

PROJETO  
DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO, FORMAÇÃO,  
PRODUÇÃO DE DADOS ESTRATÉGICOS E DE FERRAMENTAS  
DE APOIO À GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DA BAHIA

Subprojeto III  
Ferramentas de Apoio à Gestão da Educação Profissional da Bahia

**Produto 04**

**Desenvolvimento de Curso de Capacitação sobre Gestão da EP na Bahia**

**RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO**

---

*Convênio 524/2008 Secretaria da Educação / SUPROF – DIEESE*

**2012**

  
**DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE  
ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS**

**Governo do estado da Bahia**

**Governador**

Jaques Wagner

**Vice – governador**

Otto Roberto Mendonça de Alencar

**Secretário da Educação**

Oswaldo Barreto Filho

**Subsecretário**

Aderbal de Castro Meira Filho

**Chefe de Gabinete**

Paulo Pontes da Silva

**Superintendente de Educação Profissional**

Antonio Almerico Biondi Lima

**Equipe Técnica**

Carlos Alberto Menezes

Cristina Kavalkievicz

Maria da Gloria Vieira Lima Franco e Passos

Maria Renilda Daltro Moura

Marlene Virgens Pimentel

Martha Maria Rocha Ramos dos Santos

Neivia Maria Matos Lima

**Secretaria da Educação do Estado da Bahia**

6ª Avenida, nº 600, Centro Administrativo da Bahia - CAB - Salvador - BA - CEP  
41.745-000

Tels: (71) 3115-1401 - (71) 3115-9094 - [www.educacao.ba.gov.br](http://www.educacao.ba.gov.br)

**Superintendência de Educação Profissional – SUPROF**

Tel.: (71) 3115-9018 - [suprof@secba.gov.br](mailto:suprof@secba.gov.br)

**DIEESE****Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**

Rua Aurora, 957 - 1º andar – Centro – São Paulo – SP – CEP 012009-001

Fone: (11) 3874 5366 – Fax: (11) 3874 5394

E-mail: [institucional@dieese.org.br](mailto:institucional@dieese.org.br) / <http://www.dieese.org.br>

**Direção Sindical Executiva****Zenaide Honório – Presidenta**

*Sind. dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo*

**Josinaldo José de Barros - Vice-presidente**

*STI Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos de Guarulhos, Arujá, Mairiporã e Santa Isabel*

**Antônio de Sousa – Secretário**

*STI Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região*

**Alberto Soares da Silva - Diretor Executivo**

*STI de Energia Elétrica de Campinas*

**João Vicente Silva Cayres - Diretor Executivo**

*Sindicato dos Metalúrgicos do ABC*

**Edson Antônio dos Anjos – Diretor Executivo**

*STI Metalúrgicas de Máquinas Mecânicas de Material Elétrico de Veículos e Peças Automotivas da Grande Curitiba*

**Neiva Maria Ribeiro dos Santos - Diretora Executiva**

*Sind. dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo, Osasco e Região*

**José Bittencourt Barreto Filho - Diretor Executivo**

*Sindicato dos Eletricistas da Bahia*

**José Carlos Souza - Diretor Executivo**

*STI de Energia Elétrica de São Paulo*

**Luís Carlos de Oliveira - Diretor Executivo**

*STI Metalúrgicas de São Paulo, Mogi das Cruzes e Região*

**Mara Luzia Feltes - Diretora Executiva**

*Sind. dos Empregados em Empresas de Assessoramentos, Perícias, Informações, Pesquisas e de Fundações Estaduais do Rio Grande do Sul*

**Roberto Alves da Silva - Diretor Executivo**

*Fed. dos Trab. em Serviços de Asseio e Conservação Ambiental Urbana e Áreas Verdes do Estado de São Paulo*

**Maria das Graças de Oliveira - Diretor Executivo**

*Sind. dos Servidores Públicos Federais do Estado de Pernambuco*

**Direção Técnica**

Clemente Ganz Lúcio – Diretor Técnico e Coordenador de Pesquisas

Ademir Figueiredo – Coordenador de Estudos e Desenvolvimento

José Silvestre Prado de Oliveira – Coordenador de Relações Sindicais

Nelson de Chueri Karam – Coordenador de Educação

Rosana de Freitas – Coordenadora Administrativa e Financeira

**Escritório Regional - BA**

Rua do Cabral, 15 - Nazaré - Salvador - BA - CEP 40055-010

Tel.: (71) 3242-7880 - Fax: (71) 3326-9840 - erba@dieese.org.br

**Direção Sindical**

**Mauricio Jansen Klajman – Coordenador**

*ST no Ramo Químico e Petroleiro do Estado da Bahia*

**Elder Fontes Perez – Secretário**

*Sindicato dos Bancários da Bahia*

**Antonio Claudio dos Santos Silva – Diretor**

*Sindicato dos Vigilantes do Estado da Bahia*

**Edmilson Rosa de Almeida – Diretor**

*FTI Alimentos e Afins do Estado da Bahia*

**Grigório Mauricio dos Santos Rocha – Diretor**

*ST em Água e Esgoto da Bahia*

**Natan Batista dos Santos – Diretor**

*STI Metalúrgicos do Estado da Bahia*

**Paulo Roberto Silva dos Santos – Diretor**

*STI Construção de Estradas, Pavimentação, Obras de Terraplanagens, Montagem e Manutenção Industrial da Bahia*

**Supervisão técnica**

Ana Georgina Dias

**Ficha Técnica do Convênio SEC/SUPROF/DIEESE****Coordenação**

Clemente Ganz Lúcio – Responsável Institucional

Nelson de Chueri Karam – Coordenador de Educação

Ana Georgina da Silva Dias – Supervisora Técnica do ER/Bahia

Patrícia Lino Costa – Supervisora Técnica de Projetos

Mônica Aparecida da Silva – Supervisora Administrativa e Financeira de Projetos

Lavínia Maria de Moura Ferreira - Coordenadora do Projeto e do Subprojeto III

Maria Valéria Monteiro Leite – Coordenadora do Subprojeto I

Pedro dos Santos Bezerra Neto – Coordenador do Subprojeto II

**Financiamento**

Secretaria de Educação do Estado da Bahia

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

**Sumário**

Apresentação	6
1. Introdução	8
2. Desenvolvimento do Curso de Gestão	10
2.1 Módulo I - Gestão	12
2.2 Módulo II – Negociação de Conflitos	34
2.3 Módulo III – Planejamento Estratégico Situacional	49

## **Apresentação**

Este relatório sistematiza os resultados do **Produto 04 – Desenvolvimento de Curso de Capacitação sobre Gestão da EP na Bahia** realizado pelo **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE)** no âmbito do Convênio SEC/DIEESE nº 524/2008 do **Subprojeto III Ferramentas de Apoio à Gestão da Educação Profissional da Bahia**.

