japão, desde 1950, por meio do modelo de produção toyotista.

Desta forma, as mudanças ocorridas nos setores de produção das empresas se devem à tentativa de se adequar ao novo padrão do mercado globalizado que, em meio à crise de acumulação do capital, segundo afirma Frigotto (2003), produziu o desemprego estrutural e o subemprego que atingiram o coração do capitalismo, buscando agora uma reordenação dos modos de produção e acumulação que irão repercutir no mundo do trabalho.

Com isso, as relações estabelecidas entre trabalho, mercado de trabalho e força de trabalho vão sofrer profundas alterações, o que implicará num embate de forças que se estabelecem dentro do processo produtivo.

A partir de então, surge uma inquietação com a forma de produzir das organizações caracterizadas pelo modelo taylorista/fordista, em que se trabalhava com aspectos como a produção em massa, principalmente de bens de baixa diferenciação; a

⁵Harvey apud (ANTUNES, 1992) acumulação flexível nos diz que essa fase da produção é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

⁶Segundo Castells (1999), o que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimento e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimento e de dispositivos de processamentos/ comunicação da informação, em ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

produção em linha de montagem, onde a produção era programada em setor específico; a mecanização do fluxo de produção; a presença de estoques entre outros. Neste caso nota-se que existia a padronização das máquinas e da mão de obra.

Por meio dessa inquietação dá-se início a grandes transformações nos espaços ocupados pelo trabalhador dentro das empresas. Os trabalhadores passam a se opor à “rotinização” (FLEURY, 2011) do trabalho e ao seu pequeno envolvimento nas tomadas de decisões.

As novas configurações do mundo do trabalho podem ser entendidas como resultantes de um processo sócio-histórico por qual vem passando as forças produtivas, que vão implicar nas transformações do trabalho e do trabalhador dentro das empresas. Essas transformações precisam ser compreendidas do ponto de vista da acumulação do capital.

No contexto do Brasil, a reestruturação produtiva foi marcada pela retomada do crescimento e também pela propagação do maquinário das empresas. Leite (2003) afirma que a forma de organização do trabalho adotada no país foi, principalmente, baseada nas técnicas japonesas. Mas o que se constata é que o processo de reestruturação, por aqui, foi muito lento. Mesmo assim, os fatores que norteiam o processo de reestruturação tiveram seu início.

O processo de reestruturação produtiva levou as empresas a investirem para, cada vez mais, se tornarem mais competitivas. Esse aspecto permitiu que grandes mudanças econômicas, políticas e sociais acontecessem. Isso pode ser observado na década de 1970, quando se presencia um período de um vertiginoso crescimento e expansão da indústria e do emprego industrial, mas que, em contrapartida, as empresas não buscavam estratégias que permitissem a qualificação e o aperfeiçoamento da mão de obra.

A essa falta de estratégia para uma melhor qualificação dos trabalhadores gerou um sistema que Fleury (2011) chama de rotinização, o que, mais tarde, devido à essa circunstância, desencadeará em grandes problemas quanto à má utilização das forças produtivas.

Castells (1999) mostra que, em 1980, instaura-se uma crise, deflagrada pela segunda crise do petróleo, e aprofundada pela crise financeira internacional que, ao mesmo tempo, vai desencadear uma proposta de mais competitividade nas empresas. Segundo Leite (2003), essa configuração econômica coloca as empresas diante de novos padrões de qualidade. Mediante essa perspectiva afirma que:

Esse fato foi responsável ao mesmo tempo pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição de políticas repressivas de gestão do trabalho por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca de qualidade e produtividade. (p. 69)

Os impactos causados pelas inovações tecnológicas e o processo de redemocratização fazem ressurgir os movimentos sindicais. Estes começam a pressionar as empresas em busca de uma gestão mais democrática, mas mesmo estes sindicatos estão com suas bases fragilizadas por estarem vinculados as próprias empresas.

A partir desse momento, dá-se início às negociações das condições em que o trabalho é prestado dentro das empresas. Mas, as organizações a partir de então, vão mostrar uma resistência em promover as mudanças advindas das inovações. Esses conflitos foram responsáveis por fazer com que as estratégias empresariais, voltadas para o envolvimento dos trabalhadores, não lograssem êxito dentro das organizações, pois, elas ainda estavam influenciando as decisões sindicais.

Desde então se inicia um novo período na economia brasileira que foi marcado pela busca de novas formas de organização do trabalho e de inovações organizacionais, entre as quais se destaca o *Just in time* que se propagou nesses anos de uma forma relativamente rápida (LEITE, 2003).

Logo após, as empresas começam a adotar estratégias mais avançadas e inovações. Essas estratégias, juntamente com a globalização, tornam-se desafios que colocam à prova tanto a capacidade da empresa de se manter no mercado quanto a dos profissionais em se manter em condições aptas para desenvolver seu trabalho, uma vez que esse novo padrão exige qualidade, flexibilidade e maior produtividade.

Observa-se que essas intensas mudanças, as quais o mundo do trabalho vem vivenciando, são provenientes desse processo de reestruturação produtiva do capitalismo que, a cada instante, busca se reorganizar e, dessa forma, cria, cada vez mais, exigências que estão relacionadas ao conhecimento e ao domínio de competências e habilidades para que o trabalhador se mantenha no mundo do trabalho.

Esses fatores, dentre outros, tornaram-se as bases de sustentação para a reconfiguração do cenário organizacional em nosso país. Cada um deles: a inovação organizacional, a inovação tecnológica e a flexibilização do trabalho, mesmo tendo, no início,

suas aplicações de forma comprometida – pois não foram implantados como no modelo original –, foram capazes de prover mudanças significativas no contexto econômico.

Quanto às inovações organizacionais e às inovações tecnológicas presentes em nosso país, Leite (2003) aponta que houve um fraco empenho empresarial, podendo se destacar apenas inovações dos complexos automotivos. Mesmo assim, houve uma propagação do *Just in time*, que faz parte dos princípios de qualidade e competitividade característicos das técnicas japonesas de produção para tentar sanar com as carências em seus princípios organizacionais.

Percebe-se que o principal fator que provocou um desempenho abaixo do esperado foi a competição com outras nações que estavam bem à frente do Brasil no tocante a eletrônica, mecatrônica, robótica etc. Países, como os Tigres Asiáticos, contavam com maiores índices de automação em suas linhas de produção do que o Brasil.

A necessidade das empresas de se adequarem para serem mais competitivas, mas ainda diante de um cenário de empresas resistentes à possibilidade de se adaptar a um novo padrão de mercado, faz surgir, nesse contexto, também a necessidade de flexibilização das relações do trabalho.

Eclode ainda, a necessidade de formação de um novo trabalhador que possua mais qualificações, pois a mão de obra possuía um baixo investimento em treinamentos, bem como baixo nível educacional da força de trabalho empregada pelas empresas. (LEITE, 2003).

Tais transformações tornaram-se imprescindíveis para que o sistema capitalista continuasse garantindo sua manutenção, visto que o sistema organizacional (taylorista/fordista) apresentava funções opostas ao novo modelo descritas por Dias (2006): o Taylorismo operava a subsunção pelo lado subjetivo, separando o caráter intelectualizador do trabalho, o Fordismo operava a subsunção pelo lado objetivo (das forças de produção) complementando a separação entre trabalho manual e intelectual.

Este processo de modificações tornou-se necessário para garantir a manutenção do sistema capitalista, pois o sistema organizacional anterior (taylorista/fordista) já mostrava sinais de esgotamento não permitindo a ampliação da extração da mais valia. Observa-se então que o sistema já apresentava suas fragilidades e, para que houvesse a manutenção do capital, investia-se em um novo sistema na tentativa de manter e elevar a produção.

Neste caso, o Toyotismo surge como modelo organizacional para revitalizar e responder as exigências do capital, apresentando os mesmos princípios dos modelos

anteriores, porém, pensando de forma diferente. O consumo determina a produção como: produção variada e pronta para suprir o consumo; flexível – a polivalência do trabalhador igual a trabalho com várias máquinas; trabalho em equipe, que se rompe com o trabalho parcelado do Fordismo; horizontalização, contra a verticalização fordista, intensificação do trabalho e flexibilização dos trabalhadores, em que se adota hora extra, trabalho temporário e subcontratação. Pedroso (2004) diz que esse modelo tornou-se explorador, excludente e precarizante da força de trabalho, superando os modelos de produção anteriores.

Essa precarização se dá por meio da intensificação das diversas cobranças a que os trabalhadores são submetidos em nome de um inovador padrão de gestão e organização da força de trabalho, pois as características de polivalência do trabalhador exigem dele a imposição de cumprimento de metas. Em muitos casos, estas são consideradas inatingíveis, o que vai resultar no aumento da jornada de trabalho também. E, no caso do patronato, para que esse pressuposto seja alcançado, ele passa a investir na terceirização do trabalho.

Para o trabalhador manter-se em seu posto é imposta a busca constante de qualificação e de requalificação, de modo que ele esteja apto a lidar com a nova demanda do mercado e com as formas de inovação tecnológica que essa configuração de mercado exige. Essa inovação é outra característica importante que irá implicar na transformação da força de trabalho. Sobre essa perspectiva Fernandes (2010, p. 203) comenta:

O advento da sociedade do conhecimento nas últimas três décadas fez com que o mundo ingressasse de fato, em um período marcado pela generalização de um novo padrão tecnológico, tanto produtivo em termo dos canais e formas de agregação de valor e geração de riquezas, quanto de socialização. [...] quem não domina a tecnologia da informação, ao menos o seu manuseio básico, não é cidadão pleno do mundo.

Nesse contexto, entende-se que o advento da revolução tecnológica impulsionou o desenvolvimento técnico e grandes mudanças no perfil do trabalhador, pois agora o modo de produção não está mais baseado apenas na força, mas na capacidade de agregar conhecimento sobre uma determinada função. Desse modo, torna-se cada vez mais importante que o trabalhador esteja em consonância com a aquisição de competências e habilidades.

Desta forma, ele sempre estará exposto a ameaças da perda do seu posto de trabalho, devido às constantes alterações na base técnica da produção. Entram nesse contexto os processos de qualificação e requalificação, pois a força de trabalho é constantemente apresentada a novos maquinários ou equipamentos específicos da revolução tecnológica, que lhe impõem conhecimentos específicos para operá-la. Esse saber que lhe é imposto está

intimamente relacionado com as novas tecnologias desenvolvidas para gerar mais qualidade na produção e competitividade para as empresas.

Tauile (2001) destaca algumas mudanças ocorridas no âmbito do mercado de trabalho, como a criação de uma nova cultura profissional – tanto nas fábricas como nos escritórios – e o desaparecimento ou a transformação de algumas atividades. Sobre esses aspectos Castells (2003, p. 293) relata que:

Conforme as inovações tecnológicas e organizacionais foram permitindo que homens e mulheres aumentassem a produção de mercadorias com mais qualidade e menos esforços, o trabalho e os trabalhadores mudaram da produção direta para a indireta, do cultivo, extração e fabricação para o consumo de serviços e trabalho administrativo e de uma estreita gama de atividades econômicas para um universo profissional cada vez mais diversos.

Observa-se que as características apresentadas aqui são os pressupostos principais que levaram às mudanças ocorridas no mundo do trabalho por meio da reestruturação produtiva. Mesmo com as alterações nos sistemas organizacionais de produção, ainda assim, as relações de trabalho foram profundamente afetadas trazendo, em alguns casos, a precarização para o trabalhador por meio da exploração de sua força de trabalho e de alguma forma, trazendo sempre vantagens para o patronato.

Em meio ao processo intenso de competitividade, a informação tornou-se uma poderosa aliada para o melhor desempenho do trabalhador, para realização de bons negócios e para o sucesso profissional. As mudanças ocorridas no mundo do trabalho levam o homem a buscar aprimorar cada vez mais o conhecimento.

A partir das transformações tecnológicas do processo de reestruturação produtiva, que conduziram o homem a se lançar na busca pelo saber, as empresas se organizaram para tornar mais ágil o processo de transferência de conhecimento estratégico. Assim, do ponto de vista econômico e educacional e no contexto do Brasil, Melo (2004, p. 90) afirma que.

No Brasil, as novas necessidades de qualificação para o trabalho decorrente da industrialização exigem, para os anos 70, a extensão tanto da formação básica para a população, aumentando a qualificação escolar para o exército industrial de reserva em crescimento nas cidades, quanto uma qualificação especializada para os trabalhadores da indústria e a formação de classe média e alta para a gestão da burocracia e das empresas.

Dessa forma, as organizações priorizaram a gestão dos recursos humanos, pois observaram que esse investimento seria de grande importância para que obtivessem sucesso econômico. Nesse contexto, atribui-se à educação, um papel de destaque para o setor de gestão.

Os antigos modelos que trabalhavam na formação de pessoas para atender às demandas do mercado foram substituídos por outros, fazendo com que as organizações investissem com mais força em seus setores de educação para qualificar seus funcionários em busca do fortalecimento do capital intelectual.

Alperstedt (2001) afirma que nessas condições a gestão do conhecimento é de fato realizada no que compete ao subsistema de disseminação do conhecimento, visto que a gestão de conhecimento, de maneira geral, compreende diferentes subsistemas relativos aos processos de identificação, criação, disseminação e uso do conhecimento no ambiente organizacional.

Vê-se, no trabalho, um dos principais pressupostos da razão de se tornar a âncora para o limiar de um novo princípio educativo, o qual se entende como um elemento criador da realidade humana.

Há nesse caso, segundo Frigotto (2003), a imposição dos princípios do capital para que a reprodução da força de trabalho seja moldada, forjada e fabricada para a disciplina e subordinação das novas relações de produção.

Então, sabe-se que os investimentos proporcionados pelas empresas em seus trabalhadores, ou melhor, em seu capital humano, além de ser altamente rentável, como já foi dito, passa a ser uma visão estratégica para as organizações; visto que, de uma forma entusiasta, estão apenas fazendo a manutenção de sua força de trabalho para depois expropriá-la. Em oposição a essa estratégia do capital, Mészáros (2005, p. 35) afirma que:

A educação institucionalizada, especialmente nos últimos 150 anos, no seu todo, ao propósito de não só fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário a máquina produtiva em expansão do sistema do capital, como também gerar e transmitir um quadro de valores que legitima os interesses dominantes, como se não pudesse haver nenhuma alternativa à gestão da sociedade, seja na forma “internalizada” (isto é, pelos indivíduos devidamente “educados” e aceitos) ou através de uma dominação estrutural e uma subordinação hierárquica e implacavelmente imposta.

A educação passa a ser uma das estratégias para o desenvolvimento do capital intelectual das organizações, pois ela busca fazer a união do conhecimento adquirido nas academias, relacionando-o com competências e habilidades voltadas para o mercado e oferecendo às organizações mais capacidade competitiva dentro do contexto da globalização. Gomes (2004, p. 20) destaca que:

Assim, a nova educação superior deve contemplar inicialmente a flexibilidade curricular capaz de permitir uma formação interdisciplinar, com “certa transversalidade” sobre as várias áreas de conhecimento, que privilegie as

habilidades e competências necessárias ao exercício profissional e se constitua em um estímulo constante à educação contínua.

As organizações são levadas a reconhecerem a realidade de se atualizar frente ao conhecimento. Explica-se o fato de estar organizando, cada vez mais, sua política de educação continuada, bem como o grande impulso que está sendo concedida a utilização da internet, em especial a utilização da modalidade de educação à distância, que é uma ferramenta importante para a expansão da educação corporativa.

Essas políticas constituem um conjunto de ações educacionais continuadas, associadas e desenvolvidas intencionalmente pela educação corporativa com o objetivo de garantir um percurso de aprendizagem que viabilize aquisição, atualização e aperfeiçoamento de competências que visam sustentar a competitividade.

2.2 A Gênese da Educação Corporativa

Segundo Meister (1999), pode-se definir o modelo da universidade corporativa como um “guarda-chuva” estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias de formação de competência. Eboli (2004) já diz que a universidade corporativa é um sistema desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.

Com a necessidade de oferecer mais infraestrutura educacional para os funcionários, fornecedores e para promover o êxito em suas produções, as empresas, desde a década de 70, nos Estados Unidos, já vêm desenvolvendo essa nova forma de educação. Meister (1999, p. 21) relata:

Embora se fale a respeito de Universidades Corporativas há pelo menos 40 anos, desde que a General Electric lançou a Crotonville em 1955, o verdadeiro surto de interesse na criação de uma Universidade Corporativa, como complemento estratégico do gerenciamento do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização, ocorreu no final da década de 80.

Observou-se que, com a implantação desse modelo de educação nas empresas, o nível de conhecimento dos trabalhadores passou a ser perecível. Não se podia apenas depender dos conhecimentos adquiridos fora do ambiente de trabalho, mas era preciso criar estratégias que garantissem a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos capazes de solucionar, de forma eficaz, os problemas das empresas.

As universidades corporativas, que antes eram os departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), vão ser esse novo padrão que representa uma inovação em relação aos modelos tradicionais de educação empresarial.

O setor de educação das empresas começou a aprimorar, cada vez mais, a fim de garantir competitividade e qualidade no ensino de novas competências para o trabalhador. Esse aprimoramento dos antigos sistemas de treinamentos de funcionários é decorrência da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, que coloca em foco a educação. A esse respeito Frigotto (2003, p. 140) faz a seguinte crítica:

Uma sociedade “pós-industrial”, fundada não mais sobre uma sociedade excludente característicos de um processo produtivo transformador da natureza e consumidor de fontes de energias não renovável, mas de uma economia global onde o principal recurso é o conhecimento.

Para Bayma (2004), as universidades corporativas são fruto da sociedade do conhecimento, pois lidam com temas diretamente relacionados ao crescimento das empresas. E o conhecimento, a competência e a qualidade são elementos recorrentes para a efetivação do crescimento.

Em oposição aos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), as Universidades Corporativas possuem um modelo sistemático universitário em que oferecem cursos em bases modulares e denominam de corpo docente o grupo de funcionários de alta qualificação que a compõem.

Nesse contexto, as universidades corporativas são vistas como um meio relevante e um avanço nas transformações que vem ocorrendo nessa nova visão empresarial da educação, em que há uma valorização do trabalhador com o objetivo de aumentar seu capital intelectual.

Desta forma, para Bayma (2004) a educação corporativa constitui um avanço em relação aos tradicionais programas de treinamentos, pois, objetiva desenvolver as competências em sintonia com as estratégias das empresas. Vê-se, nesse caso, que esse modelo de educação tem como função principal garantir a educação interna das organizações. Portanto, esse modelo de educação, também vem apresentar distinções com relação à educação tradicional.

A marcante diferença entre as universidades corporativas e os programas tradicionais de treinamentos está no fato de que no primeiro caso, da educação corporativa, o conhecimento é prático e aplicável no dia a dia da empresa. Já nos antigos modelos de treinamentos, o que era repassado não atingia a realidade específica do contexto no qual o

trabalhador estava inserido. Meister (1999) afirma, em defesa da educação corporativa, que o resultado desejado não é mais a conclusão de um curso formal, mas aprender fazendo; desenvolver a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo quando voltar ao trabalho.

Evidencia-se nesse caso, que o principal objetivo das empresas transformarem seus departamentos de T&D em universidades é a visão de grandes negócios posteriores. Meister (1999) afirma que essas empresas estão transformando suas salas de aula corporativas em infraestrutura de aprendizagem corporativa, em que o objetivo é desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro.

De acordo com Eboli (2004), milhares de empresas americanas criaram Universidades Empresas, faculdades e institutos de ensino para satisfazer a carências de conhecimento dos empregados. Com isso, observa-se que o objetivo das universidades corporativas é desenvolver em seus funcionários competências que possibilitem novas estratégias de negócios dentro das organizações.

Vê-se, nesse íterim, que o Brasil começa a atender às necessidades do mercado e também a repensar seus programas de treinamentos com o intuito de transformarem em universidades corporativas, a fim de agregar valor a seus negócios com essa estratégia de reestruturação organizacional.

Desenvolver competências e habilidades para o mundo do trabalho tem sido a preocupação constante das universidades corporativas em relação às universidades tradicionais e é o que vem diferenciando os contextos de uma em relação à outra.

Deve-se perceber que o termo “universidade” é utilizado pelas unidades de educação corporativas de uma forma estratégica e que o intuito é o marketing. Fernandes (2001, p. 24) explica:

Na expressão “Universidade Corporativa”, o uso do termo “Corporativo” é vinculado a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Já o termo “Universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que “Universidade Corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, segundo a autora, “Universidade” para essas empresas é basicamente um artifício de marketing. Apesar disso, os programas implantados pelas Universidades Corporativas são, em alguns aspectos, similares aos das instituições de ensino superior, apesar de não realizar atividades de pesquisas e extensão.

Neste sentido, há uma tentativa de criar uma divergência no conceito de universidade tradicional do sentido convencional, pois aponta aspectos de uma instituição que formaria os profissionais apenas com princípios teóricos deixando de lado as questões práticas, a qual, segundo a visão do conceito de educação corporativa, não lhe daria condições de ser um trabalhador mais competente. Desta forma, esses seriam os argumentos que deram espaço para o surgimento das universidades corporativas que tem de garantir a qualificação além da certificação do alunado, mas o direcionando para o mercado de trabalho. Neste aspecto Meister (1999, p. 263) afirma:

Um número cada vez maior de organizações está optando por chamar de universidade a sua função de educação porque a mensagem é clara: aprender é importante e, usando a metáfora de Universidade Corporativa, essa conotação ganha mais destaque. Além disso, as organizações estão usando o modelo da universidade para criar uma marca para seus programas educacionais, materiais didáticos e processos. Assim como uma empresa de bens de consumo cria marca (grife) para seus produtos, as organizações vêm percebendo que, apesar de gastar milhões de dólares no treinamento de suas forças de trabalho, não estão criando uma marca para a iniciativa e, portanto, não estão gerenciando esse investimento efetivamente.

Entende-se que mesmo com o avanço do seguimento de educação corporativa, isso representa uma ameaça ao modelo tradicional, pois a ideia do capital é forjar sua própria força produtiva com uma formação para o mundo do trabalho de forma mais sólida. Por essa razão, o contexto da educação corporativa e o da educação tradicional tornam-se tão diferentes. O quadro abaixo mostra as principais diferenças entre a universidade tradicional e a universidade corporativa.

Quadro 1 – Diferença entre Modelos de Universidades

Universidade Tradicional	Universidade Corporativa
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade devem ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade	Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins de semana, quinzenais, bimestrais etc.

Preponderância de aulas expositivas, teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudo de casos, simulação, jogos de empresas etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo "sob medida"
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Vínculo aluno-escola	Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)	Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: Quadro adaptado de Meister(1999).

Já com o interesse nessa modalidade de ensino, o surgimento das universidades corporativas, no Brasil, deu-se inicialmente por meio dos programas de educação à distância, que começaram a se efetivar como cursos por correspondência, entre os quais duas grandes instituições têm um destaque especial por serem as pioneiras nesse tipo de educação: o Instituto Monitor e Instituto Universal.

Foram esses programas que contribuíram para um grande avanço no contexto educacional do Brasil. Para Formiga (2004) é nesse panorama breve da educação à distância no Brasil, que se chama o foco para o tema principal, que é a educação corporativa.

Com o imenso avanço do setor de comunicação e de informação, a implementação das universidades corporativas no Brasil já é uma realidade em que o capital, seu principal interessado, considera boa, ainda que tardia. Concomitantemente, houve a disseminação da ideia e atualmente, já há cerca de 100 universidades corporativas implantadas e em funcionamento em solo brasileiro, em empresas multinacionais e nacionais.

Com o processo de reestruturação produtiva das empresas, houve a necessidade das organizações investirem na qualificação de seus empregados e colaboradores oportunizando, a esses, um desenvolvimento contínuo no campo da educação como pressuposto para um diferencial de competitividade das empresas.

O ano de 1991 foi o marco para implantação da primeira universidade corporativa no Brasil, principalmente em empresas multinacionais, que cresceu rapidamente e expandiu seu mercado, com isso, dando espaço para outras empresas que estão voltadas para o desenvolvimento do capital intelectual também focalizarem nesse tipo de investimento.