O Subprojeto III tem como objetivo geral apoiar a meta de fortalecimento da gestão operacional da educação profissional da Bahia, através do desenvolvimento de ferramentas adequadas e da capacitação dos gestores e atores sociais para a plena utilização das mesmas, em consonância com o Plano de Educação Profissional, lançado pelo governo do estado da Bahia em 2007. A estratégia e principais ações do Plano buscam ampliar a oferta de vagas e reestruturar a educação profissional do estado e com isso implantar as bases para a construção de uma política pública para a educação profissional, vinculada às demandas do desenvolvimento socioeconômico e ambiental do estado e dos territórios de identidade<sup>1</sup>. Essa política direciona-se aos jovens, trabalhadores e trabalhadoras, alunos e alunas oriundos da escola pública, e objetiva elevar a escolaridade e a inserção cidadã dessas pessoas no mundo do trabalho. O Plano serve também como elemento articulador das ações públicas e privadas relativas à educação profissional, estabelecendo o seu marco regulatório, o modelo de gestão e os recursos necessários à sua operacionalização.

Ao propor a capacitação sobre Gestão o curso aqui relatado tem por objetivo específico fornecer informações e subsídios para os gestores da educação profissional da Bahia na tomada de decisões sobre a concepção de gestão a ser adotada para esta política pública no estado.

Além deste curso, outras ações com esse objetivo foram desenvolvidas no âmbito do Subprojeto III, como a realização de oficinas com a equipe de gestores da SEC/Suprof buscando promover o diálogo e a construção coletiva do desenho da proposta final do

---

<sup>1</sup>

Considera-se Território de Identidade o agrupamento identitário municipal formado de acordo com critérios sociais, culturais, econômicos e geográficos, que é reconhecido pela sua população como o espaço historicamente construído ao qual pertence, com identidade que amplia as possibilidades de coesão social e territorial (§ 1º decreto nº 12.354 de 25 de agosto de 2010)

projeto de modelo de gestão. As ações propostas no Subprojeto III visaram, sobretudo, apoiar o fortalecimento da gestão operacional da educação profissional na Bahia, por meio do desenvolvimento de ferramentas adequadas e da capacitação dos gestores e atores sociais para o pleno uso das mesmas.

Após esta apresentação, segue-se um capítulo introdutório que aborda o processo de desenvolvimento realizado pelo DIEESE para elaborar a proposta de percurso do Curso e o respectivo material didático a ser utilizado pelos participantes durante sua execução.

A seguir o desenvolvimento do Plano de Curso é detalhado em cada atividade formativa, a cada Módulo.

Os anexos trazem o material didático e de apoio que será utilizado em aulas e os textos sugeridos para leitura dos participantes.

## **1. Introdução**

Este produto foi alterado, a partir de solicitação da Suprof em reunião com o DIEESE dia 28/06/11, para se tornar um curso de 3 módulos, de 3 dias cada, para 30 pessoas sobre Gestão da Educação Profissional. Esta reformulação não alterou carga horária ou valores (tratava-se originalmente de 3 cursos de 3 dias para 90 pessoas), mas objetivava aprofundar o conteúdo para a equipe de diretores, coordenadores e técnicos da Suprof e gestores dos CETEPs, que demandam por aprofundar a formação nesse campo temático.

O DIEESE inicia a preparação desse Curso sobre Gestão em agosto de 2011, designando dois técnicos para coordenar o processo de desenvolvimento metodológico desse curso.

O desenvolvimento metodológico, a concepção e produção de material didático se iniciam numa Oficina Interna reunindo a equipe de Educação do DIEESE e técnicos especialistas no tema. Nessa 1ª Oficina desenha-se o objeto do Curso e a estruturação de cada um dos módulos:

Módulo I – Gestão: concepções – Teorias da Administração e a relação Estado e Gestão Pública;

Módulo II – Negociação de conflitos e a metodologia de Diálogo Social;

Módulo III – Planejamento Estratégico Situacional: teoria e aplicação no planejamento da Suprof.

A 1ª Oficina de desenvolvimento também constitui três grupos de trabalho sob a coordenação de três técnicos especialistas na temática de cada um dos Módulos respectivamente. Os três grupos de trabalho realizam, cada um, Oficinas de concepção e desenvolvimento dos temas e produzem proposta de percurso para cada um dos momentos do curso. A equipe se subdividiu para o detalhamento de cada atividade formativa definindo objetivos, momentos e o desenvolvimento de cada momento descrevendo exercícios, bibliografia e o uso de recursos didáticos e metodológicos.

Este trabalho culmina em uma última Oficina, envolvendo toda a equipe dos três grupos de trabalho, para apreciar o resultado final e fazer ajustes para o bom encadeamento entre os Módulos recuperando a totalidade do objeto.

Este resultado, que corresponde a um Plano de Curso e que contém os elementos para a



sua execução, é o que se apresenta neste relatório.

Em reunião entre a Suprof e o DIEESE em maio de 2012, foi pactuado bilateralmente sobre a impossibilidade da execução deste Curso até a data de conclusão do Convênio em junho de 2012. Ficou acertada a entrega deste relatório e a intenção da Suprof na execução do Curso num posterior momento.

## 2. Desenvolvimento do Curso de Gestão

O resultado das Oficinas e reuniões de trabalho dos GTs formados para desenvolver cada etapa, culminou na elaboração do percurso completo do Curso para uma carga horária de 9 dias (72 horas) em 3 módulos de 3 dias (24 horas) cada, voltado para a capacitação de 30 gestores e técnicos da equipe da SEC/Suprof.

O objetivo geral do curso é oferecer subsídios aos participantes para que a partir de análise das concepções de gestão contemporâneas, possam formular uma concepção de gestão coerente com a concepção da política pública de educação profissional do estado da Bahia. Para isso propõe-se também a discussão sobre a negociação de conflitos e oferece-se a política do Diálogo Social como uma importante metodologia para a busca de convergências entre diversos atores sociais com diferentes interesses e, por fim, apresentar a metodologia de Planejamento Estratégico Situacional para o exercício do planejamento das ações da Suprof.

Esta parte do relatório de desenvolvimento apresenta o percurso e detalha todas as atividades formativas, sendo que em cada uma delas são sugeridos:

- Objetivos, isto é, o que se pretende com a aula a ser realizada;
- Desenvolvimento da atividade formativa, contendo o detalhamento de cada um dos momentos, com seus exercícios, tópicos para as aulas dialogadas e trabalhos em grupo;
- Sugestão de leituras para que a coordenação possa preparar a atividades, bem como indicar a leitura aos participantes, antes, durante ou após o curso;
- Resumos das leituras sugeridas no desenvolvimento da atividade;
- Materiais didáticos e outros recursos utilizados no desenvolvimento da aula.

Para realizar este curso, a coordenação mobiliza conhecimentos sobre os temas tratados, assim como de uma concepção formativa que oriente sua atuação. O percurso formativo não é neutro, envolve escolhas. Assim, o roteiro trata de um conteúdo escolhido que foi desenvolvido a partir de uma determinada concepção formativa.

Para utilizar este roteiro com autonomia, a coordenação dispõe da atividade completa com os elementos e recursos da proposta, com exemplos e escolhas experimentadas pela equipe de educação do DIEESE em cursos já realizados.

Nesse sentido, a equipe que irá realizar esta formação deve conhecer o que estrutura o curso; algumas expressões utilizadas no roteiro (como objetivos, desenvolvimento, momentos, exercícios), bem como a concepção formativa que considera o participante sujeito ativo no processo de produção do conhecimento.

O roteiro permite ler o processo quando expõe os objetivos dos diferentes momentos, propõe exercícios interativos que mobilizam os participantes e propõe à coordenação que explore as possibilidades que os exercícios oferecem para a sua atuação.

Os objetivos, definidos no início de cada atividade formativa, dizem respeito ao que se pretende em cada aula. Neste roteiro, aparecem os objetivos definidos pela equipe do DIEESE que elaborou a proposta.

Após os objetivos há uma sugestão de desenvolvimento dos mesmos. Para cada atividade, como parte do desenvolvimento, foram organizados momentos que se sucedem e que possibilitam a construção de um conhecimento em torno do tema do curso, qual seja: a atuação dos gestores e equipe técnica na gestão da Educação Profissional na Bahia. Cada momento é entendido e trabalhado como parte de um mesmo processo de construção do conhecimento, de tal forma que as questões debatidas vão sendo retomadas e revisitadas ao longo de todo o curso.

Em cada um dos momentos das atividades, são sugeridos alguns exercícios, que podem ser tanto uma aula dialogada como um jogo, uma exibição de filme ou um trabalho em grupo. Em outras palavras, exercício é o que se faz, é o que o formador propõe para mobilizar os participantes e propiciar a produção de um novo conhecimento.

No que se refere ao tempo a ser dedicado a cada um dos momentos, optou-se por não especificá-lo, dado que sua duração dependerá não apenas da quantidade de participantes, mas do perfil do grupo que será capacitado. A única referência é a duração total da atividade e o período em que ela deve ser realizada, tendo como referência as atividades já desenvolvidas pelo DIEESE.

Para cada atividade formativa são sugeridas, ainda, referências bibliográficas para a coordenação, assim como para os participantes.

Há ainda um item sobre "material didático e outros recursos sugeridos", onde foram descritos todos os materiais utilizados em aula, sejam eles textos, partes de textos, tabelas, livretos, cartilhas, filmes, entre outros. Além dos recursos específicos para cada

aula, são necessários outros materiais que são utilizados ao longo de todo o curso, entre eles: tarjetas (cartelas de papel tipo cartolina - 25 x 12 cm), pincéis atômicos, flip chart, papel cartaz, fita crepe, tesoura e cola, caneta e papel, além de outros que a equipe de coordenação julgue necessários.

Finalmente, no que se refere ao ambiente, é importante que o curso aconteça numa sala que tenha um quadro grande, ou outro instrumento que permita fazer anotações. Além disso, em função da forma proposta para o desenvolvimento das atividades, é conveniente que o local disponha de uma sala com cadeiras móveis, para viabilizar alterações no *layout* e locais para fixar cartazes, assim como salas menores ou outros espaços para a realização de trabalhos em grupo.

## 2.1 Módulo I - Gestão

### PROGRAMA

<b>DIA</b>	<b>MANHÃ</b>	<b>TARDE</b>
<b>Dia 01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Apresentação e Constituição do Grupo</li><li>– As teorias administrativas conforme as determinações econômico-sociais existentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– As teorias administrativas conforme as determinações econômico-sociais existentes (continuação)</li></ul>
<b>Dia 02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Teorias da Administração: da Escola Clássica ao Toyotismo e a Geração Y</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Teorias da Administração: da Escola Clássica ao Toyotismo e a Geração Y (continuação)</li></ul>
<b>Dia 03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Teorias da Administração: da Escola Clássica ao Toyotismo e a Geração Y (continuação)</li><li>– Estado e Gestão de organizações estatais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Estado e Gestão de organizações estatais (continuação)</li><li>– Avaliação e Encerramento</li></ul>

**DIA 01 – MANHÃ****APRESENTAÇÃO E CONSTITUIÇÃO DO GRUPO****Objetivos:**

- Conhecer os integrantes do grupo;
- Possibilitar que o grupo se constitua.

**Desenvolvimento:**

- Momento 1: Apresentação dos participantes e da equipe;
- Momento 2: Apresentação do projeto, roteiro da atividade e combinados

**Momento 1: Apresentação dos participantes e da equipe**

Na abertura dos trabalhos, o formador recebe os participantes, apresenta a equipe responsável pelo seminário e sugere uma forma para que se apresentem, procurando criar um ambiente descontraído e acolhedor. A apresentação, mesmo quando todos já se conhecem, é o primeiro momento de entrosamento do grupo na atividade que se inicia (Anexo 1 – Sugestões para apresentação dos participantes). Nesse caso, está sugerida a apresentação que possibilita o agrupamento das pessoas por características, pois já traz a questão da constituição do sujeito, isto é, possibilita aos participantes se reconhecerem como um dos atores da ação no processo de gestão da política pública de Educação Profissional.

O tempo a ser dedicado à apresentação dependerá do tamanho do grupo e da intenção da coordenação da atividade.

Para começar, sugere-se uma abertura oficial e as boas vindas, seguida da apresentação da equipe que vai coordenar a atividade. Em seguida, cada participante se apresenta falando, por exemplo: nome, profissão e cargo. Aí se explica com se formarão só agrupamentos a partir da consígnia dada pela coordenação.

**Momento 2: Apresentação do projeto, roteiro da atividade e combinados**

A coordenação apresenta as principais características do projeto, circunscrevendo a

importância do curso de formação em gestão para os gestores dentro do subprojeto III, sendo a concepção de gestão parte fundamental da implantação das políticas públicas sobre Educação Profissional.

Partindo do diálogo com os participantes, apresenta-se o programa da atividade (Anexo 2) e elucidam-se eventuais dúvidas sobre o percurso desenhado e a relação entre os temas a serem desenvolvidos e a construção do projeto como um todo.

Por fim, realizam-se os combinados e o contrato de convivência, além de esclarecer as regras relacionadas ao projeto, tais como transporte, hospedagem e despesas cobertas.

## **DIA 1 – MANHÃ E TARDE**

### **AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS CONFORME AS DETERMINAÇÕES ECONÔMICO-SOCIAIS EXISTENTES**

#### **Objetivos:**

- Apresentar a gestão como forma de organização de processos nos ambientes externos e internos de uma instituição;
- Discutir o papel central do trabalho nas organizações;
- Compreender o surgimento e o perecimento das teorias administrativas através do tempo, conforme as determinações econômico-sociais existentes.

#### **Desenvolvimento:**

Momento 1: Gestão e trabalho

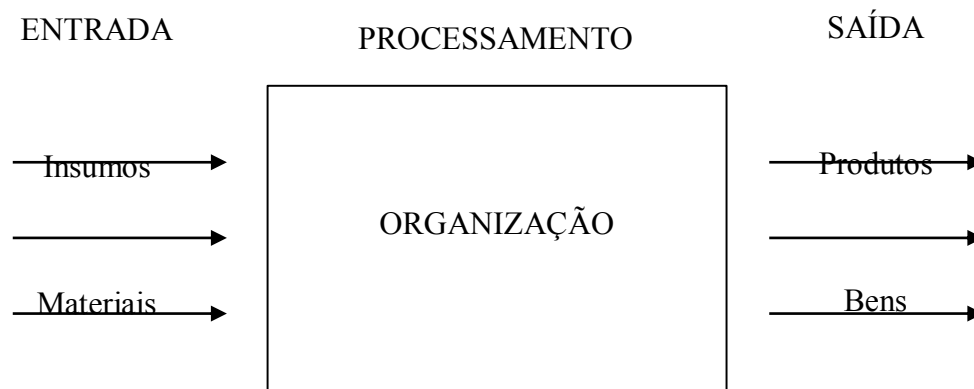
Momento 2: O Conceito de trabalho

#### **Momento 1: Gestão e trabalho**

Inicia-se a aula discutindo o papel que os administradores têm dentro de uma organização, evidenciando que são responsáveis por pensar e executar o cumprimento (ou não) dos objetivos desta instituição.