Entre as empresas que apresentam um departamento de educação corporativa com os princípios práticos da universidade corporativa temos a Abril, Accor, o instituto Albert Einsten, Caixa Econômica Federal, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Natura, Globo, Fiat, BNDES, Ford, Banco do Brasil, Banco Itaú, Petrobrás, Embraer e um grande número de instituições públicas, dentre elas destaca-se a universidade corporativa do Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Maranhão.

Para Eboli (2006), parece inquestionável a relevância que as áreas de Treinamentos & Desenvolvimentos (T&D) adquiriram nos últimos dez anos no Brasil, que, através da migração do tradicional Centro de T&D para a educação corporativa, ganharam foco e força estratégicos, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem sucedida.

A partir de então, o Brasil começa a entrar de fato nessa nova tendência de mercado baseado no progresso da sociedade do conhecimento, adotando um bem sucedido sistema de educação nas empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Um ponto importante ao falarmos de universidade corporativa é que, a partir de sua implantação nas empresas, precisamos dissociar a ligação que fazemos com o antigo modelo de T&D, quando se sabe que a educação corporativa está muito além e torna-se, cada vez mais, abrangente em seus objetivos. Para Lopes (2004) a educação corporativa, visando à produtividade e à competitividade, objetiva ampliar o conhecimento de funcionários, fornecedores e da própria comunidade.

Segundo Eboli (2006), a missão da universidade corporativa consiste em formar e desenvolver talentos na gestão de negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

A tarefa da qual a universidade corporativa está incumbida é de capacitar sua clientela, tornando-a competitiva, elevando o padrão de desenvolvimento educacional, proporcionando para a empresa novas oportunidades de grandes negócios.

Outro ponto significativo é que a universidade corporativa tem também como foco o papel de se desvincular das funções antes atribuídas aos setores de T&D, adotando uma nova postura. Lopes (2004), diz que o novo paradigma da educação corporativa requer uma reversão da dinâmica tradicional da educação para uma postura proativa.

Segundo Eboli (2006), o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais, profissionais, técnicas, gerenciais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, são os principais objetivos da universidade corporativa.

Com esse enfoque, observa-se que o objetivo não é criar uma “Universidade” em seu conceito acadêmico dentro de uma organização, mas aperfeiçoar os seus trabalhadores com conhecimento. Chagas (2004, p. 153) afirma que:

O que interessa é o vínculo da atividade empresarial com o pioneirismo da pesquisa acadêmica, tendo em vista treinar pessoas numa dimensão de educação continuada, com o respaldo da universidade. Assim, em vez de catedráticos, a empresa ganha funcionários tanto atenta à realidade dos negócios quanto capazes de gerar resultados de alta qualidade e de atualidade indiscutível para a empresa.

A educação corporativa passa a ser compreendida como um elemento chave para a qualificação do capital humano das organizações, pois o investimento é rentável e fornece ao indivíduo conhecimentos, capacidades e habilidades de trabalho e produção e para as empresas ele volta em forma de lucro e competitividade.

De uma forma geral, enumeram-se alguns dos principais objetivos que toda universidade corporativa deve apresentar como visão de princípios básicos em sua constituição, por isso é importante destacar as seguintes metas que, segundo Meister (1999, p. 30), são consideradas como essenciais:

- Oferecer aprendizagem para dar sustentação aos objetivos empresariais;
- Difundir a ideia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual e Competências Básicas;
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;

- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da realização e felicidade pessoal.

O ser humano nasce com uma série de capacidades, mas se as instituições de ensino não as trabalham, se o ambiente do qual ele cresce, não o envolve, provavelmente, ele não terá como aperfeiçoá-las. Mas, se há uma possibilidade de as instituições de ensino trabalharem essas capacidades, os horizontes possíveis de serem alcançados, por esse indivíduo, serão ampliados.

Para que as capacidades de cada indivíduo possam ser desenvolvidas, principalmente pelo ensino superior, é preciso que se trabalhe a aquisição de competências. No contexto das organizações, em que o elemento chave são as universidades corporativas, para desenvolverem com seus funcionários esses parâmetros, visto que, quando se trabalha as competências, as organizações estão direcionando seus funcionários para atividades com características mais direcionadas a prática.

Antunes (2009) diz que competência é a capacidade de mobilizar uma série de recursos mentais, entre os quais a própria inteligência. Para, de uma maneira extremamente pertinaz e eficiente, ajudar a resolver problemas e a superar obstáculos.

Fleury (1999) acredita que o conceito de competência e o conceito de gestão do conhecimento fazem a ligação entre a Universidade Tradicional e as Universidades Corporativas. Para a autora, a palavra competência é usada na linguagem comum para designar uma pessoa qualificada, apta a realizar alguma coisa. No cenário organizacional a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis do *input*); e outros às tarefas, resultados (variáveis de *output*). Vê-se que o novo ambiente de trabalho exige das organizações uma nova postura definida pelas competências de sua força de trabalho e todos que participam dos negócios da empresa.

Meister (1999) fala dessas novas competências como definidoras do novo cenário da educação empresarial, principalmente, por estarem associadas às universidades corporativas. Desta forma ela as apresenta com princípios norteadores das universidades corporativas.

Entre as competências, este estudo destaca:

1 – Aprender a aprender.

Tendo em vista as mudanças rápidas da tecnologia e das informações, o funcionário deve estar disposto a enfrentar novos desafios aprendendo a lidar com um grande volume de novas informações, contribuindo para o desenvolvimento da empresa. Além de posicionar-se e saber aplicar o conhecimento de forma a passar confiança e segurança sob o conhecimento adquirido, fazendo com que essa situação possa motivar os outros e essa postura se torne um hábito no ambiente de trabalho. (MEISTER, 1999, p. 13).

2 – Comunicação e colaboração hoje são alguns dos grandes problemas enfrentados por grande parte de trabalhadores. Ou por não terem informações sólidas sobre determinados assuntos, ou por problemas emocionais (timidez). Contudo, como o trabalho está voltado para o coletivo e não mais para o individual, o bom funcionário precisa compartilhar informações trabalhando em grupo colaborando com os membros da equipe, pois é de fundamental importância. Meister (1999, p. 13) fala que:

Essas habilidades incluem não apenas as habilidades interpessoais tais como ouvir e comunicar-se efetivamente com colegas de trabalho, mas também habilidades como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros da equipe para compartilhar as melhores práticas em toda a organização e relacionarem-se com clientes, fornecedores e principais integrantes da cadeia de valor.

3 – Raciocínio criativo e resolução de problemas. A grande mudança é que com essa competência as alterações dentro da empresa ou determinados tipos de problemas não estarão mais esperando por um funcionário do alto escalão para resolvê-las, mas o próprio funcionário com “função menos expressiva” poderá agir sendo capaz de fazer análise da situação enfrentada e apontar soluções para a problemática por meio de um raciocínio cognitivo. Meister (1999, p. 14) define essa competência como a de quem “sabe reconhecer e definir problemas, implementando soluções e gerando novas ideias”.

4 – Conhecimento tecnológico. Ser capaz de utilizar as novas tecnologias que estão no mercado global. Meister (1999, p. 14) diz que

As corporações estão desenvolvendo cursos para treinar funcionários em realidade virtual, internet e intranet. A necessidade de saber utilizar a internet é essencial, pois as oportunidades de negócios estão em qualquer lugar e não só dentro das empresas.

5 – Conhecimento de negócios globais. É preciso conhecer as novas estratégias do mercado global. Por isso, é preciso estar inserido na visão estratégica da empresa em que o funcionário aprende a fazer negócios com mercados até então fechados, mas que, agora, estão em pleno desenvolvimento. Confirmado o exposto, Meister (1999, p. 14) explica: neste ambiente volátil, a capacidade de entender o “grande quadro global” em que a empresa opera está se transformando rapidamente em uma necessidade para agregar valor à organização.

Para Meister (1999) esses aspectos são evidenciados quando ela apresenta as seguintes observações sobre conhecimento de negócios globais:

Conhecimento de negócios significa treinar colaboradores e gerentes selecionados nas implicações econômicas e estratégicas de como gerenciar um empreendimento comercial global. Aqui a Universidade Corporativa torna-se o veículo de treinamento de funcionários em um conjunto fundamental de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing, com um foco específico nos mercados competitivos emergentes que serão o alvo da organização no futuro. (p. 15).

6 – Desenvolvimento de liderança.

Na atualidade o ambiente das organizações é administrado de forma mais autônoma sem estar seccionado por setores que dependem de chefia para o desenvolvimento de suas atividades. As organizações buscam com essa nova perspectiva formar líderes que sejam capazes de direcionar seu grupo de trabalho para atingir iniciativas empresariais, dando-lhe oportunidades para se destacar. Caso corresponda às expectativas terá a oportunidade de compartilhar com os outros integrantes da equipe. Por isso, é importante que esse funcionário saiba administrar a si mesmo como profissional. (p. 15).

7 – Autogerenciamento da carreira. De acordo com Meister (1999, p. 16), observamos que:

Os ambientes de negócios de alto desempenho demandam dos funcionários não apenas as qualificações básicas de leitura, escrita e raciocínio cognitivo, mas também a capacidade de usar o software mais recente do mercado, de fazer uma apresentação sucinta, de organizar informações e tirar conclusões. A ênfase agora está em “qualificações básicas mais nobres”, que envolvem solução criativa de problemas, colaboração e comunicação.

Os funcionários, por meio dos diversos cursos que terão acesso, serão capazes de administrar sua própria qualificação com a ajuda das universidades corporativas. Podendo continuar a evoluir e obtendo ascensão de cargo, o que lhes exige maior capacidade de autogerenciamento. Nesse ponto, chega-se a um momento conflitante, pois muitos não visualizam as chances reais, advindas através da qualificação, de alcançarem outro cargo na empresa. Por isso, é importante que esse funcionário saiba administrar a si mesmo como profissional.

Observa-se que todas as competências supracitadas dependem da aquisição de um conjunto de conhecimentos e para que os envolvidos nesse processo possam lograr êxito é necessário que haja meios que propiciem uma aprendizagem eficiente e que gerem resultados para as empresas.

2.3 O Significado Político da Educação Corporativa

De acordo com Althusser (1970), ideologia é um importante meio de conceder à burguesia, dentro do sistema capitalista, a manutenção de seu *status* de classe dominante. Pois, ela se encontra presente na formação social, dando continuidade às condições de reprodução dominante na sociedade.

A formação social por meio da ideologia, segundo o sistema de dominação, deve, portanto, reproduzir os meios de produção seja por meio de ideias ou por meio de suas estratégias de sobrevivência para se manter como classe burguesa.

Assim, a classe que será explorada se manterá em sua posição de proletariado graças à constante e presente atuação dos aparelhos ideológicos do estado que fixam nas ideias do indivíduo a aceitação da necessidade da divisão do trabalho como algo natural.

Neste caso, a escola, dentre outras instituições que são consideradas aparelhos ideológicos do estado, tem papel de destaque nesse processo, visto que a inculcação da ideologia dominante pode ser aprendida, reforçada e perpetuada na escola, mesmo que essa não seja o lugar onde tenha se originado.

O caráter ideológico da escola mostra-se cada vez mais evidente quando observamos seu papel de reprodução social. Ela usa a educação como elemento propagador do pensamento e do conhecimento da classe burguesa.

Não obstante, observamos seus princípios de propagadora da ideologia da classe proletária em todos os modelos de produção, em especial, aos que são referentes ao capitalismo. Tais princípios são utilizados para a formação do trabalhador. Desta forma, Althusser (1970, p. 22) diz que:

A reprodução da força de trabalho tem, pois como condição *sinequa non*, não só a reprodução da qualificação desta força de trabalho, mas também a reprodução da sua sujeição à ideologia dominante ou da prática desta ideologia, com tal precisão que não basta dizer: não só, mas também, pois conclui-se que é nas formas e sob as formas da sujeição ideológica que assegurada a reprodução da qualificação da força de trabalho.

As grandes empresas passam a competir ferozmente por novos mercados consumidores, tornando a necessidade da qualificação como um ponto fundamental para garantir a sobrevivência no mercado. Para isso é necessário investimento na classe proletária pelos burgueses.

Nesse contexto, as empresas começam a cuidar da educação dos seus trabalhadores através de modelos não convencionais de educação. A exemplo, no primeiro momento, dos treinamentos desenvolvidos pelo setor de educação das instituições chamado de Departamentos de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e que mais tarde passa a ser função da educação corporativa. A esse respeito Meister (1999, p. 21) relata:

Um número crescente de empresas começou a perceber a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento e educação corporativa de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais.

As instituições investem na formação, segundo Gramsci (1978), de seus trabalhadores intelectuais, inculcando neles a necessidade da constante qualificação e requalificação. Por conseguinte, esse jogo de interesses no processo de busca pelo saber acaba por criar, no trabalhador, o que se pode chamar de “pertencimento” ao lugar que ocupa.

Gradualmente, esse processo de pertencimento subtrai do trabalhador o olhar crítico das razões dessas inovações organizacionais de qualificação e competitividade que tem como finalidade a expropriação da sua mais-valia.

O pressuposto da competitividade, da qualificação e da requalificação faz com que as empresas modifiquem sua antiga infraestrutura de T&D para educação corporativa, a fim de manter ou garantir esses pressupostos por meio de um aprendizado contínuo.

Meister (1999), no quadro abaixo, apresenta profundas diferenças no modelo de aprendizagem para essa nova cultura de educação empresarial:

Quadro 2 - Mudança de Paradigma do Treinamento para a Aprendizagem

MUDANÇA DE PARADIGMA DO TREINAMENTO PARA A APRENDIZAGEM		
Antigo paradigma de treinamento		Paradigma da aprendizagem no século XXI
Prédio	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitar- em qualquer lugar, a qualquer hora.
Atualizar qualificações técnicas	Conteúdo	Desenvolver competências básicas do ambiente de negócios
Aprender ouvindo	Metodologia	Aprender agindo
Funcionários internos	Público-alvo	Equipes de funcionários, clientes e fornecedores de produtos
Professor/consultores de universidades	Corpo	Gerentes seniores internos e um consórcio de

externas	Docente	professores universitários e consultores
Evento único	Frequência	Processo contínuo de aprendizagem
Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho.

Adaptado de Meister (1999, p. 22).

O trabalhador, agora formado ideologicamente pela empresa por meio da educação corporativa, terá que lidar com situações em que será exigido dele competências cognitivas para a tomada de decisões, utilização de máquinas altamente modernas e apresentar resultados favoráveis dentro do ambiente de trabalho.

Essas competências são resultado do processo de reestruturação pela qual vem passando as empresas, principalmente, após o declínio do modelo taylorismo/fordismo e ascensão do toyotismo cujo um dos focos é reorganização da estrutura organizacional da instituição para gerar mais competitividade.

Meister (1999) elenca sete competências definindo-as como a soma de qualificações, conhecimento necessário para superar o desempenho da concorrência. Mostra ainda que são as bases de empregabilidade do indivíduo.

Kuenzer (2002) afirma que para que as competências atendam aos objetivos do capital é preciso que o trabalhador se submeta ao capital, compreendendo sua própria alienação como resultante de sua prática pessoal “inadequada” para o qual contribuem os processos de persuasão e coerção constitutivos da hegemonia capitalista.

Ao mesmo tempo, o que se apresenta é mais uma estratégia para tornar o trabalhador polivalente e deve ter as competências necessárias para o domínio de várias máquinas, que é uma característica da produção enxuta e visa valorizar mais ainda o capital.

Com isso, o trabalhador apresenta suas necessidades de qualificação diante da nova configuração vivenciada por meio da reestruturação produtiva e, as empresas, iniciam o processo de formação de sua mão de obra para atender às necessidades do mercado.

A esse respeito, Frigotto (2003) aponta que a educação e a formação humana terão como sujeito definidor as necessidades, as demandas do processo de acumulação de capital sob as diferentes formas históricas de sociabilidade que assumir.

Kuenzer (2002, p. 82) mostra que a educação com o objetivo de construir no trabalhador competências para garantir sua posição no mercado de trabalho é mais uma de suas formas de expressão, como afirma a seguir:

O trabalho pedagógico, enquanto conjunto das práticas sociais intencionais e sistematizadas de formação humana que ocorrem nas relações produtivas e sociais, embora expresse, em parte, a concepção de trabalho em geral (...), não deixa de se constituir, no capitalismo, em uma das formas de expressão.

Evidencia-se que, quanto mais qualificado é o posto de trabalho, ele irá exigir, ainda mais, o princípio da requalificação da força de trabalho diante das inovações tecnológicas que afetam diretamente o trabalhador. O capital mostra-se atuante nesse aspecto, por meio do caráter competitivo, como afirma Paiva (1989) promovendo a elevação da qualificação média da força de trabalho.

Como visto na citação anterior, os modos de reorganização que o capital utiliza para se manter hegemônico, tornam o trabalho ainda mais qualificado, mas acabam por não garantir a posição do trabalhador, na ótica da ideologia da educação corporativa. Esse trabalhador não qualificado no mercado acaba enfraquecendo sua posição na classe social.

Reaparece nesse contexto, o papel da educação, em especial a educação corporativa, como uma opção para garantir a qualificação da classe trabalhadora a fim de aumentar a produtividade das organizações gerando uma lucratividade ainda maior. Althusser (1970, p. 62) diz que:

Formar o trabalhador significa, não propriamente, ou não apenas, qualificar seu trabalho, mas tornar, para o indivíduo, natural e necessária a equivalência entre a qualidade do trabalho e a qualidade da força de trabalho; tornar natural e necessária a venda da força de trabalho; a submissão às normas de produção à racionalidade da hierarquia na produção.

A afirmação de Paiva (1989, p. 24-25) é contundente para esclarecer essa característica da educação continuada, nesse contexto, entendida sob a forma de educação corporativa e também do processo de qualificação visado pelo capital para as instituições:

Considerando a democratização da educação que expandiu a oferta de trabalho qualificado, o fim da expansão no setor terciário e a transformação das qualificações exigidas e das tarefas a serem desempenhadas, temos como resultado uma utilização mais elevada de educação, uma seleção mais rigorosa na primeira qualificação e uma ampla exigência de educação continuada. Temos ainda o reforço da moral do desempenho individual e do cálculo da utilidade individual, maior fidelidade à empresa junto com maior preocupação quanto ao futuro.

Diante desse quadro, confirma-se a inclusão de modificações em relação à educação na classe trabalhadora, por meio da política de educação apresentada pelo capital nas instituições. Volta-se a constatar, o sentimento de pertencimento, já visto anteriormente, no qual o caráter individual é ressaltado pelas empresas para garantir a competitividade. O que vai implicar na quebra de unidade, na falta de organização da força dos sindicatos e

enfraquecimento da posição do trabalhador frente às tomadas de decisões. A força de trabalho torna-se dependente das orientações das instituições para aquisição de novas qualificações que necessariamente devem atender as demandas da empresa e não as do trabalhador.

As empresas começam a formar, recrutar e qualificar sua própria força de trabalho. Com base no que afirma Antunes (2009), é bastante evidente a redução do trabalho vivo e ampliação do trabalho morto.

O capital com a lógica da formação de sua força de trabalho busca, segundo Antunes (2009), aumentar a utilização e a produtividade do trabalho de modo a intensificar as formas de extração da mais valia trabalho em tempo cada vez mais reduzido.

Nesse ínterim, as organizações, cada vez mais, com um número menor de trabalhadores em detrimento ao número de máquinas, alocam recursos para a qualificação da mão de obra que necessitará de mais conhecimento para lidar com a nova configuração das instituições. O conhecimento, e não mais a força, será a mola propulsora para construção da economia do conhecimento que, para Meister (1999), tem a ver com o modo como gerenciamos as informações no trabalho.

O ambiente de negócio modifica-se pela presença dos “trabalhadores do conhecimento”, termo utilizado por Meister (1999) para designar pessoas que realizam trabalhos que demandam maior conhecimento e componente intelectual por meio de uma qualificação mental.

Essas mudanças ocorrem pela necessidade de constante requalificação, o que acaba por estipular um prazo de validade para o conhecimento, por conseguinte, aplica-se o discurso da educação continuada para fundamentar a estratégia do capital e manter sua força de trabalho sempre em busca de qualificação.

No entanto, aspectos como o exposto acima, acabam por pressionar o trabalhador a se lançar na corrida desenfreada pela aquisição de novos conhecimentos para assegurar sua vaga no mercado de trabalho e não perder seu espaço para as constantes ameaças dos que estão excluídos do mercado de trabalho.

Nessa perspectiva, mais um artifício da ideologia da educação corporativa como meio de reprodução do capital é evidenciado, pois nessa visão os pares acabam por estar em constante disputa dentro das organizações e fora delas, o que assegura, para a lógica do capital, a competitividade que gera mais produtividade.

No que tange o pressuposto da empregabilidade, a educação corporativa utiliza o discurso de que quanto mais o funcionário adquire qualificação e conhecimento há mais possibilidades de ele se manter de forma contínua em seu emprego e até mesmo de garantir oportunidades fora da instituição.

O que não fica explícito nesse discurso é que toda qualificação e conhecimento, advindos desse processo, estão firmados no comprometimento com a missão da instituição enquanto durar o período de permanência dos funcionários na organização.

Dessa forma, esse pressuposto acaba com as possibilidades de utilização dos conhecimentos fora do ambiente daquela organização, pois as diretrizes curriculares dos treinamentos são para tornar essa instituição mais produtiva e competitiva trabalhando as características específicas desse ambiente.

De acordo com o pensamento de Nogueira (2001), observa-se que há um objetivo bem definido nesse tipo de programa quando ele diz que a educação do trabalhador, no projeto burguês, é subsumida à necessidade do capital de reproduzir a força de trabalho como mercadoria, deixando evidente a estratégia exploradora da educação nas organizações.

Ainda sobre essa estratégia de exploração das forças produtivas do trabalhador destacamos o que Dias (2006, p. 101) comenta a esse respeito:

É assim que toda história da produção capitalista tem sido uma luta de forças opostas e inconciliáveis em que, de um lado está o capitalista buscando todas as alternativas possíveis para aumentar a produtividade do trabalhador e conseqüentemente, aumentar os lucros através da mais valia, tornando-se mais forte não só para o trabalhador, mas também para outros capitalistas, seus concorrentes. De outro lado, está a classe trabalhadora, resistindo aos abusos do capitalista que tenta a todo custo aumentar o trabalho excedente e reduzir o trabalho necessário em um processo em o operário cada vez mais sofre uma deterioração de suas condições físicas e é levado ao limite de suas condições mentais, tudo em nome da reprodução do capital.

Neste sentido, apesar do discurso de qualificação do trabalhador, o que se observa é apenas mais uma forma que o capital utiliza para cooptar cada vez mais trabalhadores que sejam adeptos desses ideais para tentar se legitimar com uma mão amiga da força de trabalho.

A educação corporativa torna-se o canal para interligação entre trabalho, aprendizado e empresar. Onde a mesma, tenta dar um significado para suas ações criando a ilusão da necessidade constante de qualificação e requalificação para se garantir uma vaga no mercado de trabalho.

Todas essas formas de recomposição das forças do capital fizeram com que as

organizações, de um modo geral, fizessem uma trajetória em busca de novos mercados e de mais competitividade. Resultando em modificações profundas no mundo do trabalho, impondo ao trabalhador uma reconfiguração do espaço e da sua forma de trabalho, tornando-os alienados e explorados.

Nesse contexto, por essa alta competitividade, o trabalhador acaba por se tornar uma espécie de escravo, pois, essas imposições os aprisionam dentro das empresas por meio do discurso ideológico da falta de qualificação em tempo de novas tecnologias.

E, aqueles que estão fora do mercado de trabalho que constituem o exército de reserva também são cobrados para que se qualifiquem para conseguirem um posto de trabalho. Mas, o que acaba por acontecer é que, a esse trabalhador, serão impostos mais processos de qualificação, em que o objetivo principal é apenas o fortalecimento da produtividade da empresa e extração ao máximo da capacidade e da habilidade do trabalhador.

O que se observa é que a educação corporativa ficará a cargo de atuar nesse processo de qualificação dos trabalhadores, pois desde a sua criação, em virtude das novas exigências do mundo do trabalho, ela tem sido um forte aliada do capital para capacitação da força de trabalho.

3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRT 16^a – MA E FORMAÇÃO DE NOVOS PERFIS PROFISSIONAIS: os desafios da formação das competências

Este capítulo busca caracterizar a educação corporativa, no TRT – MA, mediante os princípios utilizados para a formação de competências. É dividido em três tópicos, e o primeiro traz uma retrospectiva do processo de implantação dessa modalidade de educação, para isso, recorreu-se a próprio histórico do Tribunal.