Em uma aula dialogada a coordenação circunscreve a discussão sobre gestão dentro da lógica de sistemas organizacionais. A coordenação desenha no quadro branco um

esquema conforme a figura a seguir:



A partir desta figura, a coordenação afirma que sendo o objetivo da organização oferecer ao público interessado (clientes, cidadãos) determinados produtos, bens ou serviços, sendo a organização um sistema, o objetivo da administração é organizar o processamento das entradas para atender às expectativas do público interessado no momento do que aqui estamos chamando de saídas (entrega do produto final).

Para atingir a este fim, as técnicas administrativas visam adequar as entradas necessárias para o momento exato requerido pelos processos internos, que devem ser organizados de modo a otimizar o tempo, produzindo a maior quantidade possível de produtos finais (produtos, bens ou serviços) ao menor custo e com a máxima qualidade no atendimento das expectativas dos clientes.

Em uma sociedade capitalista, onde o lucro é o fim máximo da existência de uma empresa, a gestão tem como principal objetivo minimizar os custos. As empresas buscam otimizar o tempo para produzir com a menor quantidade de insumos possíveis a maior quantidade de produtos. Esta busca pela eficiência nos processos e pela garantia da qualidade do produto, de modo a atender às expectativas do consumidor, uma vez que as empresas atuam em um mercado competitivo, gerou formas de produção cada vez mais eficientes e com maior produtividade.

No setor público, não obstante, muitas das técnicas organizacionais desenvolvidas pelas empresas privadas foram empregadas para o atendimento das demandas do cidadão. Em um país com profundas desigualdades como o Brasil o uso eficiente e racional dos recursos para o atendimento do maior número de cidadãos tem sido objeto de atenção

especial dos gestores públicos. Cabe lembrar que o objetivo de uma instituição pública não é o lucro, como em uma empresa privada, e a relação com os cidadãos não se dá em razão de um compromisso de compra e venda, como no caso dos clientes-consumidores, mas em uma relação de garantia de direitos de cidadania. Entretanto, a busca pela diminuição dos custos e do aumento do rendimento dos processos (produtividade) também é um objetivo da administração pública como forma de maximizar a utilização dos recursos disponíveis.

A administração eficiente de uma instituição deve ser realizada através do equilíbrio entre a racionalidade técnico-administrativa e o envolvimento dos atores (comumente chamado pela literatura administrativa de *players* ou *stakeholders*) no andamento dos processos. Sendo assim, a administração tem como foco de atuação a racionalização dos processos e a busca de que as pessoas envolvidas neles desempenhem os papéis prescritos com o máximo de perícia e adesão requeridas. Neste sentido, existe a relação com o ambiente externo (fornecedores, fiscais, legisladores, clientes, consumidores, cidadãos, concorrentes, prestadores de serviço etc.) e o ambiente interno (funcionários). Ambos os ambientes são focos de atuação dos administradores, mas aqueles que realmente fazem os processos acontecerem e que são objeto de maior atenção nas teorias organizacionais são os atores do ambiente interno da organização: os trabalhadores.

Uma vez que os processos internos são pensados e executados pelas pessoas que trabalham na organização, a coordenação destaca que é importante refletir neste curso que tipo de relação se estabelece entre os administradores, os processos e as pessoas que trabalham na instituição.

Para tanto, inicia-se uma discussão sobre o significado do trabalho em uma sociedade onde os processos, ou seja, a organização objetiva do trabalho, são pensadas e elaboradas por pessoas distintas daquelas que irão executá-las. Esta discussão possibilita que os participantes reflitam sobre o porquê dos processos (racionalização da atividade) prescritos serem executados de formas distintas pelos seus operadores, ou, em outros termos, porque o trabalho prescrito é distinto do trabalho realizado.

#### **Sugestões de leituras ao formador:**

Introdução à Teoria Geral da Administração; CHIAVENATO, Idalberto; Ed. Makron Books

*CONVÊNIO n° 524/2008 SECRETARIA DA EDUCAÇÃO/SUPROF/DIEESE*



**Material didático e outros recursos utilizados na atividade**

Quadro branco e flip chart;

**Momento 2: O conceito de trabalho**

A coordenação inicia questionando os participantes sobre o que é trabalho? A partir das intervenções dos participantes, registradas em um quadro branco ou flip chart, a coordenação faz uma sistematização e descreve uma primeira aproximação ao conceito de trabalho.

Em seguida, divide quatro grupos para a leitura de dois trechos de textos (Anexos 3 e 4). Cada grupo deverá ler o texto e explicar para a plenária o significado do trabalho para aquele autor.

A coordenação anota em um flip-chart os principais elementos conceituais expressos pelos grupos e faz uma síntese do conceito de trabalho, apontando os pontos em comum de ambos os autores e explicando que existe uma tensão entre as teorias filosóficas destes autores, quando o primeiro deles circunscreve o trabalho como a atividade humana que produz o homem com um ser social e humano e que na sociedade capitalista a separação entre o produto e o produtor, o produto do trabalho e o significado dele para quem o produziu, gera alienação e afasta o homem de sua natureza humana, sendo necessário o fim da propriedade privada para a superação desta separação. Ao passo que a segunda autora entende que existem duas categorias distintas, o trabalho e o labor, ambas como condições humanas essenciais, mas que carecem ser entendidas separadamente. Além disso, a realização humana de uma vida ativa (*victa activa*) de homens que constroem o mundo se dá somente por meio da terceira condição humana a ação, que se realiza na pluralidade política, pois é somente na ação política que o homem experimenta sua liberdade e se torna capaz de dar duração às obras humanas.

Em ambos os casos, o importante é observar que o trabalho é entendido como algo muito maior que a relação de emprego e que é no trabalho que o homem se constrói como ser social e se realiza como ser humano.

No trabalho assalariado, onde o trabalhador vende temporariamente sua força de trabalho, sua capacidade de realizar trabalho, é que se efetiva a ruptura, o estranhamento

do trabalhador entre o produto do seu trabalho e o vazio de significado que ele possui para si.

Não obstante, o trabalhador é inserido em um processo de trabalho (organização objetiva do trabalho) que não foi idealizado por ele e tampouco ele tem influência sobre tais processos. Quando a organização subjetiva (parâmetros internos de interpretação da realidade) do trabalhador não consegue se adaptar ou não encontra sentido em se submeter à organização objetiva do trabalho (processos), a realização das tarefas prescritas se torna objeto de sofrimento e alienação pelo trabalhador. O trabalhador, dentro dos mecanismos de controle do trabalho pensados pela instituição, adaptará a realização de tais tarefas o máximo possível ao que ele considera mais adequado subjetivamente. Quando a adaptação é impossível, o trabalho gera sofrimento e adoecimento do trabalhador.

Assim, tanto o estranhamento do resultado do seu trabalho em relação a si (produto x produtor) quanto o próprio processo de trabalho são elementos que geram algum tipo de resistência do trabalhador em relação à sua submissão às regras impostas por quem compra sua força de trabalho.

Em uma organização onde os processos de trabalho e as tarefas necessárias para a realização destes processos são pensadas por um grupo de pessoas e executada por outro, geralmente sob a fiscalização e controle do primeiro grupo, prevalece a organização do tipo burocrática, organização que predomina em quase todas as instituições da atualidade, desde as religiosas, militares até às empresas privadas e organismos estatais. Raras exceções não desempenham organizações do tipo burocráticas, como em instituições auto-gestionadas ou comunidades culturais com valores não ocidentais (tribos indígenas etc.), por exemplo.

A burocracia pressupõe regras e obrigações específicas, tarefas e funções definidas dentro de uma organização social assentada em uma hierarquia, onde um grupo detém poder de mando e o outro se submete, realizando as tarefas desenhadas para cada função dentro da lógica da instituição. Segundo Weber a burocracia é a forma mais eficiente e avançada de administração.

Em seguida, a coordenação divide os participantes em quatro grupos, para a leitura de um trecho do texto: Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos (conforme Anexo 5).

Após a leitura do texto a coordenação abre a palavra para os participantes comentarem livremente suas impressões sobre o texto e a partir deste diálogo faz uma síntese das discussões sobre a gestão do trabalho em uma organização, ressaltando que é importante ter em mente esta relação social que se estabelece dentro de uma organização para que o participante tenha em vista que ele exerce um papel de poder e de mando sobre outros seres humanos, de forma a organizar processos de trabalho dentro de uma lógica que na maioria das vezes fragmenta a própria humanidade destes que são seus subordinados. Além disso, além de cumprir com a obrigação própria de seu trabalho que é realizar os objetivos da organização, garantindo que os processos de trabalho sejam efetivamente realizados até a entrega dos bens, serviços ou produtos finais, o administrador precisa se relacionar com as pessoas que fazem estes processos acontecerem dentro de uma organização, os trabalhadores. Perceber que as eventuais tensões entre a administração da organização e as pessoas que operam os processos (trabalhadores), não são fruto de uma real polarização entre estes dois atores dentro de uma organização, mas faz parte da própria lógica do sistema, ou seja, faz parte da forma como as relações de trabalho são estruturadas em uma sociedade capitalista.

As discussões sobre negociação de conflitos serão tratadas mais detalhadamente no módulo II deste curso.

A coordenação afirma que as teorias de administração modernas, que serão tratadas no dia seguinte, não são fórmulas universais aplicáveis a toda e qualquer organização, mas que são formas de organização social do trabalho que surgem e perecem ao longo do tempo, conforme as determinações econômico-sociais existentes, por isso a função de administrar e gerir uma organização baseados nessas teorias só fazem sentido neste momento histórico e nesta sociedade.

Em seguida, a coordenação encaminha os participantes para assistir ao filme 'Tempos Modernos', de Charles Chaplin, sugerindo que eles reconheçam no enredo os principais elementos previstos na escola clássica de administração: supervisão, controle, racionalidade técnico-organizacional e o trabalho como acessório deste processo. Explica, também, que a partir deste filme serão discutidas, no dia seguinte, as principais teorias da administração da atualidade.

### **Sugestões de leitura ao formador**

- ▲ ARENDT, Hannah. A Condição Humana. 10º ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense

Universitária, 2000

- ▲ AVRITZER, Leonardo. Ação, fundação e autoridade em Hannah Arendt. Lua Nova, São Paulo, v. 68, p. 147-167, 2006
- ▲ LIMA, Alexandre. Trabalho e ação política em Marx. *ethic@* - Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 341 – 364, Dez. 2011
- ▲ MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. Livro I, tomo 1. Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe, 2a ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985. (Os economistas)  
\_\_\_\_\_. Manuscritos econômico-filosóficos. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004
- ▲ PAULA, Ana Paula Paes de. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. *rap* — Rio de Janeiro 42(5):949-68, set./out. 2008
- ▲ TRAGTENBERG, Maurício. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1974
- ▲ WEBER, Max. *Economia e Sociedade* (Vol.1): Fundamentos da sociologia compreensiva. DF, UNB, 2004 (Conceitos)

#### **Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

Leitura de trechos de textos:

- ▲ ARENDT, Hannah. A Condição Humana. 10º ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária, 2000;
- ▲ MARX, Karl. O capital: crítica da economia política. Livro I, tomo 1. Trad. Regis Barbosa e Flávio R. Kothe, 2a ed. São Paulo, Nova Cultural, 1985. (Os economistas)  
\_\_\_\_\_. Manuscritos econômico-filosóficos. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004;
- ▲ PAULA, Ana Paula Paes de. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. *rap* — Rio de Janeiro 42(5):949-68, set./out. 2008;
- ▲ Exibição do filme *Tempos Modernos* (Modern Times, 1936), dirigido por Charles Chaplin.

**DIA 02 – MANHÃ E TARDE****TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: DA ESCOLA CLÁSSICA AO TOYOTISMO E A GERAÇÃO Y****Objetivos:**

- Apresentar as principais teorias da Administração;
- Compreender o papel que a dimensão humana tem em cada uma destas teorias;
- Apresentar os problemas que se derivam das formas de gestão moderna.

**Desenvolvimento:**

Momento 1: De Taylor e Fayol ao Fordismo (escola clássica)

Momento 2: Toyotismo e a Geração Y

Momento 3: Desestruturação dos vínculos de solidariedade e a corrosão do caráter

**Momento 1: De Taylor e Fayol ao Fordismo (escola clássica)**

A coordenação inicia uma aula dialogada explicando que as principais teorias de administração contemporâneas surgiram após a revolução industrial e somente no início do século XX com a consolidação do capitalismo é que os estudos sobre o processo de produção nos países industrializados vão culminar no advento das teorias organizacionais. No bojo deste contexto os teóricos da administração concentraram esforços na tentativa de organizar racionalmente o processo produtivo, sendo a dimensão humana entendida como um acessório deste processo. A aproximação entre o trabalho prescrito (organização objetiva do trabalho) e o trabalho realizado (organização subjetiva do trabalhador) se daria por meio do rigoroso controle e do disciplinamento dos operários. O controle e supervisão dos movimentos e dos tempos de realização das tarefas surgem como a principal preocupação de adequação da dimensão humana (trabalho) à racionalidade técnico-organizacional.

Baseada nas opiniões e impressões dos participantes sobre o filme, a coordenação sistematiza os aspectos relevantes do processo de fabricação que culminaram nas tradicionais linhas de montagem fordistas e conclui mostrando que as mudanças organizacionais propostas por Henry Ford não se limitaram à racionalidade técnica do

processo produtivo, mas fundaram novas relações de mercado e de relações de trabalho.