Já no segundo tópico, analisa-se a estrutura pedagógica que norteia o contexto da educação corporativa no TRT. Apresenta-se a escola judicial, que é a responsável pelo desenvolvimento das formações e aperfeiçoamento dos servidores por meio do projeto “Qualificar”, que desenvolve as ações da educação corporativa.

E no terceiro tópico, discute-se os diferentes conceitos de competência e sua relação com a qualificação do trabalhador, apresentados por autores como Zarifian (2003), Isambart-Jamati (1997) e Ramos (2011), para se compreender como se desenvolve as estratégias da formação por competência no Tribunal Regional do Maranhão.

3.1 Educação Corporativa no TRT16^a – MA: uma retrospectiva histórica

Como já mencionado anteriormente, as universidades corporativas tiveram suas estruturas lançadas por volta dos anos de 1955 com a Crontronville, da General Eletric, mas só em 1980 é que as empresas despertaram interesse pela criação de universidades corporativas como complemento estratégico de gerenciamento e aprendizagem.

Em meio ao contexto da crise do capital, que no cenário global se dera desde 1970 e que foi refletida no Brasil já por volta da década de 80, as universidades corporativas (UCs) tornaram-se o setor de maior crescimento na área de ensino e na formação da mão de obra nas organizações.

Nesse aspecto, Meister (1999) afirma que o surgimento da educação corporativa acontece, pois as corporações entenderam que, diante das configurações atuais do mercado, torna-se imprescindível a quebra de antigos paradigmas para fazer reformulações em seus departamentos de recursos humanos para elas, as corporações, continuarem a existir no mercado.

Destarte, nas organizações, surge a necessidade de reestruturar sua força de trabalho com investimentos cada vez maiores no setor de educação para que assim possam assegurar sua própria sobrevivência no mundo globalizado ou se tornarem competitivas alcançando a liderança em seus setores. Sobre esse ponto Meister (1999, p. 12) afirma que:

Muitas empresas (...) determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global laçaram as universidades corporativas como veículo para ganhar vantagem competitiva no mercado. As universidades corporativas são essencialmente as dependências internas de educação e treinamento que surgiram nas empresas por causa, de um lado, da frustração com a qualidade e o conteúdo da educação pós-secundária e de outro da necessidade de um aprendizado permanente.

Observa-se que a partir de então, houve um crescimento acelerado do número de empresas que utilizavam a educação corporativa como elemento formador da sua mão de obra. Eboli (2004, p. 47) afirma que nos Estados Unidos cresceu de 400 UCs, em 1988, para mais de 2000 até o ano de 2004, incluindo os mais variados setores produtivos.

Meister (1999, p. 1) aponta que, as forças que sustentam esse fenômeno, em essência, são cinco:

1- Organizações flexíveis: devido às rápidas mudanças ocorridas com o processo de globalização, as empresas passam pelo processo de reestruturação e uma de suas características é tornar a corporação mais enxuta e flexível, capaz de tomar decisões descentralizadas com o mínimo de hierarquização. Meister (1999) aponta que a principal vantagem competitiva é o tempo de duração do ciclo e não os custos.

2- A economia do conhecimento: a economia do conhecimento é a forma como administramos as informações no ambiente de trabalho. O conhecimento passou a ser a alavanca para aquisição e permanência em novos postos de trabalho nas organizações. As empresas possuem hoje uma maior demanda de trabalho intelectual em detrimento do trabalho manual, ou seja, funcionários que obtiverem maior domínio sobre as informações, neste caso múltiplas informações, dependendo do posto de trabalho em que ocupa, terão mais chances de se manter em meio à alta competitividade do mercado atual.

3- Redução do prazo de validade do conhecimento: a grande velocidade em que as mudanças tecnológicas ocorrem e que acabam por influenciar todos os setores da economia, desta forma, tornam o conhecimento obsoleto em um curto período. Isto promove uma busca por renovação das informações e da própria formação do trabalhador, que precisará se manter atualizado constantemente.

4- Empregabilidade vitalícia é o foco das organizações: o emprego vitalício em detrimento do trabalho que se prestava para uma determinada empresa se torna obsoleto. Em contrapartida, agora a empresa não oferece estabilidade, mas aprendizagem contínua para que esse trabalhador possa se manter seguro em seu posto de trabalho. Meister (1999) afirma que os empregadores estão dando oportunidade, aos empregados, de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa enquanto lá estiverem.

5- As organizações tornam-se educadoras: como as organizações não estavam conseguindo obter mão de obra com as qualificações e competências necessárias para ocuparem os postos de trabalho, muitas empresas buscaram investir na formação de seus trabalhadores e o meio para essa mudança foi a transformação de suas salas de treinamentos em universidades corporativas, com objetivo de tornar a empresa cada vez mais competitiva no mercado através da educação corporativa e formar profissionais com uma visão mais abrangente para o mercado global.

Assim, estima-se que um número cada vez maior de organizações implantará institutos e UCs para sanar a carência de um ensino voltado para as perspectivas de negócios das empresas, sendo que esta é uma ação que envolve todos os setores do meio de produção que podem ser alcançados pela educação corporativa.

No contexto brasileiro, o processo de busca por maior qualificação dos trabalhadores via educação corporativa, está vivendo momentos de grande desenvolvimento, pois se compreende que, para aumentar o nível de desempenho dos funcionários torna-se necessário o investimento na educação cujo objetivo seja elevar os níveis de desempenho da empresa.

Eboli (2004) mostra que, com a educação corporativa, as empresas agora perseguem um ideal de formular e viabilizar práticas educacionais adequadas e modernas com o objetivo de educar a força de trabalho e aumentar a capacidade de competição.

Por conseguinte, na década de 90 do século XX, as empresas brasileiras são impelidas pela força do mercado globalizado a investir na qualificação contínua de seus trabalhadores. Elas fazem, assim, um câmbio entre os centros de treinamentos e desenvolvimentos (T&D), que eram os modelos antigos de qualificação da mão de obra, por uma estratégia mais competitiva de qualificação que é a educação corporativa.

Nesse sentido, a implantação das UCs se torna elemento de mediação entre as estratégias empresariais, que tem como visão a vantagem competitiva como um dos princípios

da gestão de negócios e o desenvolvimento de pessoas para desempenhar funções que gerem um diferencial para a organização.

O interesse em implantar a educação corporativa é, justamente, o investimento em gestão de pessoas para o desenvolvimento de novos talentos que venham a contribuir para o fortalecimento da instituição no mercado. A esse respeito Eboli (2004, p. 62) afirma que:

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. Os impactos positivos nos resultados dos negócios decorrem da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos sem dúvidas é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia.

A esse respeito, se observa que os interesses da criação de universidades corporativas acabam por convergir entre os interesses da instituição qualificadora e os interesses do trabalhador, visto que o investimento feito pela instituição no trabalhador, consecutivamente deve gerar resultados para ambos os lados.

Do lado do trabalhador, que será qualificado pela instituição, haverá o desenvolvimento de seus talentos e de suas capacidades, resultando em mais habilidades que devem convergir para os objetivos da instituição. Do outro lado, as empresas, ou seja, as instituições qualificadoras, com esse processo, irão obter desse trabalhador mais agilidade e competências na resolução de problemas.

Todo esse processo é resultante da reestruturação educacional dentro das organizações que promoveram grandes modificações na sua estrutura, fazendo com que, Eboli (2004), as organizações se adaptem a trabalhar com processos e soluções inovadoras e passem a compreender o valor da educação corporativa entrelaçada aos interesses das próprias organizações. Para Meister (1999, p. 19), as empresas visionárias estão vencendo o desafio de criar uma infraestrutura que garanta o aprendizado contínuo. Elas compartilham da mesma meta:

Sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desenvolvimento excepcional, objetivando desenvolver meios de alavancar novas oportunidades, entrar em mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar as organizações para um novo futuro.

Diante dessas possibilidades, se observa, de acordo com Eboli (2004), que hoje em nosso país já se contabiliza cerca de cem organizações, sejam elas nacionais ou multinacionais; assim como, sejam do setor público ou privado, que já estão atuando com os princípios e práticas da educação corporativa.

Conforme o quadro abaixo, se elenca as principais instituições apontadas por Eboli (2004) que fazem essa experiência:

Quadro3 – ABC... da Educação Corporativa no Brasil

ABC... DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL						
A Abril Abrange Accor Albert Einstein Alcatel Alcoa Algar Ambev Amil	B Banco do Brasil BankBoston Bermatech Bic BNDES Bristol	C Carrefour CEF Citigroup CNI-IEL Correios CVRD	D Datasul	E Elektro Eletronorte Elevar Elma Chips Embasa Embraer Embratel	F Facchini Fiat Ford	G Globo GM GVT
H Habib's	I IBM Illy Café Inepar Itaú	K Kraft Foods	L Leader Magazine Lojas Renner	M Martins McDonald's Metrô-SP Microsiga Motorola	N Natura Nestlé Novartis	O Oracle Orbitall Origem
P Petrobrás Previdência	R Real-ABN Redebahia	S Sabesp Sadia Sebrae-RS Serasa Secovi Semco Siemens Softway Souza Cruz Syngenta	T Tam Telemar Tigre Transporta dora Americana	U Ultragaz Unibanco UniDistribuição Unimed Unisys	V Vallé Visa Volkswagen	X Xerox

Adaptado de Eboli (2004, p. 64).

Hoje, dentre as múltiplas organizações apresentadas no quadro acima, constata-se muitos avanços no setor de educação corporativa, tendo como principais destaques empresas

como a Alcoa, Ambev, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios, Vale, Petrobras entre outras.

Seja no setor público ou privado, como dito anteriormente, a presença da educação corporativa nas instituições se encontra cada vez mais consolidada, não obstante, observamos o processo de implantação desse modelo de educação no Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão, 16ª Região.

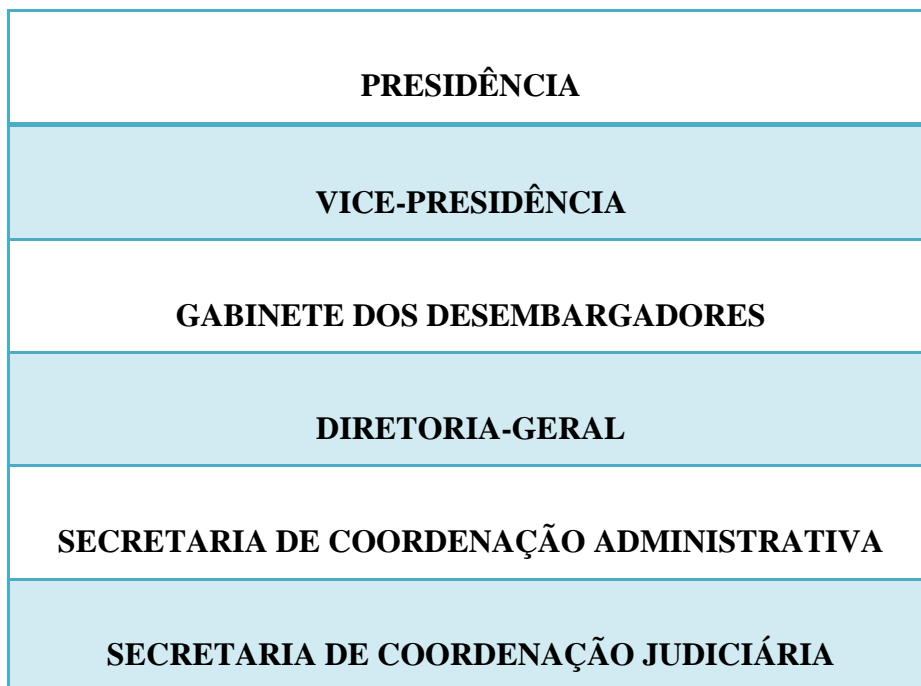
Para entendermos esse processo é necessário refazer o percurso de instalação da Justiça do Trabalho no âmbito nacional e no local, pois assim visualizaremos as mudanças ocorridas, os projetos que suscitaram a importância da formação continuada dos servidores da Justiça do Trabalho no contexto do Maranhão.

Desta forma, observamos que o século XX foi marcado por embates de forças estruturais em âmbito global. Dentre elas, se destaca os movimentos ideológicos de direita e esquerda que estavam sempre em confronto devido às novas configurações que a sociedade urbana estava vivendo em relação aos novos rumos que o trabalho vinha tomando.

É, justamente, nesse contexto que, em 1941, é instalada, a Justiça do Trabalho no Brasil. Vale lembrar que, nesse mesmo ano, estava-se em plena Segunda Guerra Mundial e o Brasil não estava de fora desses acontecimentos. Ainda, tem o crescimento da classe média e do operariado urbano em cidades como São Paulo. Destaca-se ainda, a política de Vargas que estava em pleno auge, trazendo vantagens para a crescente massa de trabalhadores urbanos.

No Maranhão, embora a presença da Justiça do Trabalho date desde sua fundação no âmbito nacional, o Tribunal Regional do Trabalho foi instalado em 1989, por meio da Lei nº 7.671, de 21 de setembro de 1988, quando passou a funcionar na Rua de Santaninha, no centro de São Luís. Desde então, começaram as instalações das Varas do Trabalho em todo o estado obedecendo à estrutura administrativa que segue.

Quadro4 – Organograma Administrativo



Organograma administrativo – fonte: www.trt.16.jus.br

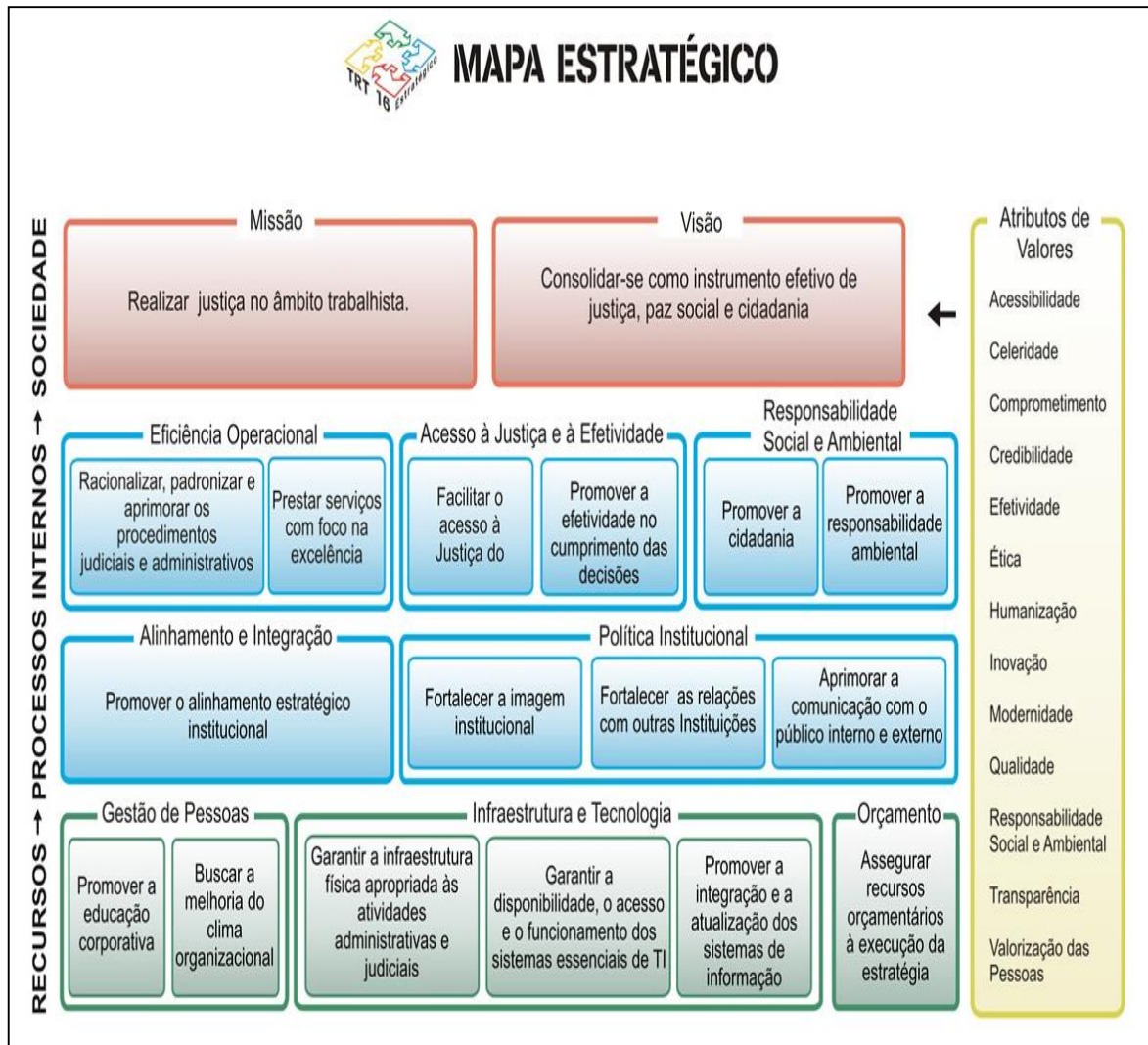
Com vistas à criação de um processo que garantisse mais celeridade às ações desenvolvidas no TRT 16^a – MA, criou-se a gestão de planejamento estratégico com o objetivo de trazer auxílio, tanto em tomadas de decisões dentro da instituição quanto na execução dessas decisões, a fim de delinear as estratégias do TRT 16^a – MA em termos operacionais.

A elaboração desse planejamento estratégico se deu por meio da Resolução Administrativa nº 235/2009, publicada em 17 de dezembro de 2009. Esse planejamento foi constituído a partir de três perspectivas, como mostra o histórico disponível na página do TRT 16^a – MA: a da sociedade, que resultou na missão, visão de futuro e valores institucionais; a de processos internos, que consigna a forma de agir da instituição e a perspectiva de recursos, onde foram considerados a estrutura física, humana e financeira do TRT.

O que podemos compreender é que o setor estratégico apresenta uma relação diretamente proporcional na qual envolve três aspectos que são os recursos, os processos internos e a sociedade. Que precisam estar coesos para que os objetivos desse setor possam ser alcançados, bem como os objetivos dos outros setores ligados ao estratégico possam também efetivar suas missões.

Para melhor compreender a estrutura estratégica do TRT 16^a – MA, e os objetivos que precisam ser atingidos por todos os outros setores da instituição como os de estrutura operacional, gestão de pessoas, responsabilidade social e ambiental, orçamento dentre outros, vejamos o mapa estratégico dessa instituição:

Quadro 5- Mapa Estratégico



Fonte: www.trt.16.jus.br

Dentre os objetivos apresentados no mapa estratégico, os da área de gestão de pessoas destacam-se, pois dela é que surge o projeto “Qualificar” tendo como um de seus objetivos o estabelecimento de um conjunto permanente de competências básicas exigidas para a atuação dos servidores nas diversas áreas do Tribunal Regional do Trabalho, 16^a Região.

Uma das ações que o “Qualificar” desenvolve é o aperfeiçoamento do programa de educação corporativa para toda a Justiça do Trabalho, 16ª Região. Ela acontece por meio da Escola Judicial do TRT. Escola esta que foi instituída em 11 de novembro de 2008 pela Resolução Administrativa nº 211, tendo sua aprovação via outra Resolução de 25 de maio de 2009.

Visto a necessidade de aperfeiçoamento de seu quadro de funcionários composto por cerca de 50 magistrados e 584 servidores lotados na capital e interior do estado, a qualificação desses funcionários se tornou imprescindível, assim também, através da Escola Judiciária, a implantação e aperfeiçoamento da educação corporativa nesta instituição.

Já em 2009, o projeto “Qualificar” que desenvolve as ações da educação corporativa, promoveu diversas atividades, dentre as quais se destacou a criação de planejamento e metas por meio de resoluções que dispõem sobre a gestão estratégica no âmbito do poder Judiciário.

Em 2010, a educação corporativa do TRT 16ª – MA elabora um planejamento junto com a Escola Judiciária com o objetivo de promover um alinhamento estratégico entre os anos de 2011 até 2015, tendo a educação corporativa como foco principal do departamento de gestão de pessoas.

O mapa a seguir apresenta um resumo sobre os objetivos da Escola Judicial, sua visão, missão e as demandas da educação corporativa na instituição as quais estão diretamente ligadas a formação de competências organizacionais que irão gerar mais mobilidade para as atividades desenvolvidas pelos servidores do Tribunal:

Quadro 6 – Mapa Estratégico da Escola Judicial do TRT 16ª Região



Fonte: www.trt.16.jus.br

Constata-se que a Escola Judicial assume o papel de promotora das atividades de formação para os magistrados e servidores, ou seja, ela é a sistematizadora do processo de gestão escolar no TRT cujo objetivo expresso na visão da instituição é ser um referencial em educação corporativa desenvolvendo competências.

E no aspecto de desenvolvimento de competências, a Escola Judicial expõe e reafirma as características das universidades corporativas quando se trata de formar sua própria força de trabalho com o intuito de gerar mais competitividade, agilidade, habilidades e competências nas execuções das tarefas da instituição.

3.2 Os Desafios da Formação das Competências: a proposta pedagógica nos limites do real

A educação corporativa no TRT 16^a – MA tem como base as ações desenvolvidas através da Escola Judicial. Essa apresenta uma proposta pedagógica com um princípio formativo, abrangendo os diversos setores do Tribunal por meio da secretaria de planejamento estratégico que tem como função supervisionar os projetos de formação e capacitação dos magistrados e servidores. Dentre os projetos, destaca-se o “Qualificar”.

O “Qualificar” é um projeto de educação corporativa com o objetivo de estabelecer um conjunto de competências básicas exigidas para a formação e aperfeiçoamento na atuação dos servidores em diversas áreas do Tribunal. Tal projeto está relacionado com o setor de planejamento estratégico e, conseqüentemente, com a Escola Judicial responsável por gerir as atividades de formação dos servidores.

As atividades de capacitação de funcionário dentro da Escola Judicial trazem como enfoque o estabelecimento permanente de um conjunto de competências para atuação dos servidores em diversas áreas. Para que essas ações venham a ocorrer, é imprescindível que se coloque em prática o projeto político-pedagógico de educação corporativa da instituição.

Tal projeto político-pedagógico – “Qualificar” – trabalha a dimensão cognitiva do sujeito, de forma associada aos princípios da instituição. Portanto, estabelecendo com o funcionário do TRT 16^a – MA a otimização de suas habilidades por meio do processo ensino aprendizagem. Veiga (1996, p.13) afirma:

O projeto busca um rumo, uma direção. Uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico é, também um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

No contexto da dimensão política, a educação corporativa do “Qualificar” visualiza o servidor como cidadão atuante que, com sua formação, possa se comprometer a fim de promover e contribuir com mudanças significativas tanto no ambiente de trabalho como na sociedade em geral.

Já no aspecto pedagógico, que tem a ver com a formação que lhe é possibilitada, busca-se um engajamento efetivo nas atividades da instituição, mais responsabilidade em suas ações e também uma significativa melhora no desempenho de suas funções. Essas atitudes

tornam o trabalhador um cidadão mais participativo, no contexto da democracia burguesa, ou seja, mais produtivo.

Uma das formas desse processo de ensino – para o desenvolvimento de habilidades e competências, e para fomentar o desejo de cada funcionário de aumentar a aptidão para o conhecimento – perpassa pelos cursos e treinamentos oferecidos aos magistrados e servidores e levam em consideração peculiaridades de cada um dos envolvidos.

Percebe-se um aspecto de parceria entre a instituição e seus servidores dentro de um processo produtivo no qual cada um dos parceiros venha contribuir com algum tipo de recurso. O primeiro com a promoção e meios de aperfeiçoamento da sua força produtiva e o segundo com seus conhecimentos, capacidades e habilidades que proporcionarão mais eficiência à instituição. A esse respeito Chiavenato (2008, p. 9) diz que:

Pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

Essa tem sido uma preocupação do projeto político-pedagógico da educação corporativa no TRT – 16ª MA, pois além de olhar o trabalho como gerador de resultados que tornam a instituição mais eficaz, olha também para o desenvolvimento intelectual dos seus servidores.