### **Sugestões de leitura ao formador**

- ▲ CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- ▲ PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo. 2ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- ▲ TAYLOR, Frederick W. Princípios da administração científica. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

### **Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ▲ Discussão após a exibição do filme *Tempos Modernos* (Modern Times, 1936), dirigido por Charles Chaplin

## **DIA 02 – TARDE**

### **TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: DA ESCOLA CLÁSSICA AO TOYOTISMO E A GERAÇÃO Y – cont.**

#### **Momento 2: Toyotismo e a Geração Y**

A coordenação inicia este momento evidenciando a transição dos processos produtivos do fordismo ao toyotismo, situando-as historicamente na emergência do Japão como país industrializado. Contribuíram para a consolidação do toyotismo:

1. A cultura das sociedades orientais, baseadas na confiança em relação aos governantes e na obediência servil, valendo o pressuposto de que: aquilo que é bom para a sociedade trará benefícios indiretamente para as pessoas individualmente;
2. A necessidade de se diminuir os custos de produção e a busca pela qualidade total, como forma de atrair os clientes em todo o mundo, principalmente nos países industrializados (preços competitivos e qualidade dos produtos).

Em seguida, a coordenação apresenta as principais diferenças entre o fordismo e o toyotismo: organização do trabalho em células, não mais em linha; eliminação dos

estoques (*just-in-time*); programas de qualidade total, envolvendo o trabalhador e absorvendo seu conhecimento, de modo a racionalizar o processo produtivo; a integração entre todos os agentes externos envolvidos no processo etc.

A coordenação destaca que a associação entre trabalho e capital (na Toyota os trabalhadores cantavam o hino da empresa todos os dias antes de iniciar seu turno de trabalho e a dedicação à realização do trabalho expressou uma relação de adesão voluntária à necessidade da empresa crescer e produzir, diferentemente dos conflitos entre capital e trabalho das sociedades ocidentais, em que os trabalhadores realizam suas tarefas pela obrigação imposta pela sua necessidade de sobrevivência), fora fundamental para o sucesso da organização do trabalho toyotista, de modo que a dimensão humana, ainda que voluntariamente servil, fora inserida e considerada dentro dos processos organizacionais (aqui a coordenação explica que não está tratando do termo servil com um aspecto negativo, mas tomando a dimensão de servir a algo, servir à sociedade japonesa, no caso).

Não obstante, esta era uma preocupação cada vez mais crescente nas sociedades ocidentais e mesmo antes do toyotismo as escolas de administração já se debruçavam sobre esta questão.

Para discutir as teorias da administração a coordenação divide os participantes em 5 grupos, para a leitura de trechos dos seguintes textos (Anexos 6 a 10) que tratam das principais teorias da administração moderna:

1. Enfoque comportamental: as pessoas dentro da organização
2. As organizações vistas como organismos
3. As organizações vistas como cultura
4. As organizações vistas como sistemas políticos
5. As organizações vistas como instrumentos de dominação

A coordenação solicita que cada grupo discuta o seu respectivo texto e explique para os demais grupos na plenária.

Após a leitura e apresentação dos grupos, a coordenação encaminha os participantes para assistir ao filme 'a roda da fortuna', solicitando que os participantes tentem identificar no enredo os aspectos relevantes de cada uma destas teorias.

**Sugestões de leitura ao formador**

- ♣ MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.
- ♣ MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, Atlas S.A., 1996

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ♣ MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.
- ♣ MORGAN, Gareth. Imagens da organização. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, Atlas S.A., 1996
- ♣ Exibição do filme A roda da fortuna (*The Hudsucker Proxy*, 1994) dirigido por Ethan Coen e Joel Coen

**DIA 3 – MANHÃ**

A coordenação realiza um debate sobre o filme e conclui, com uma aula dialogada, realizando a síntese das principais teorias da administração.

Por fim, a coordenação apresenta o *pop-management* e a criação da realidade social, como uma forma de moldar a subjetividade do trabalhador. A coordenação evidencia que a indústria cultural (filmes, novelas, seriados) traz o trabalho como o centro da vida social, de modo que o fim último da vida humana seria o sucesso profissional, materializado no poder de consumo das pessoas.

Baseados na meritocracia, a visão de mundo subjacente a esta leitura explica a pobreza como o resultado das ações e decisões individuais (preguiça, falta de garra, derrota), ao passo que a riqueza (expressa pelo sucesso profissional e materializado na capacidade de consumo) somente seria obtida através do trabalho, do esforço, da ambição, da competência, etc.

Esta concepção de mundo, hegemônica na sociedade atual, construiu valores que definem o bom, o certo, o belo, o aceitável e o desejado dentro da lógica do trabalho e do sucesso profissional, sucesso que só atingem os melhores desta sociedade (aquele



que mereceram), ao passo que os valores do ruim, do feio, do errado, do inaceitável e indesejado são atribuídos às pessoas que de alguma forma não foram bem sucedidas no trabalho e que por isso vivem à margem de uma boa vida (consumo).

Contribui diretamente para este propósito, e que constituiu em si mesmo um mercado, o que ficou conhecido nas escolas de administração como *pop-management*. Trata-se de uma literatura baseada nos princípios da autoajuda e fomentada por editoras de livros, de revistas semanais e por gurus da administração. Fazem parte da indústria do *management* revistas periódicas como VOCÊ S.A., Exame, IstoÉ dinheiro, e uma gama de outras do gênero de negócios, finanças e economia, além de uma vasta gama de livros escritos por gurus com títulos bastante sugestivos, como: O vendedor das estrelas, O vendedor *Pitbull*, O monge e o executivo, Transformar problemas em desafios etc.

Toda esta literatura contribui para a reprodução dos valores que elevam o sucesso profissional ao patamar de objeto de desejo de milhares de trabalhadores. Em geral esta literatura não contribui para gestores e empresários organizarem e administrarem as organizações sob seus comandos, mas contribui para que os trabalhadores, aqueles que irão operar os processos, adiram voluntariamente ao processo de trabalho e com muita disposição para contribuir com a prosperidade da organização. Ambição, responsabilidade, competência, submissão, proatividade, comprometimento, entre outras características são valorizadas nestes trabalhadores que ingressam no mercado de trabalho com muita disposição para cumprir sua função com eficiência e competência. Em troca, almejam melhorar sua remuneração, seu *status* social e o sucesso profissional, conforme prometido pela indústria cultural. Esta é a contribuição do *pop-management* para as empresas, um fator de construção ideológica que não diz respeito necessariamente ao processo de trabalho, mas que cria as subjetividades necessárias e esperadas para a organização racional do trabalho.

Um fenômeno recente e que tem chamado a atenção das escolas de administração científica é a chamada geração Y. Trata-se de toda uma geração de jovens que está ingressando no mercado de trabalho com alta qualificação, muita disposição para o trabalho, alta competência e muita ambição. Esta geração não se prende aos cargos assumidos, estando preparada para alçar voos cada vez mais altos em direção a cargos melhores e remunerações mais atraentes. Esta geração ao mesmo tempo em que

tem trazido resultados formidáveis para as instituições, por outro lado tem gerado tensões para os gestores, pois existe uma dificuldade em mantê-los no cargo para o qual foram contratados ou mesmo na organização, e muitas vezes para reter estes talentos nas empresas os gestores concedem promoções para as quais este trabalhador não está preparado, embora tenha total potencial para assumi-lo em um futuro próximo.

Por outro lado, esta nova subjetividade do trabalhador trouxe também inúmeros problemas de relacionamento nas organizações, a maioria derivados da competição entre os próprios trabalhadores e a desestruturação dos laços de solidariedade e confiança dentro dos grupos de trabalho.