Ao mesmo tempo, essa ação pode ser avaliada sob a lógica do capital, visto que, tal preocupação nas trocas entre instituição e servidores culmina para um objetivo maior, que é de tornar a instituição (neste caso, o TRT – 16ª MA) – mais competitiva, enquadrando-se dentro do modelo global e, para isso, é preciso capacitar sua força de trabalho.

Nesse sentido, Meister (1999) mostra que para criar uma força de trabalho de primeira qualidade, as empresas adotam o modelo de universidade corporativa para sistematizar e agilizar seus esforços de aprendizagem e desenvolvimento, formando um todo coeso e determinado.

Diante dessa realidade, observa-se que o projeto de educação corporativa do Tribunal Regional do Trabalho vem seguindo as dimensões que são fundamentais à educação corporativa em todas as suas características, sustentando seu caráter competitivo e assegurando a educação do trabalhador do setor judiciário de forma que vem promovendo a convergência com os objetivos propostos.

Em função dessa proposta, o PPP (Projeto Político Pedagógico) passou a representar, de forma mais efetiva, as aspirações coletivas e o compromisso da instituição com as atividades educacionais voltadas para o aperfeiçoamento dos servidores, propiciando uma integração entre o setor de planejamento estratégico com os demais setores do Tribunal.

3.2.1 Base Legal para Criação da Escola Judicial – Projeto Qualificar

A atividade desenvolvida pela Escola Judicial TRT 16ª são norteadas pelas resoluções, metas e planejamentos estratégicos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos Tribunais –; do Supremo Tribunal Federal; da Escola Nacional da Magistratura do Trabalho (ENAMAT); do Tribunal Superior do Trabalho, dentre outros órgãos.

Isto posto, a Resolução nº 70 – CNJ, de 18 de março de 2009 dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, exigindo a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional e conferir maior continuidade administrativa aos órgãos judiciais.

Assim como a Resolução nº 99 – CNJ, de 24 de novembro de 2009, que instituiu o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário para cumprir com objetivos de assegurar a convergência dos recursos humano, administrativos e financeiros, empregados pelos segmentos do Poder Judiciário.

Outra Resolução foi a de número 111– CNJ, de 6 de abril de 2010 que instituiu o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud), visando desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores judiciais em parceria com as demais resoluções. Nesta Resolução se encontra a Meta Prioritária nº 8, de 2010, do CNJ, que objetiva promover cursos de capacitação em administração judiciária para os magistrados.

A Portaria Conjunta nº 3/2007 do STF/STJ/CNJ/CJF, em seu anexo III, regulamenta, em linhas gerais, o Programa Permanente de Capacitação a ser implementado em cada órgão do Poder Judiciário da União, com finalidades, dentre outras, de direcionar o investimento em capacitação para o alcance das metas e das estratégias da organização; contribuir para a efetividade e qualidade dos serviços prestados ao cidadão; nortear o desenvolvimento e a manutenção das competências necessárias à atuação profissional dos servidores alinhada com o planejamento estratégico dos órgãos.

Os Planejamentos Estratégicos do Conselho Nacional de Justiça, do Tribunal Superior do Trabalho e do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região sistematizam, dentre outros, os seguintes valores institucionais: acessibilidade, celeridade, comprometimento, credibilidade, efetividade, ética, inovação, modernidade, qualidade, responsabilidade social e ambiental, transparência e valorização das pessoas; esse último norteia ações baseadas no princípio da dignidade da pessoa humana no exercício profissional.

E, por fim, a Resolução 71, de 2010, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho que instituiu a Política Nacional de Educação à Distância e Autoinstrução para os servidores da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. O Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região, através do Planejamento Estratégico (2010 – 2014), definiu como projetos para a Gestão de Pessoas, o projeto Qualificar e o Projeto Rompendo Distâncias.

O projeto Qualificar, além de ter sido desenvolvido com base na regulamentação exposta acima, está em sintonia com o programa de treinamento de servidores do TST, com o programa de formação desenvolvido pela ENAMAT e com o Planejamento Estratégico (2010/2014) desenvolvido por este Tribunal.

3.2.2 Diretrizes Pedagógicas do Qualificar

As ações do Qualificar pautam-se numa série de diretrizes pedagógicas acordadas no âmbito da instituição, ou seja, entre todos os órgãos ligados ao setor de planejamento estratégico. A primeira delas, e que constitui o elemento chave deste estudo, é a promoção da educação corporativa com o intuito de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores.

Para que essa diretriz tenha sua eficácia é importante que, os indivíduos envolvidos nesse processo educativo compreendam a necessidade da qualificação e requalificação, entendendo que se parte da premissa de que todos precisam aprender durante todo o processo de sua vida, seja por meios formais e ou não formais.

Com base nesse aspecto, o TRT vem oferecer, na forma de educação corporativa, múltiplas oportunidades de aprendizagem que permitem ao servidor escolher, dentro de suas possibilidades, condições de se aperfeiçoar obtendo novos conhecimentos que, utilizados em seu contexto de trabalho, torna-o mais eficiente.

Em função dessa diretriz, o Tribunal investe em novas tecnologias, mas tem investido, antes de tudo, na aquisição de novos conhecimentos e habilidades de seus servidores, visto que o conhecimento pode ser compreendido como o melhor meio de se aproveitar os demais recursos da instituição. A esse respeito Duguid (2011, p. 62) diz que:

Temos em mente não o conhecimento declarado que os indivíduos podem, como o nome sugere, expressar em um exame – o que o filósofo Gilbert Ryle denominou *knowthat*. Ao contrário, estamos preocupados com o conhecimento disponível- Ryle denominou-o de *know-how*. O conhecimento disponível confere habilidade de um indivíduo responder às situações reais e de fazer coisas, em vez de apenas falar sobre elas no abstrato.

Nessa perspectiva, compreende-se que na medida em que a instituição dominar o conhecimento e por sua vez conseguir que seus servidores também se apropriem dele, maior será a sua vantagem competitiva e, neste caso, sua prestação de serviço terá maior eficácia, elevando o desempenho organizacional.

A lógica apresentada é que a educação corporativa busca a finalidade da produção do conhecimento de forma estratégica e especializada, que será transferido no coletivo da instituição com o objetivo de gerar retorno e também habilidades que possam produzir vantagens ao TRT.

A segunda diretriz traz o processo de reestruturação organizacional. As décadas de 1980 e 1990 foram os períodos em que as instituições passaram por grandes processos de reestruturação, deixaram à parte o modelo tradicional e modificaram suas estruturas e a forma de organização do trabalho.

Todo esse processo de modificações das organizações tem como objetivo fazer com que as instituições se tornassem mais flexíveis, ágeis e com grande capacidade de produzirem inovações para se firmarem no mercado cada vez mais competitivo. Chiavenato (2008) afirma que, a passagem de um ambiente estável para instável está fazendo com que as organizações migrem de uma estrutura mecanicista e tradicional para uma estrutura orgânica e moderna.

Tornou-se imprescindível a necessidade de um desenvolvimento continuado entre as instituições e as pessoas que a compõem, visto que os novos tempos exigiram das instituições novos posicionamentos em relação aos seus funcionários. Ainda com relação a esse assunto Chiavenato (2008, p. 394) cita:

Em plena era da informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocaram em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização. Ele não tem muita serventia para os tempos atuais. O

ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser competitivas na era atual.

O projeto político-pedagógico do TRT propõe esta inserção nesse contexto de mudança organizacional, a fim de buscar para sua estrutura características de um modelo orgânico passando a ser mais descentralizada com redução dos níveis hierárquicos e constante interação para a busca de novos conhecimentos.

E, ainda, busca-se um modelo de comunicação que seja mais lateralizado que verticalizado, permitindo, desta forma, maior possibilidade de transitar informações e sugestões que possam cooperar nas tomadas de decisões dentro da instituição. A reorganização das estruturas se torna elemento essencial nesse processo.

3.2.3 Público–alvo

A Escola é um órgão do Tribunal Regional do Trabalho, sediada em São Luís e está vinculada à Presidência do Tribunal, sem fins lucrativos, possui autonomia didático-científica, bem como, administrativo-organizacional, podendo atuar livremente na criação e execução de cursos de capacitação.

O público-alvo da Escola Judicial são os magistrados e servidores da Justiça do Trabalho da 16ª Região, que é composto 51 magistrados e 584 servidores lotados na capital e no interior do Estado. Todos precisam conhecer a visão da instituição e saber como colocá-la em prática.

3.2.4 Eixos Temáticos

Núcleo de Preparação e Formação de Magistrados: O Núcleo de Preparação e Formação dos Magistrados é responsável pela formação de desembargadores e dos juízes, incluindo-se, em relação a estes, o módulo regional do Curso de Formação Inicial dos Juízes do Trabalho.

Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores: O Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores é responsável pela formação dos servidores lotados no Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região.

Núcleo de Educação a Distância: O Núcleo de Educação a Distância (NED) é responsável pela formação de magistrados e servidores na modalidade de ensino a distância, reunindo as mesmas competências dos Núcleos de Preparação e Formação de Magistrados e do Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento de Servidores, inclusive do Projeto Anjo, restritas, porém, aos eventos realizados a distância.

3.2.5 Organização Curricular

A organização curricular da Escola Judicial contempla dois processos que, embora tenham especificidade, se articulam: O atendimento a demandas espontâneas e o desenvolvimento de propostas pedagógicas para induzir a formação a partir do Planejamento Estratégico do Tribunal e das propostas definidas no presente Projeto Político-Pedagógico.

As demandas espontâneas são definidas a partir de manifestações - oriundas das Unidades que compõem o Tribunal na primeira e segunda instância, dos magistrados e dos servidores – referentes às necessidades derivadas tanto do exercício profissional quanto do surgimento de novas questões a serem enfrentadas nas dimensões técnica, comportamental, de qualidade de vida e saúde do trabalhador, entre outras.

A demanda induzida diz respeito aos percursos formativos, elaborados sob a forma de itinerários, definidos a partir do Planejamento Estratégico do Tribunal e das propostas previstas neste Projeto Político-Pedagógico. Ela ocorre mediante a construção e disponibilização, pela Escola, de itinerários formativos que orientem as decisões relativas ao desenvolvimento de competências, de modo a articular as necessidades e perspectivas dos magistrados e servidores aos objetivos e ações estratégicas do Tribunal e à política nacional e regional de formação de magistrados do trabalho.

O itinerário formativo compreende o conjunto de etapas que compõe a organização do percurso de desenvolvimento de competências em uma determinada área, de modo a promover a formação contínua e articulada ao longo da vida laboral, contemplando os níveis básico, intermediário e avançado.

Além disso, a Escola Judicial desenvolverá projetos de ensino, pesquisa e extensão que possibilitem a reflexão sobre as atividades institucionais, com vistas ao seu permanente aprimoramento. A construção da proposta de formação da Escola dar-se-á mediante a elaboração de projetos pedagógicos, composta por três fases: a identificação de necessidades, o desenvolvimento de soluções educacionais e a avaliação.

O processo de identificação de necessidades integrará as seguintes dimensões:

- Os conhecimentos disponíveis sobre os processos de trabalho a serem ensinados, no plano da Justiça do Trabalho e áreas afins;
- A prospecção das necessidades de formação, inicial e continuada, em todos os níveis, a partir de estudos das perspectivas futuras;
- As necessidades de desenvolvimento de competências pelos magistrados e servidores, definidas, a cada ano, por mapeamentos de competência e/ou por levantamentos realizados junto às unidades que integram o TRT e junto aos próprios magistrados e servidores;
- As necessidades de formação inicial e continuada nas atividades críticas, identificadas a partir do Planejamento Estratégico, mediante a sistematização e oferta permanente de soluções educacionais organizadas em itinerários formativos;
- A identificação de conhecimentos prévios dos magistrados e servidores em formação, sobre os quais serão ancorados os novos conhecimentos, a partir da análise do seu perfil, considerando as trajetórias de formação profissional e de trabalho;
- A realização de pesquisas e parcerias interinstitucionais, com vistas ao aprimoramento da atividade jurisdicional e da ação educativa da Escola.

O desenvolvimento das soluções educacionais, para atender às necessidades identificadas, compreende: o conjunto articulado que integra a definição do perfil de formação a ser atingido; as competências que integram esse perfil; os módulos de formação que se articulam a partir de uma base comum, a ser complementada por conhecimentos específicos oriundos de necessidades individuais e de equipe, das diferentes necessidades de trabalho e do nível de avanço a ser atingido com a formação.

Ele implica, portanto, a construção de itinerários formativos ou a organização de módulos, observando as modalidades de evento: seminários, oficinas, cursos de formação inicial e de educação continuada;

- Os meios de formação (presencial, à distância ou misto);

- A relação entre trabalho, conhecimento e competências;
- Os princípios metodológicos;
- Os critérios para seleção de conteúdo;
- As orientações relativas à preparação de material didático.

Uma vez desenvolvidas as soluções educacionais, elas serão implementadas, acompanhadas e avaliadas, com o intuito de orientar o processo decisório, relativas às adequações e melhorias que se façam necessárias. Para tanto, serão desencadeados os processos de avaliação diagnóstica, avaliação formativa e avaliação de resultado.

A partir da concepção acima enunciada – considerando ainda o disposto na Resolução 01/2008 e resoluções posteriores da ENAMAT, os processos pedagógicos que vêm sendo desenvolvidos pela Escola, ao longo de sua trajetória, e as necessidades evidenciadas por meio de avaliações, consultas e grupos focais – a elaboração do currículo dar-se-á a partir dos três eixos temáticos que servirão de base tanto para as propostas de formação inicial quanto continuada, considerados os seus objetivos e as suas especificidades.

Os eixos temáticos viabilizam o tratamento interdisciplinar dos conteúdos, superando a sua fragmentação, e contemplam as relações entre parte e totalidade, teoria e prática. Para assegurar o seu tratamento orgânico e o seu caráter continuado, cada eixo terá um coordenador didático que será o responsável pelo planejamento e acompanhamento das atividades; pela integração dos docentes e tutores e pela articulação entre os eixos, de modo a assegurar a concepção integrada dos cursos de formação inicial e continuada a serem ofertados. Os coordenadores de eixo serão indicados pelo Diretor da Escola Judicial dentre os membros dos Departamentos de Formação.

3.2.6 Áreas de Atuação

No exercício de suas atribuições, a Escola Judicial da 16ª Região contemplará as seguintes áreas de atuação, com base em diagnósticos anuais de necessidades por ela realizados:

- a) Formação Inicial de Juízes
- b) Formação Continuada de Magistrados;
- c) Formação Inicial de Servidores que exercerão atividades-fim;

- d) Formação continuada de Servidores nas áreas de conhecimento vinculadas às atividades-fim;
- e) Pesquisa em Educação e Gestão Judiciária;
- f) Extensão do conhecimento sobre Justiça do Trabalho à sociedade;
- g) Divulgação do conhecimento produzido.

3.2.7 A Concepção de Aprendizagem

Da concepção de conhecimento que fundamenta o processo pedagógico decorre a necessidade de promover situações de aprendizagem que viabilizem o estabelecimento de relações com a ciência, a tecnologia e a cultura, de forma ativa, construtiva e criadora, substituindo a certeza pela dúvida, a rigidez pela flexibilidade, a recepção passiva pela atividade permanente na elaboração de novas sínteses.

Tal processo, no caso da Escola Judicial, deve propiciar o exercício da Magistratura do Trabalho e de suas atividades auxiliares com qualidade e compromisso social. Implica conceber a aprendizagem como resultante da atuação do magistrado e do servidor em formação, em situações intencionais e sistematizadas, mediadas por professores e tutores de campo, que alternem tempo e espaço de trabalho e reflexão teórica.

De tal modo que o trabalho torna-se o elo integrador entre teoria e prática. A partir das práticas simuladas e reais de gestão, audiências, sentenças, acórdãos, execução e despachos, serão formulados os questionamentos que orientarão as discussões teóricas mediadas pelos professores nas atividades desenvolvidas na Escola Judicial, constituindo progressivamente a articulação entre conhecimento científico e experiência laboral, ou conhecimento tácito.

Essa concepção de aprendizagem define o trabalho docente: a ação de ensinar como a capacidade de problematizar, apoiar teoricamente a formulação das dúvidas e das hipóteses, proporem desafios, estimular a construção de explicações e o estabelecimento de relações, a partir da reelaboração conhecimentos e experiências anteriores.

Para isso, é necessário disponibilizar todas as informações necessárias pelos meios possíveis de divulgação e orientar o seu manejo de informações, em termos de localização, interpretação, estabelecimento de relações e interações. A multimídia pode

contribuir significativamente nesse processo, sem que se secundarize a importância das fontes tradicionais.

Com base na produção teórica existente, é necessário promover discussões, de modo a propiciar a saudável convivência das divergências com os consensos possíveis, resultantes das práticas de confronto e conciliação, da comparação e da análise de diferentes conceitos e posições.

Ensinar é planejar situações por meio das quais o pensamento ganhe liberdade para se mover das mais sincréticas abstrações em direção à compreensão possível do fenômeno a ser apreendido, em suas relações e em seu movimento de transformação; é deixar que se perceba a provisoriabilidade e que nasça o desejo da contínua busca por respostas, sempre provisórias, que nunca se deixarão totalmente apreender; é criar situações para que o aprendiz faça seu próprio percurso, nos seus tempos e em todos os espaços, de modo a superar a autoridade do professor e construir a sua autonomia.

O trajeto pedagógico a ser seguido, a partir dessa compreensão, envolve o percurso do método científico, o conhecimento do contexto e o saber do aprendiz; não como dimensões que se contrapõem, mas como relação. Esse trajeto pode ser sintetizado pela:

- a) problematização, a ter como ponto de partida a prática profissional;
- b) teorização, com definição, de forma interdisciplinar, dos conhecimentos que necessitam ser apreendidos para tratar do problema compreendido como síntese de relações sociais e produtivas, de modo a promover a reflexão individual e coletiva;
- c) formulação de hipóteses, com estímulo à criatividade na busca de soluções originais e diversificadas, que permitam o exercício da capacidade de decidir a partir da identificação de consequências possíveis que envolvam as dimensões cognitiva, ética e política;
- d) intervenção na realidade, ponto de partida e ponto de chegada da prática profissional, em direção a um patamar superior e ampliado, tendo a realidade compreendida, dissecada e sistematizada, em substituição à situação anterior.

3.2.8 Missão e Visão

A missão, de acordo com o planejamento estratégico, é o propósito da organização. Ela representa a razão de existência de uma instituição. Desta forma, ela deve

abranger o objetivo maior da instituição e ser transmitida a todos os envolvidos no processo, tais como funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

Supõe-se deste modo que, quanto mais a organização ofertar aos funcionários conhecimento suficiente com o intermédio das metodologias inovadoras e inteligentes da educação corporativa, visíveis no projeto Qualificar, mais obterão novas qualificações, que proporcionarão uma melhora significativa na realização de suas tarefas no ambiente da organização.

Assim, a missão implantada no TRT – 16ª que relaciona todos os atores dessa instituição é a de se comprometer para a realização de justiça no âmbito trabalhista, sendo assim, solucionando conflitos de forma célebre e efetiva, com a intenção de produzir satisfação na prestação dos serviços jurisdicionais.

Não obstante, a visão da instituição, expressa no PPP, está diretamente relacionada com o princípio da missão. Ela pode ser entendida como o alvo que a organização pretende alcançar, ou seja, os resultados que se desejam conseguir no futuro. Para isso, é preciso ensinar os trabalhadores a desempenharem melhor as suas atividades.

Para atingir esse patamar, terá que continuar a busca de sua consolidação com instrumento efetivo de promoção da justiça no âmbito trabalhista, assim como, a promoção de justiça social para a construção da cidadania que serão elementos que comprovaram o alcance da visão de futuro.

3.3 Formação das Competências na Teoria

Desde a década de 70, com a crise do capital e consecutivamente com o processo de reestruturação, o termo competência tem sido utilizado com frequência em diversas áreas de conhecimento, mas principalmente nas que se relacionam com as ciências sociais e não obstante, no contexto das organizações.

Para termos uma compreensão conceitual dessa palavra, torna-se importante o entendimento de Isambert-Jamati (1997) que mostra esse termo com uma noção rara e polissêmica por causa das diversas utilizações em variadas áreas de conhecimento em que é aplicada, que vai desde seu uso histórico até sua diferenciação do uso popular.

Para esse estudo, nosso enfoque parte do conceito apresentado por Zarifian (2003) de competência como a capacidade da pessoa em ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, serem capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida.

Zarifian (2003) cita que o uso da noção de competência começou a aparecer quando as empresas tiveram necessidades de reconhecer as competências das pessoas independentes dos postos de trabalho que elas ocupavam.

A noção apresentada associa-se a verbos como ter, ser, ir, compreender, dominar que apontam para uma mobilidade de características entre o indivíduo que possui a competência, e onde ou em que vai utilizá-la. Desta forma, observamos o processo de transformação que é proposto pelo conceito apresentado.

O que se observa, nesse primeiro instante, é o fato de Zarifian (2003) ressaltar valores que estão mais direcionadas ao próprio indivíduo, mas que a esfera de ação será, no contexto desse estudo, a organização que exigirá, cada vez mais, capacidade de gerir novas competências, devido ao processo competitivo.

O trabalhador precisa ter capacidade de aprender e conhecer o processo de produção da matéria-prima até chegar ao consumo final do produto. Dessa forma, ele utilizará um conjunto de competências para analisar situações, questionar quando não possui o domínio do conhecimento e pensar de forma criativa para gerar opções. O trabalhador, nessa perspectiva, precisa contribuir de forma produtiva em todos os setores da empresa.

Ao ir além das atividades prescritas, o profissional deixa de lado o ter de executar tarefas na qual o essencial era a qualificação técnica. Agora no bojo das organizações flexíveis a competência do indivíduo está cada vez mais relacionada à capacidade de saber se comunicar e ter noção de colaboração, pois elas implicam em saber lidar com o coletivo. E o propósito do trabalho coletivo é a possibilidade de compartilhamento de informações e melhorias na empresa.

Outro aspecto importante do conceito de competência é a habilidade de dominar novas situações no trabalho, que nos remete novamente a questão da flexibilidade das organizações na atualidade. Hoje, torna-se imprescindível, principalmente com a volatilidade

das informações e da tecnologia, que o trabalhador esteja constantemente preparado até mesmo para ser um nômade global⁷

Nesses aspectos discutidos, observa-se que a competência está intrinsecamente relacionada às habilidades que o indivíduo desenvolve para atender as novas demandas de competitividade das organizações e à necessidade do processo de qualificação que pode ser adquirida por meio do exercício de múltiplas atividades profissionais.

Contudo, há uma amplitude conceitual da noção de competência e recorreremos aos conceitos apresentadas por dois outros autores: Isambert-Jamati (1997) e Fleury (2011). Estes apresentam pontos semelhantes voltados também para o contexto das organizações e para nova conjuntura da competitividade que exige um trabalhador com mais capacidades em seus postos de trabalho.

Isambert-Jamati (1997, p. 104) ao trabalhar a polissemia da palavra competência explora seus limites conceituais ao tratar das categorias de não competente, e sem competência específica, atribuindo a cada uma dessas categorias o seu papel em determinado contexto, a esse respeito ela conceitua da seguinte forma:

Aquele que é (reconhecido como...) competente, em relação ao que não o é, ou que o é menos, é aquele que domina suficientemente área na qual intervém para identificar todos os aspectos de uma situação nessa área e para eventualmente as disfunções dessa situação. Mas, para ser competente, deve também, estar munido desses conhecimentos, poder decidir a maneira de intervir a fim de obter tal resultado com eficácia e economia de meios. Para intervir, deve apelar para as técnicas definidas, cuja extensão de aplicação ele conhece.

Partindo desse ponto de vista, a autora mostra que competência é dominar o todo de uma determinada área para propor intervenções e que o domínio deve ser completo para que o indivíduo não se enquadre, nessa perspectiva, nas categorias de não competente ou sem competência específica.

Nessa lógica, em consonância com os discursos propagados pelas organizações na atualidade, mostram que as competências podem ser adquiridas em ambientes, sejam eles de negócios ou ligados a vida, lúdica ou familiar do trabalhador, anteriormente frequentados por este e que lhe garantam mais agilidade para decidir sobre variadas situações.

⁷ Mattewman (2012, p. 56 e 57) A motivação em torno de novas empresas nos mercados emergentes tem levado a um novo tipo de profissional: os nômades globais [...] os indivíduos desse grupo muitas vezes provêm de famílias de nacionalidades mistas em termos de pais e avós. Ver mais em: Mattewman, Os novos nômades globais/ Jim Mattewman. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clío Editora, 2012.

Esta perspectiva apresenta aspectos relacionados ao conceito trabalhado em Zarifian (2003), pois mostra a dimensão da flexibilidade das competências em qualquer área, visto que este precisa conhecer tudo do todo para ser capaz de enfrentar situações inovadoras. Em outras palavras Isambert-Jamati (1997) afirma que ser competente é estar suscetível a mudanças.

Já em Fleury (2011) define-se competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. De modo mais enfático que os primeiros conceitos, este mostra o objetivo do ser competente.

No primeiro aspecto do conceito que é “saber agir” observa-se que essa ação ocorre no contexto das organizações, o conhecimento passa a ser um fator diferencial, o conhecimento é criado e passa por diversas modificações constantes e é obtido por meio das diversas formas que a pessoa tem de interagir no contexto social.

Cada pessoa deve possuir conhecimentos que o individualizam e que vai torná-lo competente. Desta forma, ao pensar na perspectiva da empresa ele precisa dessa capacidade de saber agir para desenvolver suas competências, mas agora não com o caráter individual, e sim, associada às competências das organizações.

Desta maneira, as organizações valorizam o trabalhador competente, pois esses, ao adquirirem conhecimentos, podem aplicá-los na busca de soluções para os possíveis problemas enfrentados e/ou na busca de inovações que visem obter novos mercados e produtos no contexto da competitividade global.

É decorrente da definição do Fleury (2011) o aspecto dual no qual se observa que competência associa valor econômico para a organização, que vai gerar lucratividade e resolução de problemas, e valor social para o indivíduo, este vai crescer dentro da organização.

Para que a capacidade de cada indivíduo possa ser desenvolvida é preciso que se trabalhe a aquisição de competências. É nesse contexto que as universidades corporativas trabalham com os funcionários esse parâmetro, visto que, quando se trabalha as competências, as organizações estão direcionando seus trabalhadores para uma atividade mais certificada.

Nesse aspecto, Antunes (2009), também apresenta competência como a capacidade de mobilizar uma série de recursos mentais, entre os quais a própria inteligência,

para, de uma maneira extremamente eficiente, ajudar a resolver problemas e ajudar a superar obstáculos.

Fleury (2011) acredita que o conceito de competência e o conceito de gestão do conhecimento fazem a ligação entre a Universidade Tradicional e as Universidades Corporativas. Para a autora, a palavra competência é usada na linguagem comum para designar uma pessoa qualificada, apta a realizar alguma coisa. No cenário organizacional, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis de *input*); e outros à tarefa, resultado (variáveis de *output*).

Observa-se que o novo ambiente de trabalho exige das organizações uma nova postura relacionada à competência de sua força de trabalho e todos que participam dos negócios da empresa para terem chances de concorrerem dentro deste novo contexto empresarial que se está presenciando.

Meister (1999) vê essas novas competências como definidoras do novo cenário da educação empresarial, principalmente por estarem associadas às universidades corporativas. Entre as quais ela aponta para as seguintes competências básicas para esse novo ambiente de negócio:

Aprender a aprender – Diante das mudanças rápidas da tecnologia e das informações, o funcionário deve estar disposto a enfrentar novos desafios aprendendo a lidar com um grande volume de novas informações, contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Além de posicionar-se e saber aplicar o conhecimento de forma a passar confiança e segurança sob o conhecimento adquirido, fazendo com que essa situação possa motivar os outros e passe a se tornar um hábito no ambiente de trabalho.

Comunicação e colaboração – Hoje é um dos grandes problemas enfrentado por uma grande parte de trabalhadores. Ou por não terem informações sólidas sobre determinados assuntos, ou por problemas emocionais (timidez). Contudo, como o trabalho está voltado para o coletivo e não mais para o individual, o bom funcionário precisa compartilhar informações trabalhando em grupo, colaborando com os membros da equipe, pois, é de fundamental importância. Meister (1999, p. 13) fala que:

Essas habilidades incluem não apenas as habilidades interpessoais tais como ouvir e comunicar-se efetivamente com colegas de trabalho, mas também habilidades como saber trabalhar em grupo, colaborar com membros da equipe para compartilhar as

melhores práticas em toda a organização e relacionem-se com clientes, fornecedores e principais integrantes da cadeia de valor.

Raciocínio criativo e resolução de problemas – A grande mudança é que, com essa competência, as mudanças dentro da empresa ou determinados tipos de problemas não estarão mais esperando por um funcionário do alto escalão para resolvê-las, mas o próprio funcionário com ‘função menos expressiva’ possa agir, sendo capaz de fazer análise da situação enfrentada e aponte soluções para a problemática por meio de um raciocínio cognitivo. Meister (1999) define essa competência que “sabe reconhecer e definir problemas, implantando soluções e gerando novas ideias”

Conhecimento tecnológico – Ser capaz de utilizar as novas tecnologias que estão no mercado global. Meister (1999) diz que “as corporações estão desenvolvendo cursos para treinar funcionários em realidade virtual, internet e intranet”. A necessidade de saber utilizar a internet é essencial, pois, as oportunidades de negócios estão em qualquer lugar e não só dentro das empresas.

Conhecimento de negócios globais – É preciso conhecer as novas estratégias do mercado global. Por isso, é preciso estar inserido na visão estratégica da empresa em que o funcionário aprende a fazer negócios com mercados até então fechados, mas que, agora, estão em pleno desenvolvimento.

Para Meister (1999) em um ambiente volátil, a capacidade de entender o “grande quadro global” em que a empresa opera está se transformando rapidamente em uma necessidade para agregar valor à organização. Meister (1999, p. 15) afirma ainda:

Conhecimento de negócios significa treinar colaboradores e gerentes selecionados nas implicações econômicas e estratégicas de como gerenciar um empreendimento comercial global. Aqui a Universidade Corporativa torna-se o veículo de treinamento de funcionários em um conjunto fundamental de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e marketing, com um foco específico nos mercados competitivos emergentes que serão o alvo da organização no futuro.

Desenvolvimento de liderança – Na atualidade o ambiente empresarial é administrado de forma mais autônoma sem estar seccionado por setores que dependem de chefia para o desenvolvimento de suas atividades. As empresas buscam, com essa nova perspectiva, formar líderes que sejam capazes de direcionar seu grupo de trabalho para atingir iniciativas empresarias, dando-lhe oportunidades para se destacar.

Caso corresponda às expectativas terá a oportunidade de compartilhar com os outros integrantes da equipe. Por isso, é importante que o funcionário saiba administrar a si

mesmo como profissional. Autogerenciamento da carreira. De acordo com Meister (1999, p.16)

Os ambientes de negócios de alto desempenho demandam dos funcionários não apenas as qualificações básicas de leitura, escrita e raciocínio cognitivo, mas também a capacidade de usar o software mais recente do mercado, de fazer uma apresentação sucinta, de organizar informações e tirar conclusões. A ênfase agora está em “qualificações básicas mais nobres”, que envolvem solução criativa de problemas, colaboração e comunicação.

Os funcionários, por meio dos diversos cursos que terão acesso serão capazes de administrar sua própria qualificação com a ajuda das Universidades corporativas, permitindo que eles continuem a evoluir e cheguem a mudar de cargo, o que lhes exige maior capacidade de autogerenciamento.

Nesse ponto, chega-se a um momento conflitante, pois muitos não visualizam as chances reais advindas através da qualificação de alcançarem outro cargo na empresa. Por isso, é importante que esse funcionário saiba administrar a si mesmo como profissional.

Com isso, o funcionário não pode passar pelos treinamentos sem expectativas, mas aproveitar todas as oportunidades que lhe são ofertadas para sua qualificação, aprimoramento e garantia da sua empregabilidade.

4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO TRT – 16ª MA: perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho

Este capítulo pretende analisar as perspectivas e desafios da educação corporativa no TRT-MA. Para tanto, divide-se em três tópicos. No primeiro, discute-se, sobre o ponto de vista do trabalhador, quais as suas perspectivas em relação à atuação da escola judicial como mediadora das práticas da educação corporativa.

No segundo tópico, caracteriza-se, de acordo com as novas demandas e transformações ocorridas com a reestruturação produtiva que influenciaram as organizações, o perfil profissional que o TRT busca para seus servidores. Já no terceiro tópico, procurou-se identificar as perspectivas e os principais desafios que esse tipo de educação que, é voltada para a formação e aperfeiçoamento da mão de obra, encontra dentro das organizações em que são implantadas. Dentre os principais desafios, cita-se a questão da educação à distância e, também, questões relacionadas as concepções de aprendizagem.

4.1 Educação Corporativa na Perspectiva do Trabalhador

Em função dos objetivos a que se propõe este capítulo, foi elaborada uma entrevista, a fim de analisar quais as concepções, sentimentos e anseios dos servidores do TRT, diante do processo de educação corporativa desenvolvida pela escola judicial dentro da instituição. Para tanto, teve-se como princípio a questão norteadora: como se dá a formação dos novos perfis profissionais que surgem a partir da criação da educação corporativa no TRT 16ª – MA e as implicações para o mundo do trabalho?

Neste aspecto, parece inquestionável a valorização atribuída pelos servidores à escola judicial, em especial aos treinamentos, cursos, palestras e todo tipo de formação oferecida pela instituição para o desenvolvimento de suas habilidades a serem empregadas nas determinadas funções, dentro do ambiente de trabalho, seguindo o contexto de modernização e atualização das práticas organizacionais no tribunal.

Nesse novo estilo de gestão pautado na competência, o TRT fomentará uma verdadeira cultura das competências as quais vêm se concretizando na prática e na mentalidade de seus servidores. Para que esse modelo de sistema de gestão possa ser internalizado de tal forma por todos. Para que ocorra esse processo, a ideia deve ser

trabalhada e fortalecida no ambiente de trabalho, de acordo com o que Eboli (2004, p. 43) afirma:

As organizações precisam consolidar e disseminar seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados pelas pessoas, tornando-se norteadores de seus comportamentos e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais, construindo-se, assim a identidade cultural.

Dessa forma, a escola judicial, funciona como veículo de disseminação dos valores e princípios da instituição, solidificando nos servidores a implantação efetiva do processo de aperfeiçoamento, para estrategicamente garantir uma melhor prestação do serviço jurisdicional. Observa-se, que esse propósito é encontrado no depoimento do entrevistado 02.

Sim, eu creio que sim. Por certo a nossa escola ainda é recente. Agora que está realmente se estruturando, agora que está voltada para a capacitação, tanto de servidores como de magistrados, então eu creio que ela tem atendido sim, as necessidades da formação dos servidores. Lógico que temos que continuar avançando. Temos muito que conquistar nessa questão de educação corporativa, mas estamos satisfeitos com o desempenho do nosso pessoal. (Entrevistado 02).

As experiências compartilhadas pela escola judicial e ainda as boas práticas de gestão de formação profissional servem de subsídio para a adesão dos servidores às formações oferecidas. A consolidação dessas atividades permite que pessoas construam novas práticas e criem condições para o autodesenvolvimento, o que resulta em um alinhamento de práticas para se chegar à missão do tribunal.

Em função dessas atividades, surge no trabalhador um deslumbramento em relação às políticas e práticas de gestão de competência, gerando uma visão que se relaciona mais com aspectos do setor privado, do que com o setor público, no qual o TRT está inserido.

Pode-se, então pensar no verdadeiro sentido, ou papel, da educação corporativa, no setor público, através do princípio do desenvolvimento e gerenciamento de competências para uma determinada ação, que não geraria, nesse sentido, uma competitividade entre setores, mas estaria relacionada ao entendimento prático para a resolução de uma tarefa que necessita de habilidades específicas. No entendimento do entrevistado 02, consegue-se compreender esse papel, de formar para esse fim, da educação corporativa.

A função primeira da educação corporativa é a de formação do servidor. Hoje nós adentramos aqui, através de concurso público, mas ele não capacita. Ele apenas seleciona, e a educação corporativa é essencial na formação do servidor. Às vezes, nós pegamos pessoas motivadas, jovens que precisam de um direcionamento, de uma capacitação para atender aos interesses da instituição. Neste caso, a educação corporativa se faz necessária dentro da instituição, porque além da formação de cada servidor, as tecnologias são mais dinâmicas, as relações são mais modernas. Então, precisa da formação do servidor novato, assim como daqueles que já estão na

instituição, pois não se fala mais em reciclagem, mas em aquisição de novos conhecimentos para que possa elevar seu nível de atendimento. (Entrevistado 02).

Na concepção do entrevistado, é destacada a necessidade de uma capacitação inicial para os servidores recém-chegados na instituição, mesmo que este já tenha passado por uma carga de estudo para ingressar no TRT. Uma vez que seus conhecimentos prévios não garantem que ele possua as habilidades necessárias para o exercício da função a ser exercida, visto que o concurso só garante o ingresso, mas não as capacidades necessárias.

Outro ponto a ser destacado é que, mais uma vez, fica evidente que o processo de formação oportunizado aos servidores tem como objetivo primeiro atender aos interesses da instituição, nesta parte, a formação é vista, mesmo que de maneira quase imperceptível, como um elemento caracterizador do modelo de acumulação flexível, pois segundo Antunes (2009, p. 54).

Utilizar-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, do trabalho em equipe, das “células de produção”, dos “times de trabalho” dos grupos “semiautônomos” além de requerer, ao menos no plano discursivo, o envolvimento participativo dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva, a essência, as condições de trabalho alienado estranhado.

Deste modo, a educação corporativa pode ser entendida como uma maneira disfarçada de organização do trabalho, embora tenha como verdadeiro objetivo aumentar as condições de exploração da força de trabalho, exigindo do trabalhador o acompanhamento constante e dinâmico das tecnologias e permanente aquisição de novos conhecimentos, para estar sempre qualificado.

Contudo, mesmo com essas evidências do real sentido do papel da educação corporativa na instituição em estudo, quando analisamos o discurso do trabalhador, notamos que não há uma compreensão do sentido de exploração de sua força de trabalho, como pode ser visto no depoimento abaixo do entrevistado 03.

Os cursos realizados pela escola judicial, eles têm o propósito de exatamente fomentar no servidor e ou de quem o assiste, os instrumentos para agir bem (...) Como havia falado, agir bem no sentido de se formar cidadão ou de contribuir dentro de sua equipe. E a escola judicial tem exatamente esse propósito: de fazer essa formação polivalente, de instrumentalizar o servidor para agir de uma forma mais completa. (Entrevistado 03).

Sim, na realidade o mundo é dinâmico, por mais que você tenha conhecimento de uma área x, você não abarca conhecimento de outras áreas, se você não tiver essa formação eclética. Por isso, a formação continuada e polivalente é sempre bem-vinda. (Entrevistado 03).

Conforme, mostra o depoimento, a questão da polivalência é vista como uma vantagem para o servidor que entende essa competência como uma postura do trabalhador, de não somente ter habilidades técnicas para o exercício de múltiplas funções, mas atender as demandas da instituição e estar à disposição para o que for exigido. Trata-se de exigências que tornam o servidor muito especializado e, neste caso, polivalente.

Essa visão mostra que o trabalhador não considera as ações da educação corporativa como desencadeadora do processo, ainda que sutil, de exploração da mão de obra, mas a considera como um modelo bem sucedido de formação e aperfeiçoamento dos trabalhadores para prestarem um serviço mais qualificado que responda aos desejos da instituição.

Analisando essa situação, observou-se que os pressupostos utilizados pela instituição para a implantação da educação corporativa como setor estratégico para o desenvolvimento de competências para servidores e magistrados, tendo como regra o discurso da necessidade da qualificação, apenas está se adequando ao processo de reestruturação e buscando a crescente produtividade dos servidores para atender o cumprimento de metas estabelecidas pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça) e pelo TST (Tribunal Superior do Trabalho). Como pode ser percebido no relato do entrevistado 01.

Os magistrados veem do ponto de vista acadêmico, competentes, pois é um dos concursos mais difíceis, mas eles precisam de algumas outras questões ligadas ao trabalho do magistrado que precisa de capacitação. Uma parte é a ENAMAT que faz essa formação e outra a escola judicial. O servidor do mesmo modo, embora ele passe por um processo seletivo (...) mas em algumas outras questões ele precisa ser capacitado antes de entrar em exercício, que chamamos de formação inicial. Durante a vida profissional ele tem necessidade de ter formação continuada para poder prestar atendimento ao cidadão, a melhoria da prestação jurisdicional e rentabilidade social, queremos o cidadão bem atendido. (Entrevistado 01)

Para esse entrevistado a educação corporativa vem ser, mais que um mero setor de treinamento e desenvolvimento, uma forma de repassar seus valores, anseios e concepções, alcançando todos os setores e servidores da instituição e, desta forma, solidificando sua posição gestora e desenvolvedora das competências essenciais para o tribunal –que é fazer justiça.

4.1.1 A Questão da Competitividade

Um dos fundamentos principais que direciona as ações da educação corporativa como um programa estratégico e que faz dessas ações vantagens para a instituição, é a

competitividade. Mas, como compreender essas vantagens, se o caso em estudo é uma instituição pública e que não apresenta concorrente em seu ramo de atuação? Tal concorrência é entendida no setor privado como fio condutor de todas as ações das práticas educativas nas empresas. Todavia, para o TRT, a competitividade assume um papel menos relevante, embora esteja presente nas relações internas dos servidores.

Uma vez que a educação corporativa se consolida nas instituições, e implanta suas práticas, que se originam do processo de reconfiguração promovida pelas bases do capitalismo, torna-se evidente que a competitividade não teria como não existir também nas intenções e atividades de formação disponibilizada pela educação corporativa. Como princípio, a competitividade busca agregar valor, desenvolvimento e solidificação por meio das competências da organização e de seus trabalhadores.

Nesse contexto, é possível notar a presença da competitividade dentro Tribunal Regional do Trabalho, mas de forma diferenciada da que existe para o mercado. Nesse ponto, é vista como uma corrida moral em querer desempenhar a sua função de forma mais competente. Esse aspecto é notado no relato do entrevistado 06.

Primeiro é bom esclarecer que a competitividade é salutar, desde que todos estejam imbuídos de suas responsabilidades. A competitividade pode ser e deve ser positiva nesse sentido. Quanto mais se aprende e mais se instrumentaliza mais se está em condições de realizar determinada tarefa. Isto é bom, isto é eficiência. (Entrevistado 06).

De um ponto de vista contrário ao que é exposto acima, Eboli (2004) mostra que essas instituições têm a visão clara de que seu investimento em educação é um veículo para atrair e reter os melhores empregados. Além disso, buscam vantagens para o servidor e para a instituição como benefícios que podem ocorrer imediatamente ou em longo prazo.

A educação corporativa como a grande propaganda da instituição e de seus servidores é um desses benefícios. Estes são apresentados como uma força de trabalho altamente qualificada e tecnologicamente preparada para enfrentar qualquer tipo de problemática que sobrevier. Além desse, outros benefícios acompanham a instituição em sua participação na sociedade, no retorno, na satisfação e principalmente na execução da missão.

Outro ponto a ser destacado é a questão do fortalecimento da marca, do nome da instituição. Isso lhe garante valor agregado a tudo que estiver relacionado com ela. A competitividade garante, mesmo à instituição pública, outras vantagens e benefícios que

compensam os investimentos, distinguindo essa instituição das demais, tornando-a referencial.

Para Eboli (2004) a aprendizagem, formação e gestão de competência são conceitos centrais que, operacionalizados na prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. De modo que, na mesma proporção em que os servidores são recompensados por alcançarem excelência na execução de suas tarefas, a instituição obtém padrão elevado dentro de seu ramo de atuação. No relato abaixo, observamos que o servidor percebe a existência da competitividade, mas a considera como boa.

Sim, ela (a educação corporativa) pode gerar uma competitividade, mas a competitividade levada para o lado bom do sentido disso. Não o servidor comprometido para ser melhor do que outro, mas comprometido até consigo mesmo para cada vez mais alcançar excelência nas suas competências, porque assim ele vai desempenhar de forma satisfatória o seu papel, a sua missão, aqui, na instituição. (Entrevistado 02).

Em oposição aos relatos supracitados, apresenta-se uma visão negativista sobre a presença da competitividade no TRT. O relato da gestora diverge dos relatos dos servidores e magistrados. Segundo ela, a participação dos mesmos em cursos e aperfeiçoamentos não está ligada a nenhum tipo de vantagem devido à sua obrigatoriedade. Como afirma:

Não há competitividade, aos magistrados foi deliberado pela ENAMAT que eles devem ter 60 horas de capacitação anuais, no mínimo, e os servidores têm um adicional de qualificação. O servidor que atingir tantas horas no ano tem direito a um percentual, já para os magistrados não. Eles têm que cumprir tanto na formação inicial quanto na formação continuada. (Entrevistada 01).

Essa afirmação, nega as vantagens da competitividade no TRT, ao mesmo tempo em que declara uma prática na qual se pode perceber, mesmo em face da obrigatoriedade, determinadas vantagens que podem ser observadas na sequência: há metas, há deliberação de esforços para cumpri-las e há recompensas aos servidores e magistrados que as cumprem.

Vantagens como as citadas são confirmadas pela Resolução nº14/13 da ENAMAT, que estabelece os critérios de pontuação ou valoração de atividades formativas de aperfeiçoamento técnico para a promoção por merecimento e para vitaliciamento dos magistrados do trabalho que consideram para tal situação o disposto na Resolução nº 106 do Conselho Nacional de Justiça, que no art. 8º, dispõe sobre a participação das escolas judiciais na avaliação do “aperfeiçoamento técnico” para fins de promoção e acesso.

O que se constata é que, a partir da exigência para o cumprimento de metas e o estabelecimento de critérios para fins de promoção e acesso, fica evidente a presença da

competitividade e que a educação corporativa, através da escola judicial, tem papel preponderante no estabelecimento de competências a serem adquiridas neste processo. Não podemos aqui definir a qualidade dessa competitividade, mas podemos identificá-la e perceber que ela é fruto dos princípios organizacionais da reestruturação.

E, para que ela seja constituída como ponto mais alto da educação corporativa, ela precisa ser a ligação entre as estratégias da organização e o objetivo do servidor para mobilizarem competências suficientes para agregar valor, no caso da instituição para aumentar e intensificar a qualidade do serviço prestado junto aos jurisdicionários.

4.1.2 A Estrutura da Escola Judicial para a Formação de Competências

A educação corporativa tem como base as variadas formas de aprendizagem que se concretizam nas salas de aula, nos centros de convenções, em auditórios e até mesmo à distância, onde os conteúdos são disponibilizados de forma virtual. A escola judicial vem para desenvolver e gerenciar essas variadas formas de aprendizagem a fim de que elas possam gerar competências por meio da formação de servidores e magistrados.

Para tanto, houve a necessidade de a escola dispor de estrutura adequada para que, de fato, se tornasse centro desenvolvedor de capacidades e habilidades na cadeia formativa dos servidores. Com essa responsabilidade de conduzir as práticas educativas para a formação de servidores capazes de responder às necessidades do tribunal, em 2009 a ENAMAT criou a recomendação de nº02/2009 a fim de alinhar elementos gerais para a estrutura das escolas judiciais, como pode ser observado nos parágrafos que seguem:

As atividades de formação profissional de Magistrados dependem da existência de uma estrutura física que atenda às suas necessidades básicas permanentes. Os aspectos físicos envolvem principalmente as instalações de uma secretaria independente e própria e de (no mínimo) uma sala de aula multifuncional adequada e devidamente equipada, ambas com localização estratégica.

A alta especialidade das atividades da Escola e a necessidade de acesso imediato ao material de pesquisa no planejamento e na execução das ações formativas recomendam que a Escola possua nas suas instalações uma estante operacional bibliográfica e audiovisual, disponível para consulta local de professores, de alunos e da área acadêmica da Escola durante os processos de ensino e no seu planejamento.