#### **Sugestões de leitura ao formador:**

- ♣ CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.
- ♣ PINTO, Geraldo Augusto. A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo. 2ª ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- ♣ Wood Jr, Thomaz e Paula, Ana Paula Paes de. Pop-management: a literatura popular de gestão no brasil. EAESP/FGV/NPP - núcleo de pesquisas e publicações. relatório de pesquisa nº 3/2002.

#### **Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ♣ Debate após a exibição do filme A roda da fortuna (*The Hudsucker Proxy*, 1994) dirigido por Ethan Coen e Joel Coen

#### **Momento 3: Desestruturação dos vínculos de solidariedade e a corrosão do caráter**

A coordenação encaminha os participantes para a exibição do filme 'A questão humana', que servirá de base para se discutir a dimensão humana dentro das organizações modernas.

Na sequência, a coordenação realiza uma aula dialogada, explicitando que a racionalidade técnica moderna esconde a efetivação de ações desumanas, muitas vezes reconhecidas como um valor dentro dos processos de trabalho. Em seguida, explica que as novas configurações do trabalho reforçam aquelas características competitivas desta nova geração de trabalhadores, detonando um processo de individualização do trabalho

e destruindo laços sociais.

Os participantes são divididos em sete grupos para a leitura de alguns capítulos do livro de Richard Sennet: A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Além destes capítulos, um dos grupos deverá ler a entrevista do psicólogo francês Christophe Dejours (Anexos 11 a 17). Os grupos deveram ser assim divididos:

Grupo 1: Capítulo 3: Flexível

Grupo 2: Capítulo 4: Ilegível

Grupo 3: Capítulo 5: Risco

Grupo 4: Capítulo 6: Ética no trabalho

Grupo 5: Capítulo 7: Fracasso

Grupo 6: Capítulo 8: O Pronome perigoso

Grupo 7: Entrevista com Christophe Dejours

### **DIA 3 – TARDE**

Após a leitura, cada grupo deverá apresentar para os outros grupos os principais elementos críticos sobre o trabalho presente em cada capítulo e na entrevista com Dejours. Após a apresentação a coordenação faz um síntese de todo o texto, resgatando os conceitos que não foram observados pelos participantes ou reafirmando os principais elementos do livro e associando-o à entrevista com Dejours sobre os problemas psicológicos das formas atuais de avaliação de desempenho.

Encerra a aula apontando os perigos das modernas técnicas de gestão e os riscos de desintegração social e humana. Riscos que devem ser observados pelos principalmente pelos gestores públicos.

#### **Sugestões de leitura ao formador:**

- ▲ Dejours, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora da FGV; 1999.
- ▲ Dejours, Christophe. Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris: Bayard; 1993.

- ⤴ Sennett, Richard. A Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- ⤴ [http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal\\_1420732](http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732)

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ⤴ Sennett, Richard. A Corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- ⤴ [http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal\\_1420732](http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732)
- ⤴ Debate após a exibição do filme A questão Humana (*La Question Humaine*, 2007), dirigido por Nicolas Klotz.

**ESTADO E GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES ESTATAIS.****Objetivo:**

- Circunscrever os limites e possibilidades de gestão das organizações estatais;
- Apresentar as mudanças recentes na gestão estatal;
- Discutir o significado de se gerir uma organização estatal;

Momento 1: O Estado e a organização burocrática. Princípios do direito administrativo

Momento 2: Reforma do estado e gerencialismo

Momento 3: Reforma societal e gestão participativa. Gestores, burocracia e sociedade.

**Desenvolvimento:****Momento 1: O Estado e a organização burocrática. Princípios do direito administrativo**

A coordenação inicia este momento convidando os participantes a refletirem sobre a gestão nas organizações estatais, levando-se em consideração os elementos já discutidos neste módulo. Inicia uma aula dialogada retomando o conceito de burocracia weberiana e explicitando as organizações estatais como o tipo mais puro de burocracia.

Além disso, o servidor público é regido pelo direito administrativo, o arcabouço jurídico que fundamenta e regula o funcionamento das organizações estatais. Neste sentido, todo processo organizativo deve estar balizado pelos princípios do direito administrativo: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Lembrando que em um Estado democrático de direito os cidadãos podem fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, ao passo que os agentes públicos só podem fazer aquilo que a lei determina. Portanto, todo o processo produtivo deve observar rigorosamente os princípios do direito administrativo.

A coordenação deve chamar a atenção para o tom pejorativo que o termo burocracia tomou nos últimos anos, sendo associado à ineficiência, imobilidade e morosidade, o que levou a uma reforma administrativa nos anos 1990, que tinha como objetivo inserir instrumentos de organização e gestão da iniciativa privada no setor público.

**Sugestão de leitura ao formador:**

- ♣ Legislação administrativa / obra coletiva de autoria da editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes - 4. ed. - São Paulo: Saraiva, 2008 - (coleção saraiva de legislação)

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ♣ Aula dialogada

**Momento 2: Reforma do estado e gerencialismo**

A coordenação inicia uma aula dialogada explicando as principais justificativas para a reforma e apontando as mudanças provocadas. Os principais elementos a serem apontados estão descritos abaixo:

1. Em janeiro de 1995 inicia-se no Conselho de Reforma do Estado as discussões sobre o Plano Diretor da Reforma do Estado proposto pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, que culminaria na reforma constitucional de 1998 que redefiniu as funções e papéis do Estado, exercendo uma profunda reestruturação nos serviços públicos e,

consequentemente, na gestão de recursos humanos do setor público.

2. Esta necessidade de se redesenhar o Estado tomou maior vulto no Brasil, após a crise fiscal dos anos 1980 e 1990, na qual o Estado dispndia um valor financeiro maior que o arrecadado para o desempenho de suas funções, além de apresentar uma enorme obsolescência em suas estruturas administrativas e materiais. De acordo com a concepção daquela gestão, este quadro exigia uma renovação estrutural para que o Estado pudesse desempenhar suas funções e promover o desenvolvimento econômico e social do país.
3. Neste sentido, o plano tinha como premissa reduzir o grau de interferência do Estado na economia e na sociedade, de modo que fosse possível sua dedicação à governabilidade das funções legislativas, executivas e judiciárias e à execução das Políticas públicas, com maior eficiência e eficácia. Para equacionar a crise fiscal dos anos 1980 e 1990 que configuraram o esgotamento do modelo nacional-desenvolvimentista, o Estado precisava de um novo desenho que superasse a inércia da administração pública burocrática e os signos culturais do patrimonialismo e do clientelismo. Assim, em sintonia com as reformas em curso na Europa e Estados Unidos, o modelo brasileiro privilegiou as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa (Paes de Paula, 2004), através de uma particular ênfase no modelo gerencial que adapta formas de gestão da iniciativa privada ao setor público. De acordo com Bresser-Pereira (2000), este modelo visa fortalecer a administração pública com a profissionalização das carreiras públicas e com a dotação de maior liberdade gerencial aos gestores, potencializando a racionalidade burocrática weberiana.
4. Assim, decidiu-se que o Estado deveria dedicar seus esforços às funções legislativas, executivas e judiciárias, abstendo-se de funções que até aquele momento desempenhava e que fora considerada dispersiva, pois o empenho em gerenciá-las subtraía esforços na execução destas funções. A reforma redefiniu, portanto, os papéis do Estado a partir da definição de áreas de atuação estatal consideradas de suma importância regulatória, áreas de atuação consideradas exclusivas do Estado, e áreas de menor importância sócio-político-econômicas que poderiam ser transferidas à gestão privada. O Estado se encarregou de controlar, promover e regular as atividades que foram consideradas não

exclusivas, sendo a gestão destas áreas realizada pelo terceiro setor, pelo capital privado ou pelo mercado.