O acervo não substitui ou dispensa a biblioteca já existente no Tribunal, mas a complementa no tocante a obras altamente especializadas de interesse apenas da Escola e confere mais rapidez ao acesso de certas obras de uso corrente. Em linhas gerais, o material que compõe o acervo pode ser dividido em quatro naturezas:

(a) obras selecionadas da bibliografia das disciplinas dos cursos dos módulos regionais de formação inicial e da formação continuada: o destaque de três a cinco obras que constituem os marcos teóricos mais importantes das disciplinas de oferecimento da Escola é fundamental para que os próprios professores e alunos possam acessar antes, durante ou após as aulas e para que a Escola tenha como aperfeiçoar os planos de ensino das disciplinas específicas no contato imediato com esse material;

(b) obras de formação judicial em geral: por se tratar de atividade altamente especializada, e distinta da formação acadêmica, a Escola Judicial é por natureza o repositório de acervo peculiar sobre processos de formação para o trabalho, com ênfase no setor público e mais especialmente na área do profissional judiciário, oriundo de estudos nacionais ou estrangeiros, como suporte aos projetos político-pedagógicos;

(c) obras de metodologia do ensino, em áreas presencial e à distância: a adoção de peculiares técnicas de ensino no âmbito da formação profissional recomenda que a Escola disponha ao seu corpo técnico material próprio e referencial em metodologia do ensino, tanto no âmbito presencial tradicional como ainda à distância, para a elaboração dos programas de curso e planejamento de atividades formativas;

(d) compêndios de normatização de uso corrente (CLT, CPC, CC, CF, etc.): para consulta local e apoio a necessidades imediatas da Escola, mostra-se importante a disponibilização no espaço formativo de compêndios jurídicos pertinentes, em pequeno número de exemplares.

4.1.2.1 Aspectos de Estruturação de Pessoal

As atividades de formação profissional, por suas peculiaridades, exigem pessoal com qualificação usualmente diferenciada do restante das áreas administrativas e judiciárias dos Tribunais. Em linhas gerais, e para o êxito da consecução de suas atividades, é importante que a Escola disponha não apenas de quadro próprio, permanente e com dedicação exclusiva, mas que este seja especialmente dotado de competências que atendam diretamente aos

processos de trabalho administrativo e acadêmico no âmbito da formação profissional pela instituição pública do seu Aluno-juiz.

4.1.2.2 Qualificação Geral Diferenciada dos Servidores

As atribuições formativas da Escola demandam o trânsito em áreas dos saberes que usualmente não são compartilhadas com outros segmentos da estrutura organizacional tradicional dos Tribunais. Os processos de trabalho no âmbito da Escola em si mesmos definem competências altamente especializadas, a exigir processos de gestão aptos a identificar profissionais dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes muito próprias, ou, se inexistentes, a desenvolver essas competências em seus profissionais atuais. Notadamente, mas não exclusivamente, são necessários profissionais que atendam às rotinas típicas da Escola em duas grandes áreas:

(a) administração escolar profissional: inicialmente com rotinas de relacionamento com pessoas e tratamento de documentos típicos de qualquer unidade administrativa, mas com peculiaridades atinentes ao controle escolar, como cadastro de professores e alunos, registro de inúmeras informações relativas à frequência, aproveitamento, histórico escolar, divulgação de atividades, matrículas, emissão de certificados, logística de recepção, transporte e apoio a alunos e professores.

(b) planejamento e execução direta de ações de formação nos âmbitos inicial e continuado: envolvendo, por exemplo, o planejamento das ações de formação em cursos e eventos, o desenvolvimento de projetos políticos e pedagógicos e programas de curso, a elaboração de material didático e de avaliações, a validação de ações formativas externas etc.

Idealmente, e de acordo com as dimensões da Escola e suas necessidades concretas, também é recomendável a alocação de pessoal especializado para uma terceira área, dedicada ao planejamento e execução de ações de pesquisa, publicação e convênios, que envolve essencialmente a definição de linhas de pesquisa na formação, acompanhamento, supervisão e avaliação de ações de pesquisa, assim como promoção, seleção, editoração e publicação de estudos de interesse da formação no âmbito da Escola, e também o projeto, a interlocução, a celebração, a execução e a avaliação de convênios com outras entidades.

4.1.2.3 Alocação Permanente e Dedicada à Escola

A Escola deve ser dotada de quadro de pessoal próprio, especializado nas suas atribuições precípuas, em quantidade compatível com as suas ações de formação, e alocado em caráter permanente e dedicado.

Conforme suas competências, deve prever, no mínimo, três servidores dedicados para o apoio à administração escolar em tempo integral. Os conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis dos profissionais alocados na Escola são muito amplos e condicionados às atividades formativas concretas da Escola em cada momento, mas, de forma geral, o perfil mais propício envolve competências como:

- Relacionamento interpessoal (atendimento ao público e recepção de professores e alunos);
- Análise e síntese;
- Trabalho em equipe;
- Flexibilidade de horário;
- Dinamismo;
- Organização;
- Expressão verbal e escrita com domínio seguro da língua, notadamente para redação/revisão de (e/ou apoio em) projetos de curso, material didático e informativo da Escola;
- Domínio de ferramentas de informática aplicadas ao ensino, notadamente: manejo de banco de dados (registros escolares de corpo docente e discente); editoração de textos, planilhas e slides; e plataformas de ensino a distância pela web (Moodle, Connect etc.) e suas funcionalidades básicas (*upload* e *download* de arquivos, tutoria e moderação de comunidades, cadastro de usuários, configuração de interfaces gráficas, *chats*, etc.);
- Noções gerais de edição de áudio e vídeo e conversão de formatos digitais;
- Noções gerais de operação de equipamentos de áudio e vídeo;
- Noções gerais de operação de equipamentos de informática, como conexão a redes com e sem fio, configuração de impressoras, conexão a projetores, microfones externos e câmeras etc.;

- Noções gerais de aplicativos WEB para configuração e atualização de páginas na internet (com conteúdo de material didático ou informativo de naturezas variadas: textos, planilhas, *slides*, vídeos, áudios etc.);
- Experiência em atividades de gestão ou planejamento escolar.

Ao longo do crescimento da complexidade e da multiplicidade de atividades a cargo da Escola, esse elenco pode ser acrescido de outros profissionais com outras competências mais especializadas, como, por exemplo:

- Gestão de processos de aprendizagem presencial e a distância;
- Noções gerais de psicologia das relações de ensino aprendizagem;
- Noções gerais de pedagogia de formação profissional ou de processos de aprendizagem profissional;
- Revisão de trabalhos científicos (artigos e monografias) com domínio de normas referenciais de metodologia de pesquisa (ABNT) e apoio a projetos de pesquisa;
- Editoração eletrônica de publicações;
- Catalogação de obras em mídia impressa ou em outros formatos;
- Utilização de desenho gráfico instrucional para EaD;
- Elaboração de referenciais de identidade visual;
- Organização e manutenção de acervo audiovisual;
- Produção de material de divulgação impresso e eletrônico (boletins, *podcasts* etc.);
- Desenvolvimento e customização de ambientes virtuais de aprendizagem.

Em face de suas atribuições, é desejável a existência de um corpo acadêmico de composição variável e alocação temporária, conforme a necessidade concreta, que pode envolver membros de um Conselho Consultivo ou Acadêmico, tutores, formadores, professores contratados para cursos específicos, conteudistas, coordenadores de áreas, dentre outros.

Considerando a dificuldade inerente à identificação de profissionais na estrutura dos Tribunais que já possuam esses perfis necessários com as competências adquiridas e desenvolvidas, torna-se necessário, em muitos casos, o oferecimento de cursos internos ou externos para o desenvolvimento de várias competências nos profissionais já em atividade na Escola para o melhor atendimento das necessidades formativas concretas.

4.1.2.4 Aspectos de Gestão Administrativa e Acadêmica/Formativa

O gerenciamento exitoso das atividades de ensino e pesquisa no âmbito da Escola pressupõe a plena sintonia entre os seus aspectos administrativos e formativos. Por isso, a consecução da formação profissional no âmbito judiciário não dispensa os procedimentos de gestão de qualquer atividade organizada, mas ainda se qualifica pelo seu caráter de grande relevância e natureza do interesse público.

Embora não existam preceitos absolutos e universais sobre a gestão desses processos, que dependem sobremaneira do contexto profissional concreto e dos recursos materiais e humanos disponíveis, a observação das práticas exitosas de gestão administrativa e acadêmica aponta que a formação profissional do agente público condiciona-se a algumas variáveis importantes, que podem ser destacadas:

- a) A existência de projeto político-pedagógico definido previamente que estabeleça, basicamente, os objetivos gerais e específicos da formação, as metodologias empregadas e os conteúdos programáticos, preferentemente com suporte de profissional de formação ou experiência comprovada na área de pedagogia;
- b) O compromisso com a observância estrita do projeto ao longo de toda a sua execução;
- c) A avaliação e a reavaliação periódica de todo o percurso formativo, com instrumentos idôneos, tanto da Escola pelo Juiz, quanto do Juiz pela Escola, da própria Escola em relação a ela mesma e também do Juiz sobre a aprendizagem individual;
- d) A introdução de técnicas de ensino dialógicas, participativas e de compartilhamento de saberes que assegurem a liberdade de convencimento do Juiz em todo o percurso formativo, a progressividade e a sistematicidade da aquisição e aplicação dos saberes e a inserção individualizada e paulatina no meio ambiente profissional e nas atribuições do cargo;
- e) A transparência e a democratização dos processos de gestão da Escola nos aspectos administrativos e acadêmicos;
- f) O compartilhamento de ações e decisões formativas com os demais integrantes da instituição, especialmente a Administração dos próprios Tribunais;
- g) O reconhecimento da relevância e da preferência das ações formativas sobre as demais atividades, salvo as jurisdicionais de urgência, como valorização do aprendizado profissional e da garantia da qualificação constante da prestação dos serviços judiciários em favor do cidadão;

- h) A acessibilidade plena e isonômica de todos os Juízes aos instrumentos e às oportunidades de formação presenciais e à distância;
- i) A valorização dos formadores, com instituição de critérios transparentes para sua seleção, ênfase na transdisciplinariedade e com retribuição, segundo tabelas próprias e escalonadas, conforme sua qualificação, se possível idênticas para os cursos de servidores, inclusive para os que já são do quadro;
- j) A integração sistêmica e intercomplementar da instância formativa regional com a instância nacional, com respeito aos seus eixos princípio lógicos, para garantir o desenvolvimento da identidade profissional institucional com resguardo do respeito às peculiaridades de cada região específica;
- k) A celebração de convênios com outras entidades públicas ou privadas para troca de experiências, intercâmbios, suporte de ensino e inserção na realidade profissional de cada contexto socioeconômico;
- l) A existência de um Conselho Consultivo e/ou Acadêmico, composto por Magistrados das duas instâncias, com participação ativa nos projetos, decisões e ações da formação profissional.

Alguns aspectos podem ser observados a respeito dessas recomendações: o primeiro é que hoje a instituição encara a educação corporativa, de fato, como elemento essencial para a construção de competências importantes e pertinentes para o setor judicial (ainda que o modelo a ser seguido seja característico do setor privado), que contribuem para alcançar os objetivos do TRT.

Outro aspecto também percebido é que as atividades da escola são inerentes aos serviços judiciários e, para serem desenvolvidas é estabelecido um padrão de estrutura física, mas, que necessariamente não é capaz, por si só, de garantir os parâmetros para a formação de novos perfis profissionais na instituição.

4.2 Os Novos Perfis Profissionais na Perspectiva do TRT 16^a – MA

As transformações ocorridas em todos os âmbitos da sociedade com o processo da reestruturação produtiva orientam as mudanças no mundo do trabalho. Conseqüentemente, na formação profissional, o que pressiona as instituições formadoras de mão de obra (de baixa ou alta qualificação) a se modernizarem para atender as demandas desse mercado em mudanças.

Nesse ponto, a escola desponta como uma vertente para a formação do trabalhador, mas, ao mesmo tempo, mostra que não tem acompanhado as rápidas transformações do processo de reestruturação, não atendendo as exigências do mercado global, mesmo com a formulação de diretrizes que atendem aos preceitos do capital. Com efeito, as organizações, em oposição ao processo das escolas, têm se modernizado, principalmente, nos setores de gestão de tecnologia e do conhecimento, para atender as demandas do mundo do trabalho.

Para tanto, as organizações investem maciçamente em seus setores de educação, ou seja, no setor de educação corporativa com o intuito de produzir e aperfeiçoar sua própria força de trabalho, para que desta forma, consiga acompanhar o ritmo de mudanças na configuração do mercado que afetam diretamente as organizações, sejam elas no âmbito público ou privado, pois ambas precisam da qualificação do seu quadro de funcionário.

Esses investimentos resultam na obtenção de uma força de trabalho mais qualificada e competente e, desta forma, possuem as condições objetivas para continuarem inclusos no processo produtivo, neste caso, refere-se mais especificamente ao setor privado devido ao exército de reserva, que pressiona o trabalhador à constante qualificação. Já o setor público, também terá semelhanças com o descrito anteriormente, pois tem atendido às exigências do processo produtivo na esfera pública como a prestação de serviços à sociedade de forma mais competente.

Ao analisar esse processo de mudanças no setor público, por esse aspecto, observa-se que, no Tribunal Regional do Trabalho do Maranhão, com a modernização e intensificação da qualificação do trabalhador por meio da escola judicial – setor responsável pela implantação e desenvolvimento da educação corporativa na instituição – tenta-se definir, na concepção do tribunal, um perfil de servidores e magistrados que atendam à missão do órgão que é de fazer justiça trabalhista no Maranhão.

A construção de um novo perfil de servidor na instituição tem como objetivo opor-se ao antigo modelo de servidor, visto que este último já não atendia mais às demandas do judiciário, pois eram profissionais, em sua grande maioria, que estavam no tribunal por conveniência parental, sem ter, na maioria dos cargos, competências para o exercício do mesmo. Mas, com a emenda constitucional de nº 45 de 30 de dezembro de 2004, ficou definido a forma de ingresso no tribunal e a partir de então, as mudanças nos setores da justiça trabalhista foram mais evidentes, como se observa no texto da emenda no artigo. 93

I ingresso na carreira, cujo cargo inicial será o de juiz substituto, mediante concurso público de provas e títulos, com a participação da Ordem dos Advogados do Brasil em todas as fases, exigindo-se do bacharel em direito, no mínimo, três anos de atividade jurídica e obedecendo-se, nas nomeações, à ordem de classificação;

c) aferição do merecimento conforme o desempenho e pelos critérios objetivos de produtividade e prestação no exercício da jurisdição e pela frequência e aproveitamento em cursos oficiais ou reconhecidos de aperfeiçoamento;

IV previsão de cursos oficiais de preparação, aperfeiçoamento e promoção de magistrados, constituindo etapa obrigatória do processo de vitaliciamento a participação em curso oficial ou reconhecido por escola nacional de formação e aperfeiçoamento de magistrados. (Emenda constitucional de nº 45/2004).

Os servidores, agora passam a ser avaliados pelo desempenho e produtividade, tendo ainda que estar inseridos em cursos de aperfeiçoamento na escola judicial, conseqüentemente, a educação corporativa entra para preparar e articular por meio de formações que supram as necessidades dos servidores em diversas áreas e que, atendam ao modelo de competência, que o tribunal anseia em formar para si, desta maneira, suprimindo as necessidades do tribunal.

Verifica-se que, para o TRT, a formação desse novo servidor, de modo geral, está relacionada às necessidades de atender as novas demandas do mercado que influenciam também o setor público, direcionando o servidor para um perfil similar ao exigido no privado, no qual precisa adequar-se ao que significa, segundo Eboli (2004), ser multifuncional e polivalente, dotado de múltiplas competências técnicas e comportamentais como o dinamismo, versatilidade, criatividade, autonomia, comunicação, raciocínio rápido entre outras, e ainda, estar sempre disposto à aprendizagem contínua.

Em função de querer elucidar qual o perfil de um servidor competente para o tribunal, propomos uma entrevista com servidores (gestor, magistrado, e técnicos administrativos) para a discussão dos mecanismos classificatórios para esse apontamento. Antes, houve a necessidade de entender o que os entrevistados compreendiam por competência.

A partir do eixo competência, dentro da conceituação apresentada pelos entrevistados, verificou-se o domínio teórico do termo e de sua aplicabilidade de acordo com o ponto de vista que já foi esclarecido no capítulo anterior. Deste modo, os entrevistados mostram uma visão clara sobre o que é competência no ambiente de trabalho como cita o entrevistado 06.

Competência é uma habilidade natural que a pessoa adquire ou, ela possui naturalmente. Eu acredito que a questão da competência é, exatamente, por se pegar as habilidades naturais, as vontades, os interesses do servidor, no caso, do

magistrado e aprimorá-las. Então, necessariamente, as competências já nascem com a pessoa e ela precisa ter e aprimorá-las através da formação. (Entrevistado 06).

Tal depoimento destaca que existem competências naturais e adquiridas pelo homem, e que é necessário o aprimoramento das mesmas, por meio de formação. Neste caso, a formação disponibilizada pela educação corporativa. Além disso, corrobora com o que já estava definido no artigo 1º da resolução nº09/2011, que regulamenta a formação continuada dos magistrados do trabalho no âmbito do sistema integrado de formação e aperfeiçoamento de magistrado do trabalho que afirma que:

A formação continuada tem por objetivo geral propiciar aos Magistrados do Trabalho formação profissional tecnicamente adequada, eticamente humanizada, voltada para a defesa dos princípios do Estado Democrático de Direito e comprometida com a solução justa dos conflitos, com ênfase nas competências teórico-práticas básicas para o exercício da função na perspectiva do caráter nacional da instituição judiciária trabalhista.

Parágrafo único. Os objetivos específicos da formação continuada são:

- a) o intercâmbio pessoal e profissional;
- b) a aquisição de novas competências profissionais;
- c) o desenvolvimento de competências profissionais já adquiridas na formação inicial.

Ressalta-se neste item, a aquisição de novas competências profissionais, essas traçam o padrão de qualificação que é exigido pelo tribunal para o perfil de servidor que corresponda às exigências das mudanças do mundo do trabalho e, conseqüentemente, daquele que ele entenderá como modelo de servidor adequado à proposta e inovação de perfil para atender aos preceitos do tribunal.

Um fato visto nesse processo que deve ser considerado é a definição da formação continuada por meio de um dispositivo legal, neste caso, a resolução supracitada, para enfatizar as competências básicas para o exercício da função. Assim, o servidor é obrigado a se qualificar para ter o perfil desejado pela instituição. Observa-se nos depoimentos que os entrevistados mesmo considerando as competências como inatas ou adquiridas, alienam-se, pois não conseguem perceber o caráter impositivo da qualificação e aquisição de competência para que, assim, possam se enquadrar no processo de valorização e de adequação e aos anseios da instituição. Esta, mesmo sendo da esfera pública, adota modelos de formação de mão de obra que estão diretamente relacionados aos modelos da esfera privada, como se observa na fala do entrevistado 02.

Posso entender competência como a qualificação, no caso, no âmbito corporativo, para o servidor melhor desempenhar suas atribuições de acordo com as atividades que ele há de exercer dentro da instituição. (Entrevistado 02).

Isto nos mostra que, a formação do servidor na instituição assemelha-se com o modelo de acumulação flexível, que tem seu processo produtivo orientado e determinado pelas demandas específicas das necessidades do mercado, conseqüentemente, o servidor precisa se adequar e se qualificar para exercer determinado cargo, para suprir as necessidades do cargo e não especificamente as do servidor.

Já de posse do domínio conceitual de competência pelo servidor, a instituição o qualifica para determinado posto de trabalho e constrói um perfil que acaba se tornando generalizado, mas que, nas entrevistas, acabam por divergir quando se tem em vista o que pensa o gestor e o servidor sobre quem deve ser qualificado. Para o primeiro, fica evidente que é o cargo, mas o segundo, já aponta para o próprio servidor. Nesse depoimento observa-se a prevalência do primeiro caso:

Como isso é uma questão nova, nós primeiro estamos querendo realizar um perfil do cargo e, logo, dos cargos de gestores. Por exemplo, o que esperamos de alguém que trabalha com a secretaria de finança? Que perfil? Então, nós vamos construir esse perfil junto com os gestores e equipe. Esse vai ser um processo compartilhado. Hoje nós não temos isso. Nós estamos trabalhando a partir das metas do Conselho Nacional de Justiça e dos gapes (dependência integrante da diretoria de pessoas) que os gestores nos passam, “olha eu estou com déficit no atendimento”, então nós capacitamos nessa área para poder atender a meta tal, para atender a resolução tal. Então, nós capacitamos a partir das demandas. E, quando nós tivermos essas competências estabelecidas, as competências gerenciais(..) quando nós trabalharmos as questões específicas para cada cargo de gestor, aí sim, nós vamos ter esse perfil e nós esperamos que o perfil do cargo case com o perfil do servidor. (Entrevistado 01).

Para os gestores, como pode ser observado no depoimento acima, há necessidade de formar um perfil do cargo, em primeira instância, para que tal servidor possa adequar-se para exercer de forma satisfatória as atribuições do mesmo, pois a capacitação dependerá da meta a ser alcançada pelo ocupante do cargo. Logo, acredita-se que deste modo, há a construção de forma coletiva das competências necessárias para se traçar o perfil de cada setor e ou departamento a ser ocupado pelo servidor.

Por outro lado, o servidor entende que o perfil primeiro deve ser do próprio funcionário, já que necessita de domínio de diversas competências que o levem ao posto de trabalho desejado. Esse aspecto é demonstrado na fala do entrevistado 02, ao responder sobre o perfil de funcionário competente para a instituição.

O funcionário competente, ele tem que dominar algumas áreas de conhecimento como a língua portuguesa, e hoje, a informática, pois estamos em volta dessas novas tecnologias em tudo que fazemos, inclusive em nosso ambiente de trabalho. Além disso nós temos, aqui no TRT, disciplinas de direito administrativo, constitucional e direito do trabalho e, ainda, temos que aprimorar como servidores o relacionamento humano, principalmente para o atendimento ao público. Então, as competências

desenvolvidas em nosso ambiente de trabalho, faz com que o servidor seja capaz de cumprir e atender os anseios do tribunal. (Entrevistado 02)

Entende-se também que, as competências elencadas nesse depoimento contribuem para a manutenção do funcionário no posto de trabalho e que elas não só se materializam em vantagens quando ele as transforma em valores tangíveis, ou seja, transforme em competências essenciais e comece a manifestá-las em qualquer função que o mesmo desempenha dentro da instituição a que está vinculado.

Torna-se imprescindível que os servidores da instituição sejam os principais representantes das competências essenciais, fazendo-as serem evidenciadas na execução de suas tarefas por meio de atitudes e comportamentos que estejam diretamente relacionados como os objetivos estratégicos da instituição.

Já, para os magistrados, o perfil formado por um conjunto de competências, aqui relacionadas e compreendidas como essenciais, é uma exigência legal por meio da Resolução de nº07/2010, que considera as competências como a potencialidade de o magistrado mobilizar respostas de forma internalizada para enfrentar circunstâncias em que o indivíduo deve ter um conjunto integrado de conhecimento, atitudes e habilidades já incorporadas ao seu aparato pessoal, a fim de ser utilizada no exercício da profissão. Neste aspecto o artigo 1º dessa resolução institui as competências da magistratura do trabalho. (Ver anexo)

Artigo 3º – O quadro de competências será composto pelas seguintes colunas:

- a) Competência a ser adquirida/desenvolvida: potencialidade de o magistrado mobilizar capacidades, habilidades e atitudes de forma internalizada para o enfrentamento de situações profissionais;
- b) Descrição e dimensões: conjunto integrado de competências cognitivas (conhecimentos; saber-saber), funcionais (habilidades; saber-fazer) e atitudinais; saber-ser/saber-estar);
- c) Eixo: segregação das competências em “gerais” (comuns à formação de profissionais magistrados e outros ramos) e “específicas” (peculiares da formação própria da magistratura do trabalho)
- d) Subeixo: conjunto de competências que podem ser tratadas didática e pedagogicamente de forma análoga por afinidade de desempenho.

Em relação à formação dos servidores magistrados no tribunal, verifica-se o caráter impositivo no critério de formação continuada e a predeterminação das competências

que devem ser alcançadas e que moldam o profissional para o exercício da função específica, neste caso são elencadas como essenciais e tem um caráter coletivo e que após serem trabalhadas e absorvidas pelos magistrados se tornam referenciais para a função.

Já o servidor que não exerce a função de magistrado entende que as competências são individuais e que os cargos é que devem se adequar às competências inatas e adquiridas em seus percursos de vida. Ao analisarmos o depoimento abaixo, fica claro que o servidor precisa ter competências relacionais, comunicativas e outras para atender as demandas da instituição em relação ao posto de trabalho almejado. Entrevistado 03.

Funcionário competente é aquele que é comprometido com a instituição e sabe trabalhar em equipe e desenvolve espírito de equipe. Na realidade, em qualquer organização seja ela pública ou privada o conceito da organização de profissional competente quem faz é o servidor ou funcionário, se ele tiver essa concepção de que ele faz parte da instituição e que ele precisa ter essa visão de equipe para aprimorar a atividade da própria organização. (Entrevistado 03).

Assim, o que se observa é que o servidor tem competências básicas que são essenciais a todos que pretendem atender aos interesses de determinada instituição. No caso da maioria dos entrevistados, algumas competências foram unânimes nas citações, entre elas a competência no atendimento, a boa comunicação, o espírito coletivo, o comprometimento com a instituição e vontade de aprender e crescer.

Competência no atendimento – hoje, uma instituição que tem seus serviços voltados diretamente às pessoas (no caso TRT – o jurisdicionário), saber lidar com o atendimento é uma competência essencial para o cumprimento de sua missão com excelência. Atender bem e ser eficiente neste aspecto perpassa por todos os níveis, cargos e funções de servidores, pois o jurisdicionário precisa da informação do técnico judiciário para ter acesso ao resultado da execução de um determinado processo pelo magistrado.

Boa comunicação – não é simples comunicar, especialmente na contemporaneidade em que as informações são múltiplas e céleres. Um cenário comunicativo que exige das pessoas manterem-se constantemente informadas. Além disso, é preciso que se saiba repassar essas informações de maneira clara para que não haja interpretações dúbias, acrescentando ainda a cortesia para que, ao comunicar, o receptor esteja aberto à informação.

Cabe ressaltar que, a efetividade de uma boa comunicação, pautada em uma linguagem clara e que esteja adequada às necessidades e também ao perfil do receptor, garante muito mais agilidade no fluxo de informação e acaba por se tornar em um elemento chave para o relacionamento interpessoal favorável na instituição, segundo Meister (1999),

saber ouvir e comunicar-se com os colegas de trabalho e clientes é essencial, mas, além disso, o profissional, precisa saber trabalhar efetivamente em grupo, colaborar com os membros da equipe, solucionar conflitos e compartilhar as melhores práticas em toda a organização.

Espírito coletivo – em geral as ações individualistas dificultam o alcance dos resultados desejados, para tanto, o trabalho coletivo é fundamental, pois, para conquistar os objetivos propostos pela instituição requer a junção de esforços em torno da mesma missão. Ou seja, essa competência capacita a todos visualizar, implementar e gerar novas ideias para se atingir objetivos comuns à instituição.

Comprometimento com a instituição – segundo alguns dos relatos dos entrevistados, ser comprometido com as ações da instituição para garantir o bem comum, vai além das responsabilidades exigidas no desempenho de cada função. Atingir as metas implica em desafios para alcançar os interesses da instituição e da sociedade em geral, para isso, implica está comprometido com a missão do TRT.

Vontade de crescer – essa competência está relacionada com a questão da aprendizagem contínua, a fim de adquirir novas habilidades para vida profissional, ela mostra o interesse pelo autodesenvolvimento para lidar com novas situações dentro do ambiente de trabalho ou em um posto de trabalho que é almejado, como expressa o entrevistado 05.

Um servidor que quer crescer, um servidor que o horizonte dele não está só aqui, só na parede, é o que quer ser mais, não necessariamente ter mais, que quer ser reconhecido. Ele quer ter respeito do colega, ele tem que ter um sentimento de querer construir uma sociedade melhor. (Entrevistado 05).

Tais competências são elementos marcantes da figura representada com o novo perfil profissional dentro do Tribunal Regional do Trabalho. Cabe aqui ressaltar que, esse perfil é constituído por interesses de ambas os lados, tanto do servidor como da instituição, visto que os dois mutuamente acabam por se beneficiar de processo de mudanças que cria a figura desse servidor competente.

No caso do servidor, uma das motivações para a aquisição de competências para figurar com o perfil desejado pela instituição, é que legalmente, as formações continuadas lhe rendem pontuação que, conseqüentemente, geram maior remuneração e promoção em seu ambiente de trabalho, como registra a resolução de nº 14 de 17 de dezembro de 2013 em seu capítulo primeiro que afirma:

Os Tribunais Regionais do Trabalho, mediante ato próprio, com a participação da respectiva Escola Judicial, deverão estabelecer critérios de pontuação do aperfeiçoamento técnico, para fins de aferição do merecimento para promoção de

magistrados, observando as resoluções do CNJ e os parâmetros definidos na recente resolução. (Resolução de nº 14/2013)

Cabe relembrarmos o que Eboli(2004) chama de objetivo principal do sistema de educação corporativa que, é o desenvolvimento e a implantação das competências essenciais para a viabilização das estratégias das organizações para melhor acompanhar as mudanças do mundo do trabalho, alinhando suas práticas, neste caso, de serviços públicos com as práticas competitivas do setor privado.

Assim, mesmo com a segurança do cargo, que é pratica comum no serviço público, o servidor passa, em prol da prestação de serviços com excelência, pelo processo constante de qualificação e requalificação, pelo desenvolvimento de competências ligadas a gestão de pessoas e as relacionadas à gestão organizacional. O fato é que, há rotatividade na permanência de algumas funções e cargos tornando esse ciclo contínuo. Segundo Ramos (2011, p.34), observamos as características, a origem e o objetivo da formação da força de trabalho.

A classificação dos processos de preparação da força de trabalho é característica do modelo taylorista-fordista de organização da produção no que se refere ao modo de organizar o ensino, seja por via formal e escola (pela qual se deu, principalmente, a formação do técnico), seja por ações diretas das empresas, realizado normalmente por seus centros de formação (onde se deu a formação dos operários qualificados). Tendo em vista o modo de organização do ensino, em face do modo de organização do trabalho [...].

Com a rotatividade, surge a necessidade da preparação constante do servidor, aqui entendido como força de trabalho, através do ensino oferecido, ou seja, formação continuada, para garantir que este estará apto para o posto de trabalho que lhe é oportunizado. Essa preparação é proveniente, mesmo que se esteja tratando do setor público, dos modelos taylorista/fordista que ainda deixam suas características evidenciadas, mesmo que o objetivo final seja diferenciado do setor privado, no seu modo de organização.

Nessa perspectiva, Ramos (2011) ainda afirma que, neste caso, um trabalhador que não atenda o perfil da instituição, sendo considerado como desqualificado para o exercício de alguma função requerida pelo posto de trabalho, pode ter a oportunidade de se qualificar. Sendo assim, o trabalhador tem que atender à demanda de qualificação exigida pelo posto de trabalho.

É o que se observa nesta perspectiva que, tenta melhor identificar o perfil do servidor do tribunal, a resposta expressa abaixo confirma o aspecto da formação contínua para atender às demandas do órgão e, até mesmo, atender às necessidades do mercado.

Funcionário competente é aquele servidor que está disposto a aprender e aquele que está disposto a conhecer o seu órgão, e ver quais são as novas demandas, quais as necessidades do mercado, por exemplo, anteriormente nos só trabalhávamos com processo físico e de repente veio o processo eletrônico e a informática, talvez para os mais jovens seja fácil, mas para mim, que tenho 20 anos de casa, eu não sou dessa era da informática. Então quando o tribunal oferece o curso e eu vou e aprendo, apesar de reconhecer que há dificuldades nisso. Então eu me abro a aprender, para fazer, para desenvolver a atividade a contento. (Entrevistado 04).

Fica evidente que, as mudanças na gestão das organizações em consequência de um ambiente de trabalho mais flexível, trouxe grandes alterações na forma do trabalhador atuar dentro desse ambiente. Ele é impulsionado ao convívio corporativo com outros trabalhadores que possuem diferentes concepções, idades e diferentes formas de lidar com esse processo de mudanças, mas todos precisam atender as demandas da instituição que são convergentes com as do mercado.

Espera-se que o trabalhador de hoje possa contribuir construtivamente em tudo, para isto, precisa se assegurar de múltiplas competências, de um perfil cada vez mais amplo para enfrentar essas mudanças. Os instrumentos que serão utilizados para a formação dele é que o consolidará e aumentará cada vez mais sua capacidade de atuar em diferentes situações e setores.

O que se espera é que, os servidores do tribunal regional do trabalho, acompanhem o dinamismo das mudanças e possam ser capazes de exercer diferentes funções dentro da instituição. Para isso, sua postura e sua capacidade técnica devem estar à disposição para servir sempre que necessário. Para Dias (2006, p. 66), o entendimento dessa relação se aplica da seguinte forma:

Não só o desenvolvimento das forças produtivas, mas também, as relações de forças que se estabelecem no interior do processo produtivo são fatores significativos que devem ser considerados quando se tratar de definir qual a formação, qual a qualificação e quais as competências conformam perfis de trabalhadores na nova configuração do mundo do trabalho.

No aspecto do desenvolvimento das forças produtivas, de acordo com os depoimentos analisados, houve a necessidade, em vista das novas configurações das organizações para atender as exigências globais da reconfiguração. No TRT ficou evidenciada a partir da emenda constitucional de nº 45 de 30 de dezembro de 2004, já mencionada que, lançou as diretrizes para os postos de trabalho no tribunal através de concurso, produtividade e competência.

A partir de então, cabe ao tribunal administrar as relações dessas forças, neste caso, as relações dos servidores, para melhor se adequarem ao modelo de servidor em questão. Com a criação do setor de formação continuada, a escola judicial, o aperfeiçoamento dos servidores começa a estabelecer os tipos de habilidades e as qualificações para cada setor do tribunal por meio do planejamento estratégico que, lança as metas para serem atingidas a fim de garantir o cumprimento da missão do tribunal.

Assim, o TRT, passa a estabelecer as representações do que é compreendido pela instituição do que seja um servidor qualificado e, concomitantemente, competente. Esse perfil é evidenciado nos relatos dos entrevistados supracitados e entendemos que ao possuir um perfil de competências, a instituição desenvolve o princípio da competitividade, não entre instituições visto que não tem esse fim, mas entre os servidores que nas entrelinhas da excelência da prestação do serviço objetivam promoção e *status quo*.

4.3 Perspectivas e Desafios da Educação Corporativa no TRT

Quando se fala em perspectivas para educação corporativa no TRT, antes temos que reconhecer que existe uma linha tênue entre educação, modernidade e competitividade, principalmente, se fizer essa análise com base nos modernos processos de reestruturação, pelo qual passam as organizações, e, não obstante, pelo qual também passa o TRT.

As formas de recomposição do processo de educação nas organizações estão, a cada dia, mais modernas, exigindo da força de trabalho muito mais capacidades para acompanhar as crescentes evoluções do setor. Desta forma, a educação promovida pelas organizações se torna um elemento chave para a aquisição de competências para a instituição e para os servidores.

Para que seja possível a realização de projetos educacionais mais sólidos, voltados para a formação profissional dentro do conceito de educação corporativa, as instituições precisam elevar os investimentos para qualificação e educação da força de trabalho. Se tomarmos por base as instituições públicas, são poucas as que investem em um setor de educação corporativa com estrutura necessária para o desenvolvimento de competências.

No caso em estudo, observamos que, também apresentam uma visão de futuro, quando se fala em investimento para a formação dos servidores, viabilizando ações mais

constantes compreendendo o papel da educação para se alcançar os objetivos e enfrentar as possíveis dificuldades que podem aparecer no ambiente de trabalho.

Espera-se que o setor possa crescer ainda mais dentro do tribunal, dependendo das proporções em que a instituição está disponível para investir ainda, na aquisição de conhecimento dos servidores, visto que, quanto mais investimento no capital intelectual e humano, mais retorno ela terá. Eboli (2004, p.259) diz que:

Muitas empresas, por meio de seus sistemas de educação corporativa, estão desempenhando um papel fundamental, nesse sentido, favorecendo o processo de formação de um novo perfil de trabalhador, capaz de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, construí-la e modificá-la. E o que é mais importante: ao adquirir essa nova mentalidade e atitude, a mudança de perfil não se restringe ao mundo corporativo, uma vez que leva os trabalhadores a assumir posturas críticas e saudáveis na construção do mundo e do seu redor, responsabilizando-se por ele.

Neste caso, compreende-se bem que, com os investimentos necessários, principalmente quando se fala em setor público, a educação corporativa cumprirá com suas atribuições para o processo de formação de um perfil de trabalhador que atenda as novas demandas de uma organização moderna que viabiliza projetos de formação e aperfeiçoamento de servidores.

No entanto, Eboli (2004) mostra que, é preciso maior empenho, no sentido de olhar a educação além de seus objetivos mais imediatos. Do ponto de vista do governo, evidencia-se nos setores público e privado a necessidade de esforços para a formulação e viabilização de práticas educacionais mais adequadas e modernas.

Apesar da estrutura do TRT, outras instituições se encontram em situação bem diferente, sem estímulo, sem parcerias, sem adotar posturas que favoreçam o aspecto da qualificação profissional, em muitos casos, há uma tendência em desestimular os investimentos das organizações em educação.

Do ponto de vista do trabalhador, investimentos em educação corporativa são totalmente favoráveis, pois ela contribui efetivamente para o desenvolvimento de suas carreiras dentro da instituição e com a aquisição de novos conhecimentos que lhes ajudam a dominar situações diferenciadas em suas rotinas de trabalho contribuindo, desse modo, para alavancar resultados favoráveis. Isso pode ser observado no depoimento do entrevistado 03, quando lhe perguntado a esse respeito.

É alavancar o desenvolvimento, tanto da instituição como da sociedade. Quando se tem o objetivo de formar pessoas competentes e comprometidas, há um ganho, tanto para a instituição como para a sociedade, para todos que utilizam a justiça do

trabalho de uma forma direta ou indiretamente e até para o próprio servidor. (Entrevistado 03).

No caso do depoimento acima, considera-se a questão do investimento como uma via que só tende a trazer retornos, contribuições, mais vantagens que desvantagens para todos os envolvidos com a melhor preparação da força de trabalho através de um modelo de educação voltado a corresponder às exigências da modernização das organizações garantindo, deste modo, melhor visibilidade junto à comunidade que também fará parte desse processo.

Eboli (2004) destaca que, para se atingir esse patamar, é necessário a participação de todos os atores sociais que estejam envolvidos no processo e que haja uma integração de esforços nas esferas pública e privada, para a formulação e a viabilização de práticas educacionais e modernas para esse cenário de formação de mão de obra pautado na teoria das competências.

Ainda, vamos observar que Eboli (2004), ao responder quais seriam as vantagens e desvantagens de iniciativas como essa, aponta para os principais atores envolvidos nesse processo e para algumas respostas que são chaves para o entendimento de ações voltadas para a educação corporativa no âmbito da sociedade, academia e organização.

Quadro 7 – Vantagens e Desvantagens das Práticas dos Atores Sociais

Atores Sociais	Vantagens	Desvantagens
Sociedade	Otimizar os resultados esperados pela nação, por meio do desenvolvimento de políticas específicas para a educação corporativa e sua vinculação a políticas de educação do Estado brasileiro; Estimular o surgimento de novos atores no cenário educacional, melhorando a competitividade e a qualidade; Criar sinergia entre os investimentos das organizações e do Estado.	Aumentar a acomodação do governo em relação às suas responsabilidades pelo sistema educacional do país; Acirrar conflitos de interesses em virtude da escassez de recursos; Beneficiar ações de treinamento e educação que não revertam em desenvolvimento ao país.
Academia	Aumentar as possibilidades de parceria entre as universidades tradicionais e as corporativas; Estabelecer parcerias efetivas entre as universidades corporativas e as universidades tradicionais para a troca de conhecimentos, gerando o	

	aperfeiçoamento mútuo e contínuo dos programas	
--	--	--

Organizações	Aumentar o investimento das organizações em educação; Melhorar a vantagem competitiva e a competitividade internacional das organizações brasileiras; Obter maior visibilidade perante comunidade, clientes, fornecedores e investidores.	Perder o foco de seu sistema de educação, deixando de lado a atuação em seu setor de negócio; Restringir o escopo da educação corporativa à regulamentação do governo; Engessar os sistemas de educação corporativa em decorrência da burocracia que a regulamentação possivelmente geraria para as organizações que já possuem iniciativas nessa área.
--------------	---	---

Adaptado de Eboli (2004.p.265).

Esses apontamentos trazem grandes contribuições para a discussão e reflexão para se tentar chegar a um entendimento das reais perspectivas e desafios encontrados pela educação corporativa para se expandir cada vez mais, em busca de novos parceiros para a efetivação dessa modalidade de educação nas instituições.

Ainda podemos ver outros aspectos que estão diretamente relacionados aos desafios dessa educação dentro das próprias instituições que já atuam nessa área. Podemos considerar, ainda, dois fortes obstáculos para o êxito dessas atividades, de acordo como o que expressa o entrevistado 04.

A educação corporativa, ela como é novidade e até pelo meio que ela se desenvolveu, encontra obstáculos, e, na mentalidade do servidor público que diz muitas vezes: “Ah! Eu já estou no meu emprego, já fiz meu concurso, ou já estou querendo me aposentar” “e muitos cursos na educação corporativa são à distância como vou arrumar tempo para estudar?” Ele chega aqui e deixa, pois diz que já estudou para o concurso. (Entrevistado 04).

O primeiro obstáculo que se observa nesse depoimento, é a questão do comodismo no posto de trabalho e isto é evidenciado com maior intensidade por ser o nosso objeto de estudo uma instituição pública. Esta garante ao servidor, maior estabilidade que acaba contribuindo para que alguns adotem essa postura por se sentirem seguros sem as constantes pressões que são características do setor privado.

Essa situação acaba por se tornar um elemento prejudicial para os objetivos da educação corporativa. Os cursos, mesmo com as participações incentivadas por medidas

legais que, é o caso das resoluções, ainda sim, encontram dificuldades para formação de um público cativo a essas iniciativas, por dois outros fatores que, também estão relacionados ao comodismo, que é a falta de perspectivas individuais, pois não há objetivo de crescer na instituição, mesmo que essa lhe dê garantias para isso, e por outro lado, são os profissionais em processo de aposentadoria que, apenas aguardam que os anos como servidor sejam completados. Segundo Meister (1999, p. 34), mudar esse quadro é o objetivo comum na educação corporativa.

A maioria das universidades aspira por objetivos como aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente. Em essência, a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para as escolas de educação corporativa, vencer essas dificuldades, principalmente no que se refere à aprendizagem efetiva para o desenvolvimento de adultos, perpassa até mesmo pelo estudo aprofundado da teoria andragógica, pois se acredita que precisa se tornar um processo em que o aluno tenha consciência de suas necessidades e dos interesses da instituição.

Essa realidade justifica a utilização de alguns dos princípios andragógicos, como a necessidade de saber, que é inerente a todo ser humano. Os profissionais dentro das organizações precisam saber por que necessitam aprender alguma coisa antes que esse processo seja iniciado. Então, a primeira tarefa da escola é trabalhar o processo de conscientização da necessidade de sermos eternos aprendizes.

Outro princípio que também é de valor imprescindível é o papel da experiência, principalmente quando se tratam de servidores mais maduros em suas funções. Em que as utilizações dos elementos relacionados às experiências do funcionário em atividades da educação corporativa tendem a ser mais eficazes, pois ele se sentirá mais envolvido com as formações.

E, por conseguinte, destacamos mais um elemento, de tantos outros que poderiam ainda configurar para a resolução desses impasses que, dificultam o processo de educação dentro das organizações, que foi observado no depoimento do entrevistado 04, anteriormente. Neste caso, entende-se que a aprendizagem precisa ser orientada, ou seja, os temas devem ser centrados na tarefa ou na problemática para ajudar o trabalhador a, efetivamente, chegar à resolução do problema.

Outra alternativa para a resolução dos problemas encontrados para o desenvolvimento de aprendizagens, foi a adequação dos cursos e a adaptação dos servidores ao processo de educação a distância que, foi implantada para ser um facilitador das práticas de aprendizagem que são desenvolvidas pela educação corporativa.

No cenário atual, a EaD representa para educação corporativa uma grande ferramenta que oferece agilidade e informações precisas, assim como, conteúdos que são adequados de acordo com as particularidades em que cada organização almeja para a condução e desenvolvimento de seus trabalhos e com os objetivos requeridos em consonância com seu perfil de formação.

Ainda a sim, a implantação do processo de educação à distância no TRT apresentou grandes desafios quanto à construção de uma estrutura administrativa que conseguisse gerar credibilidade na educação à distância, assim como, no processo de mudança organizacional que foi necessária para implantação efetiva dessa estrutura de apoio à educação corporativa.

4.3.1 Os Desafios da Educação à Distância

A educação à distância (EaD) vem transformando o panorama da educação em nosso país. Isto é fato, pois desde a sua fundação por meados dos anos de 1940, no início com curso por correspondência via correio, foi um grande instrumento para a formação de trabalhadores pelo país a fora. Hoje, com a modernização dos meios de comunicação (computadores e internet), ela vem sendo, mais uma vez, um elemento de grande desenvolvimento para a educação.

Para a educação corporativa, não é diferente essa relação estabelecida com a EaD, a educação corporativa utiliza das ferramentas da educação à distância, como o *cd rom*, vídeos, WEB e videoconferência, para viabilizar os curso e formações em instituições que não possuem estrutura física. Para as que possuem, no caso do TRT, ela também se torna elemento imprescindível e estratégico na formação dos servidores.

Mesmo adotando medidas modernas e inovando com a educação à distância, há grandes desafios a serem enfrentados, principalmente no que se refere à questão do preconceito quanto à qualidade e certificação em relação aos cursos ofertados de forma presencial. Este aspecto é observado no depoimento do entrevistado 06.

A questão do ensino à distância que, é uma das ferramentas de ensino, observamos que existe ainda sim, preconceito. Eu, particularmente, já acho que é uma ferramenta excelente, considerando as distâncias, as facilidades de internet, celulares com acesso à internet que praticamente virou uma coisa comum. Acho que é uma barreira que precisa ser enfrentada e superada com a utilização de forma mais comum e intensa da educação à distância. (Entrevistado 06).

Por considerar a necessidade de se investir é que se trabalha a tentativa de diminuir os aspectos sobre o preconceito com a EaD e por entender que ela se apresenta, na esfera pedagógica, como mais uma opção metodológica que traz consigo características próprias que possibilitam a autoaprendizagem, que a ENAMAT por meio da Resolução nº06/2010 estabelece as diretrizes da educação à distância no sistema integrado de formação da magistratura do trabalho nos seguintes aspectos:

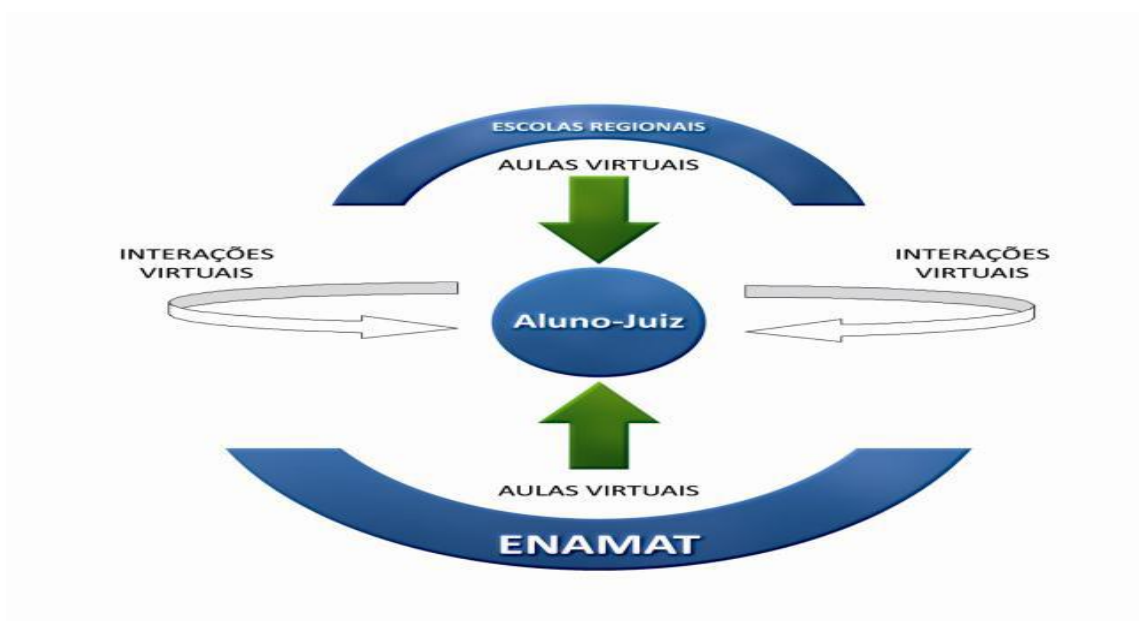
4.3.2 Concepção da Aprendizagem e Metodologia

Os cursos à distância, ministrados pelas Escolas que compõem o SIFMT, seguem princípios metodológicos que norteiam a concepção didático-pedagógica e enfatizam a integração dos saberes, o foco na aprendizagem e a avaliação, como reflexão do ensinar e do aprender.

A educação a distância é concebida pelas Escolas que compõem o SIFMT, como parte de um processo de inovação educacional, por meio da integração das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos educacionais e formativos.

Estes princípios ajudam a compor e perpassam o Modelo de Educação a Distância (figura 1), que tem no Aluno-Juiz o centro de suas ações e o orientador de todos os processos de interação.

Figura 1 – Modelo de Educação à Distância das Escolas que compõem o SIFMT



Adaptado da Resolução nº06/2010

Esse modelo descreve a lógica da educação à distância gerenciada pelo Sistema Integrado de Formação de Magistrados do Trabalho – SIFMT. Os cursos virtuais serão oferecidos pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho – ENAMAT e pelas Escolas Regionais, aos Alunos-Juízes interessados, de qualquer Região, em modelo de intercomplementação.

4.3.3 Estratégias de Aprendizagem

As estratégias de aprendizagem adotadas envolvem a utilização de dois modelos de educação à distância, isoladamente ou de forma combinada:

- ❖ Aprendizagem assíncrona, cuja interação entre Professor e Alunos-Juízes e entre Alunos-Juízes e Alunos-Juízes, além da participação em grupo, sejam fatores dominantes no processo formativo, em que deverão ser utilizadas situações de aprendizagem, por meio das mídias referidas, além de interações por meio de fóruns de discussão assíncronos;
- ❖ Aprendizagem síncrona, nas quais os fatores dominantes no processo formativo é apenas a interação entre professores e alunos (porém, a participação em grupo não), podendo ser utilizadas as seguintes mídias: videoconferência, audioconferência, transmissão on-line de aula de exposição dialógica com interação via *chats*.

4.3.4 Implantação de Cursos

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) estimulam o crescimento da educação à distância como uma modalidade que permite aproximar o saber do aluno, considerando os limites individuais e as distâncias espacial, temporal e tecnológica, promovendo sua interação com os indivíduos de seu meio.

Por definição, a educação à distância é um processo educativo em que a aprendizagem é realizada com a separação física – geográfica e/ou temporal – entre aluno e professor.

Esse distanciamento pressupõe um processo de comunicação que induz à aprendizagem, mediante a utilização de um conjunto de recursos tecnológicos que ultrapassa a comunicação oral. Pode-se relacionar esta definição a um plano de modelo sistêmico para EAD, conforme a figura 2, que tem sido muito usado na elaboração de cursos à distância no Brasil. Quando se fala em modelo sistêmico, para esse contexto, entende-se como sendo um plano ordenado, coerente e sistemático.

Quadro 8 – Modelo sistêmico para EAD

Planejamento	Desenvolvimento	Implementação	Interações	Ambiente
Necessidades dos alunos-juízes - Filosofia da Instituição - Estratégia Pedagógica	Design Instrucional - Planejamento do Curso - Produção dos Materiais - Estratégias de Avaliação	Impresso - Vídeo/Áudio - <i>Softwares</i> - Videoconferência - Redes de Computadores (institucionais e particulares)	Professores - Administração - Alunos-Juízes	Trabalho (Vara/TRT) - Residência - Escolas Regionais

Fonte: adaptado de www.enamat.jus.br

4.3.4.1 Planejamento(Concepção)

A definição do tipo de curso a ser criado depende de variáveis previamente analisadas pela equipe de trabalho responsável pela sua estruturação. As decisões são tomadas de acordo com a missão e a filosofia educacional da Escola, sempre levando em consideração as necessidades dos alunos e a estratégia pedagógica a ser utilizada.

4.3.4.2 Desenvolvimento (Design)

Na fase de desenvolvimento ou design de um curso à distância, é apresentado um panorama das diferentes mídias (impressa, vídeo, WEB, teleconferência etc.) e suas linguagens, principais características e importância, a fim de favorecer sua apropriação e integração no projeto pedagógico, na metodologia e no conteúdo do curso. Expõem-se tarefas que, de forma geral, compõem uma parte importante da estruturação de um curso na modalidade à distância. Entre estas atividades, pode-se citar o Design Instrucional, a Produção de Materiais e as Estratégias de Avaliação.

4.3.4.3 Implementação

Envolve um conjunto de ações de ordem administrativa, tecnológica e pedagógica que culminam na efetiva execução do programa do curso. Nesta fase, os Alunos-Juizes entram em contato com o conteúdo, sendo imprescindível o uso das mídias que atuam como instrumento de comunicação. O processo de apropriação das ferramentas pedagógicas e tecnológicas do curso ocorre nesta fase.

4.3.4.4 Interações

Numa concepção pedagógica centrada no Aluno-Juiz, a interação é um dos elementos fundamentais para que ocorra seu processo formativo. As tecnologias de informação e comunicação oferecem novas possibilidades de interação mediatizada (Professor/Aluno-Juiz; Aluno-Juiz/Aluno-Juiz) com grande variedade de materiais.

A mediação pedagógica, Professor/Aluno-Juiz, envolve o trabalho de docente, no qual o Professor coloca-se como facilitador, incentivador ou motivador da aprendizagem, colaborando para que o Aluno-Juiz chegue aos seus objetivos. Outros participantes, como os da área administrativa, auxiliam no registro dos Alunos-Juizes e devem acompanhar seu progresso no curso.

4.3.4.5 Ambiente

A utilização do ambiente virtual de aprendizagem (AVA) apresenta grandes vantagens, porque possibilita uma flexibilidade de tempo e espaço, sem com isso perder a agilidade, tornando efetiva a interação. Não tendo espaço fixo para aprendizagem, o Aluno-Juiz fica livre para aprender quando e onde quiser. Estes podem ser considerados postos-chaves da flexibilidade que os cursos oferecidos à distância proporcionam aos seus alunos. Alunos e Professores estão separados pela distância e, na maioria das vezes, pelo tempo. A educação à distância modifica a ideia de que, para existir aprendizagem, seria necessária a presença física do Professor e do Aluno em um mesmo local e ao mesmo tempo (sala de aula, trabalho, residência ou centros de aprendizagem).

4.3.5 Recursos Utilizados

4.3.5.1 Tecnológicos

A variedade dos recursos tecnológicos disponíveis para o uso pedagógico tem uma grande contribuição a oferecer para a educação à distância. Principalmente por sua escolha adequada e como são utilizados de forma alinhada a uma concepção de educação profissional. Daí, originou-se a necessidade de se construir um material adequado às características do ensino profissional, tendo em vista o aspecto inédito da modalidade de educação nas Escolas que compõem o Sistema Integrado de Formação de Magistrados do Trabalho. Fica previsto o uso dos seguintes recursos: Internet, computador, Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e e-mail.

Recomenda-se o Moodle como o Ambiente Virtual de Aprendizagem a ser utilizado pelas Escolas que compõem o SIFMT, tendo em vista apresentar características pedagógicas alinhadas ao modelo de EAD adotado. Além de constituir *software* livre, sem necessidade de investimento na aquisição de licenças, conta com ampla base de desenvolvedores e usuários, inclusive no âmbito da formação profissional.

4.3.5.2 Didáticos

Em cursos à distância, o material didático passa por um processo diferente da simples produção dos textos e ilustrações, que eram o foco do material didático tradicional impresso. Com o uso da internet, o aprendizado que era obtido em sala de aula, durante uma conversa entre professor e aluno, passa a ocorrer em frente ao computador. Ou seja, a partir da observação de um equipamento estático e não comunicativo do ponto de vista humano. Daí decorre a importância da dinamização do material. Na busca dessa dinamicidade, os recursos didáticos deverão trazer diferentes formas de os cursistas interagirem com o conteúdo, textos, hipertextos, ilustrações e recursos de áudio e vídeo.

Com a possibilidade do acesso à tecnologia, a disseminação da internet e a geração atividades de formação à distância, mostra que a EaD é um real agente de mudanças na formação de perfis profissionais em concomitância com a educação corporativa, melhorando a qualificação para o trabalho nas instituições.

Conclui-se, que a educação à distância é uma forma de facilitar a disseminação das atividades de aprendizagem da educação corporativa. Ela aparece como um dos principais meios para disseminação das atividades interativas que são desenvolvidas nos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), voltadas para a formação dos servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo sobre a educação corporativa no Tribunal Regional do Trabalho, no qual se procurou responder as questões norteadoras dessa pesquisa, a fim de identificar quais os elementos constitutivos e o perfil para a formação do trabalhador no TRT, sob a égide de uma educação voltada para os preceitos do capital dentro de uma instituição do setor público, tornou-se possível fazer algumas observações a partir das percepções ao longo dessa pesquisa.

Deste modo, o proposto em torno do tema “Educação Corporativa no Tribunal Regional do Trabalho – 16ª MA: perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho e para a formação de novos perfis profissionais, nos remete a uma síntese que se construiu a partir da tentativa de responder aos questionamentos que originaram os capítulos desse estudo.

O contexto, político, social e econômico em que surge a educação corporativa no mundo e também no Brasil, juntamente com as análises das mudanças ocorridas no mundo do trabalho, configurou-se como principais elementos de análise para a construção do primeiro capítulo deste estudo.

A priori, um entendimento a que se chegou nesse estudo foi a importante participação das mudanças de cenário na economia mundial a partir da década de 70, em que Antunes (2009) mostra que o capitalismo começou a dar sinais de um quadro crítico cujos traços mais evidentes foram a queda da taxa de juros, o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista e a crise de bem-estar-social entre outros.

No contexto do mundo do trabalho, foram observadas as mudanças que ocorreram no interior das organizações, essas mudanças foram, na realidade, respostas à crise através da reorganização do capital com políticas de reestruturação produtiva. A partir dessa lógica, o mundo do trabalho foi pressionado a acompanhar essas transformações, conseqüentemente, o trabalhador precisou fazer parte desse processo.

Nesse cenário, a educação corporativa surge como alternativa para introduzir, nas organizações, o processo de gestão de pessoas, direcionando-as para as políticas de aperfeiçoamento da mão de obra, assim estaria inserida na lógica que se seguia, sendo o trabalhador aperfeiçoado para atender as demandas por competência. Com essa questão, a gestão por competência, também aparece no processo de organização das instituições. O fato

é que, com esses dois processos, gestão de pessoas e por competência, se estava fomentando no trabalhador a necessidade de estar envolvido constantemente no processo de qualificação, com objetivo de melhorar a qualidade e estar de acordo com as novas configurações do mundo do trabalho. Antunes (2009, p. 33) mostra como esse processo se originou.

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

Participante desse processo, a educação corporativa hoje, no contexto da escola judicial, enquadra-se como uma reprodutora dessa ideologia para seus servidores, principalmente no que se refere aos aspectos da necessidade da qualificação e requalificação como elemento estratégico para a manutenção constante de sua força de trabalho e para o desenvolvimento de novas competências para o desempenho de suas atividades.

Já, no segundo capítulo, partiu-se da análise das novas demandas do mundo do trabalho e os desafios da educação corporativa na formação de novos perfis profissionais. Para esse capítulo se tentou traçar o conceito de competência, visto que, o foco da educação corporativa no TRT é a formação de competências em servidores e magistrados, nessa perspectiva, ser competente é compreendido como o trabalhador capacitado e com habilidades tais capazes de atender e corresponder às responsabilidades exigidas pelo cargo em exercício.

Constatou-se que, por mais que o real sentido da gestão por competências não seja compreendido pelos servidores, é perceptível que, mesmo com os avanços que beneficiaram algumas relações nas organizações, ainda sim, o modelo de educação corporativa tem como objetivo a reprodução das bases do capital e, por conseguinte, a exploração da mais valia do trabalhador que emprega tempo e disposição nos princípios de formação e aperfeiçoamento.

Ramos (2011), ao tratar das competências sociais, mostra que elas se relacionam com o comportamento e as atitudes na forma de autonomia e responsabilidade e capacidade de comunicação, integradas às competências profissionais. Neste ponto, observamos que a teoria da formação de competências da escola judicial é utilizada como mecanismo de disseminação da lógica atual através do discurso da falta de preparo, comprometimento com o trabalho e a necessidade de aquisição de competências.

Além dessas observações, nessa análise, ainda se verificou que a questão da qualificação por meio da aquisição de competências tornou-se um dos objetivos principais dentro da escola judicial junto aos servidores. Para tanto, por meio de resolução interna a ENAMAT determinou as competências básicas para garantir o processo de qualificação de seus servidores. A respeito da qualificação Ramos (2011, p. 35), traz um esclarecimento do termo.

A associação do termo qualificação aos processos de trabalho e ao desenvolvimento do saber profissional e social do trabalhador sob o modo de produção capitalista, considerando a relação pedagógica que se estabelece pelo uso dos meios de produção e pelo contato com outros trabalhadores na objetivação do trabalho abstrato, ocorreu à medida que se buscou verificar a tendência a ser tomada pelo trabalhador não só quanto à complexidade/simplicidade, como também aos efeitos sobre o trabalhador na sua totalidade. Sob essa perspectiva, à qualificação do trabalho se associava o potencial das relações técnica e sociais de elevar o conhecimento do trabalhador, tanto na ordem explícita quanto tácita.

Nessa perspectiva, de ter um trabalhador qualificado para a execução de tarefas e, para que esse tenha o perfil exigido para ocupar determinado posto de trabalho, torna-se necessário traçar um perfil para o servidor do TRT, por meios de cursos, aperfeiçoamento e metodologias utilizadas, além de contar com uma estrutura que ofereça condições para o desenvolvimento da prática e para que possa atingir tais objetivos.

Na terceira parte desse estudo, para compor o último capítulo, nos defrontamos com a questão norteadora: quais as perspectivas e desafios das novas demandas do mundo do trabalho no contexto da educação corporativa no Tribunal Regional do Trabalho?

Compreendemos que ainda há muitos desafios a serem vencidos pela educação corporativa, para que suas estratégias sejam implantadas por completo dentro da instituição, e para que haja a adesão de todos os seguimentos de servidores a essa política de formação de trabalhadores. Nas entrevistas, os relatos dão a entender que os funcionários veem essas estratégias como boas para o desenvolvimento da instituição, mas reconhecem que há alguns obstáculos a serem superados.

Um desses obstáculos é a adesão a educação à distância que, é utilizada pela educação corporativa como estratégia de aprendizagem em ambiente virtual, por não haver a cultura do ensino não presencial e pelas desconfianças quanto a qualidade e certificação, o ensino na modalidade EaD desperta ainda muito preconceito por parte dos servidores. Para tentar diminuir esse aspecto o TRT dispõe de uma resolução que aponta as diretrizes para a educação à distância no tribunal.

A partir do exposto, conclui-se que as mudanças ocorridas, em detrimento das novas configurações do capital, levaram instituições, como o TRT, a criarem estratégias de qualificação que, oportunizaram condições objetivas ao trabalhador em aperfeiçoar, por meio das formações desenvolvidas pela escola judicial que, segue ao modelo da educação corporativa, a fim de formar sua própria força de trabalho, ou seja, criando um perfil do que é entendido, pela gestão do tribunal, por servidor competente. Consequentemente, a instituição terá suas demandas atendidas e estará, ao mesmo tempo, atendendo as demandas do modelo de reestruturação produtiva.

REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, Louis. **Aparelhos Ideológicos de Estado**. Rio de Janeiro: Graal, 1970.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2010.
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a Afirmação e a Negação do Trabalho**. São Paulo: Bomtempo, 2009.
- ALPERSTEDT, Cristiane. **As Universidades Corporativas no Contexto do Ensino Superior**. 2001. 215f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. São Paulo: Hucitec, 2010.
- BAYMA, Fátima (Org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Emenda-Constitucional-n%C2%BA-45.pdf>>. Acesso em: 14 abr.2014.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRUNO, Lúcia (Org.). **Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASTELLS, Manuel. **Sociedade em Rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **Sociedade em Rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.p. 85-115.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHAGAS, Heitor. **O Papel da Universidade Corporativa na Educação Continuada**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo Avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.

DIAS, Ilzeni Silva. **Empresa e Escola Frente aos Novos Desafios da Formação Profissional**. São Luís: EDUFMA, 2001.

DIAS, Ilzeni Silva. **Inovações Técnico-organizacionais na Área de Construção Civil: os impactos na formação e na subjetividade do trabalhador**. São Luís: EDUFMA, 2006.

DUGUID, Paul. Estrutura e Espontaneidade: Conhecimento e Organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

ESCOLA Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistério do Trabalho. **Resolução nº 07/2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2012/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-7-2010.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014

ESCOLA Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistério do Trabalho. **Resolução nº 09/2011**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.enamat.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-N-9-republicacao-com-altera%C3%A7%C3%B5es-da-resolu%C3%A7%C3%A3o-13.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

FERNANDES, Luís. Ciência e Tecnologia: força motriz e base de sustentação do desenvolvimento no século XXI. In: BARROSO, Aloísio Sérgio; SOUZA, Renildo. **Desenvolvimento: ideias para um projeto nacional/ organizadores**. São Paulo: Anita Garibaldi; Fundação Mauricio Grabois, 2010, p. 203-226.

FERNANDES, Gilmar Hollerweger. **Análise Comparativa entre a Universidade Corporativa Caixa e o modelo de Meister**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. **Evolução dos 100 anos da Educação a Distância no Brasil**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.

FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). **Educação e Crise do Trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes, 2011.

_____. **Educação e a Crise do Capitalismo Real**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2003

GOMES, Paulo Alcântara. **Uma Visão Estratégica da Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARVEY, David. **A condição Pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2004.

HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o “Modelo” Japonês**: automatização, novas formas de organização e relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993.

IANNI, Octavio. **A sociedade Global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KOSIK, Karel. **Dialética do Concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

KUENZER, Acacia. Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: Novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.) **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. Educação, linguagens e tecnologias: as mudanças no mundo do trabalho e as relações entre conhecimento e método. In: CANDAU, Vera. **Cultura, Linguagem e Subjetividade no Ensinar e no Aprender**. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 2000.

LEITE, Márcia de Paula. **Trabalho e Sociedade em Transformação**: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.

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

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. Tradução de Maria Cláudia Santos Ribeiro Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARX, Karl. **O Capital**. Tradução de Gabriel Deville. Bauru: Edipro, 2008.

MELO, A. A. S. de. **A Mundialização da Educação**: consolidação do projeto neoliberal na América Latina - Brasil e Venezuela. Maceió: EDUFAL, 2004.

MÉSZÁROS, István. **A Educação Para Além do Capital**. São Paulo: Bomtempo, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

MORAES NETO, Benedito Rodrigues. **Marx, Taylor, Ford**: as forças produtivas em discussão. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NOGUEIRA, Maria Alice. **Educação, Saber, Produção em Marx e Engels**. São Paulo: Cortez, 1990.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto.1997.

PAIVA, Vanilda. Produção e qualificação para o trabalho: uma visão da bibliografia internacional. In: DIAS, Fernando Correia (Coord). **Ensino das humanidades**: a modernidade em questão. São Paulo: Cortez; Brasília: SENEb, 1991.

PEDROSO, M.N.C. A crise do modelo de produção taylorista/fordista e a emergência do toyotismo. **Revista Pós-modernidade, Política e Educação**, Santa Maria-RS, p.01-14, dez.2004.

PORCHMANN, Marcio. Educação e Trabalho. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 87, p. 383-399, maio/ago. 2004. Disponível em:<<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 21 jan. 2011.

RAMOS, Marise Nogueira. **A Pedagogia das Competências**: autonomia ou adaptação? 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TAUILE, José Ricardo. **Para (re)Construir o Brasil Contemporâneo**: trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. **Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região**. São Luís, 2014. Disponível em: <<http://www.trt16.jus.br/site/index.php>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1986.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 2. ed. Campinas: Papirus, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Realizada com o Gestor

1. Qual o conceito de educação corporativa para esta instituição?
2. Quais os principais motivos que levaram a implantação da educação corporativa no TRT 16ª MA?
3. Quais os principais objetivos que esta instituição pretende, em termos de qualificação, com a educação corporativa?
4. Quais as competências que são desenvolvidas com o público do “Qualificar” e as que se pretende atingir?
5. Como é constituído o projeto político pedagógico da educação corporativa desenvolvida nesta instituição?
6. No setor privado a educação corporativa tem como principal foco a competitividade. Qual a foco da educação corporativa no TRT 16ª MA?
7. Quais os principais desafios que educação corporativa enfrenta nesta instituição?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Realizada com Servidores e Magistrados

1. A educação corporativa promove atividades para que os funcionários sejam competentes em suas áreas de atuação. O que é competência?
2. Aponte as competências essenciais que forma um perfil de um “funcionário competente”?
3. Você considera que são adequados os conhecimentos, atitudes e habilidades desenvolvidos pela educação corporativa o tornam competente para atender as novas demandas do mundo do trabalho?
4. Na sua concepção, qual a função da implantação da educação corporativa no TRT 16ª MA?

ANEXO

Anexo I da Resolução nº 07/2010

Eixo teórico-prático de competências gerais

COMPETÊNCIA A SER ADQUIRIDA/DESENVOLVIDA	DESCRIÇÃO E DIMENSÕES/ÂMBITOS	SUBEIXO
Elaborar atos decisórios fundados em raciocínios logicamente estruturados	Identificar os limites objetivos e subjetivos do problema concreto Valorar a conveniência e oportunidade de cada ato decisório em seu momento Identificar as soluções possíveis para o caso concreto Identificar os critérios constitucionais para a decisão justa Selecionar a solução para o problema segundo os critérios constitucionais de justiça Discernir as consequências da sentença proferida para as partes Discernir as consequências da sentença proferida para a sociedade Fundamentar racionalmente a decisão Estabelecer os consectários diretos e indiretos da decisão Processar operações matemáticas para a quantificação do resultado econômico da decisão Utilizar mecanismos de decisão variados (por silogismo, equidade e analogia) Valorar o conteúdo de justiça de cada solução possível Impor as decisões com respeito e legitimidade	ARGUMENTATIVO-DISCURSIVO
Utilizar argumentos lógicos, coerentes e contextualizados em posição de autoridade/humildade na atuação profissional	Elaborar argumentos jurídicos lógicos, coerentes e contextualizados Utilizar os argumentos na concepção de Magistrado como terceiro externo ao conflito Saber persuadir Fundamentar com eficácia e eficiência suas decisões e argumentações Divisar a posição de humildade e autoridade em cada contexto Empregar a linguagem com correção técnica, clareza, precisão e objetividade Empregar a linguagem com adequação ao nível dos interlocutores judiciários Compreender o caráter instrumental da linguagem no espaço judiciário Dominar o idioma escrito e falado Interpretar os elementos expressos e não-expressos da comunicação verbal e escrita Analisar casos judiciários Sintetizar casos judiciários Explicar casos judiciários	ARGUMENTATIVO-DISCURSIVO
Empregar a linguagem na redação, expressão e interpretação, com eficácia e eficiência como instrumento de trabalho	Dominar o idioma escrito e falado Interpretar os elementos expressos e não-expressos da comunicação verbal e escrita Analisar casos judiciários Sintetizar casos judiciários Explicar casos judiciários	ARGUMENTATIVO-DISCURSIVO
Realizar análise, síntese e explicação de casos judiciários	Dominar o idioma escrito e falado Interpretar os elementos expressos e não-expressos da comunicação verbal e escrita Analisar casos judiciários Sintetizar casos judiciários Explicar casos judiciários	ARGUMENTATIVO-DISCURSIVO