*“A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.” (Cadernos MARE, 1998, p. 8)*

5. O resultado da reforma administrativa, ou reforma gerencial, foi o redesenho das atribuições do Estado brasileiro em atividades exclusivas e não exclusivas. Atividades exclusivas correspondem às atividades onde o Estado deve exercer seu poder decisório sem a concorrência de outros setores, ou seja, aqueles em que se exerce o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar. Estas atividades englobam o Núcleo Estratégico, que corresponde aos poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e ao Ministério Público. É no núcleo estratégico que se encontra a figura do Presidente, Ministros, Secretários e membros do alto escalão. Neste setor buscou-se estruturar as carreiras públicas consideradas carreiras típicas de Estado, as quais lograram de alto status hierárquico, material e decisório. Trata-se do governo, em sentido amplo, é no núcleo estratégico que as leis e as políticas públicas são definidas e seu cumprimento é realizado. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas, pode se dizer que é onde os diversos interesses da sociedade são canalizados por meio da disputa política.
6. As atividades não exclusivas correspondem ao setor onde o Estado pode atuar simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado, mas este se faz presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem economias externas relevantes, na medida em que produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços pela via do mercado. São exemplos desse setor as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus. As atividades não exclusivas englobam também a produção de bens e serviços para o mercado que corresponde à área de atuação das empresas estatais do segmento produtivo ou do mercado financeiro. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas

para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado, como, por exemplo, o setor de infraestrutura.

**Sugestões de leitura ao formador:**

- ♣ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. Revista do Serviço Público, 50(4), p. 5-30, 1999
- ♣ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do estado de 1995. Revista de Administração Pública 34(4), 2000.
- ♣ CHEIBUB, Zairo B. Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas. Revista Brasileira de Ciências Sociais - vol. 15 No 43, 2000
- ♣ PALASSI, Márcia Prezotti. Os impactos psicossociais do movimento privatizador nos trabalhadores. Psicologia Política, 6(11), 169-196. Jan./Jun.2006.
- ♣ SECRETARIA DA REFORMA DO ESTADO. Organizações sociais. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ♣ Aula dialogada

**Momento 3: Reforma societal e gestão participativa. Gestores, burocracia e sociedade.**

Por fim, a coordenação distribui o texto 'Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social' (Anexo 18) para leitura e exercício em grupos. Os participantes devem ler e discutir o texto e responder às seguintes questões:

1. Quais são as principais críticas à reforma gerencial?
2. Quais as propostas de mudança?
3. Como vocês, enquanto gestores públicos, avaliam o modelo proposto?

Após a apresentação dos grupos a coordenação realiza uma aula dialogada sobre os limites da reforma gerencial, tendo em vista todos os elementos discutidos ao longo deste módulo e sistematiza dizendo que as possibilidades de se pensar a gestão estatal estão abertas, que o modelo gerencial não funcionou e é necessário se pensar em novas



alternativas de gestão, que considerem o envolvimento do trabalhador e da sociedade.

**Sugestões de leitura ao formador:**

- ▲ PAULA, Ana Paula Paes de. As Pedras e as Flores do Caminho: Os Percursos Da Gestão Pública No Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ▲ PAULA, Ana Paula Paes de. administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE • VOL. 45 • Nº1. JAN./MAR. 2005

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ▲ PAULA, Ana Paula Paes de. administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE • VOL. 45 • Nº1. JAN./MAR. 2005

**ENCERRAMENTO E AVALIAÇÃO**

Para finalizar o Módulo I, são sugeridas duas formas de avaliação. A primeira é uma avaliação individual, que permite aos participantes fazerem sugestões, críticas e destaques para os pontos positivos e negativos da atividade. Para esta avaliação individual, tem-se a opção de uma ficha (Anexo 19), de rápido preenchimento, com espaços para registro, pelo participante, do que ele gostou, do que não gostou e do que sugere para melhorar. Em caso de imersão em hotel ou similar, pode-se também avaliar o local pela qualidade da hospedagem, da alimentação e da localização, por exemplo.

No caso da avaliação em grupo, há a possibilidade de se recuperar a apresentação que foi feita logo no início do primeiro dia, e que, após discutir no grupo, refaçam sua impressão sobre o que pensam sobre gestão (isso vai depender do exercício de apresentação feito pela coordenação). Aos grupos seria solicitada que a nova impressão (sobre gestão) discutida também seja registrada em papel cartaz. Esta forma de avaliação pode fornecer elementos preciosos para a coordenação da atividade, já que os grupos estarão comparando sua visão inicial em relação à gestão com a que têm no momento final do primeiro Módulo. Esta comparação apontará o quão transformadora (ou não) foi a atividade, bem como seu significado para os participantes presentes.

**2.2 Módulo II – Negociação de Conflitos****PROGRAMA**

<b>DIA</b>	<b>MANHÃ</b>	<b>TARDE</b>
<b>Dia 01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Apresentação e Constituição do Grupo</li><li>– Lidando com conflitos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Lidando com conflitos (continuação)</li></ul>
<b>Dia 02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Planejando uma política pública</li><li>– Diálogo Social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Trabalho e Educação</li><li>– Compatibilizando interesses</li></ul>
<b>Dia 03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Simulação de um Diálogo Social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Atributos de um bom Mediador</li><li>– Avaliação e Encerramento</li></ul>

**DIA 1– MANHÃ****ACOLHIMENTO DO GRUPO, PROGRAMA E COMBINADOS****Objetivos:**

- Retomar o grupo e acolher os participantes;
- Possibilitar o reencontro do grupo;
- Apresentar o Programa do Módulo e refazer os combinados necessários.

**Desenvolvimento:**

Momento 1: Acolhimento dos participantes;

Momento 2: Apresentação do programa e combinados

**Momento 1: Acolhimento dos participantes**

Este primeiro momento, quando o grupo se reencontra, é sempre muito importante para a reconstituição do grupo. Entretanto, a forma de acolhimento, mais uma vez, dependerá da constituição do grupo. Uma sugestão é a coordenação dar as boas vindas, perguntar se todos estão bem, se alguém tem novidades para contar ou, ainda, se utilizaram algum aprendizado do Módulo I.

Em seguida, pode-se propor ao grupo uma brincadeira conhecida como “Eu te Amo”, que normalmente é sugerida para grupos que já se conhecem e estão se reencontrando, como detalhado no Anexo 20.

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade**

- ▲ Programa da atividade

**Momento 2 – Apresentação do programa e combinados**

Partindo do dialogo com os participantes, apresenta-se o programa da atividade e elucidam-se eventuais duvidas sobre o percurso desenhado e a relação entre os temas a serem desenvolvidos, ou o módulo 2 como um todo.

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade**

Roteiro do módulo II (Anexo 21)

**LIDANDO COM CONFLITOS****Objetivos:**

- Compreender que os conflitos podem existir em qualquer situação social sem, no entanto, ser algo necessariamente ruim;
- Apresentar uma reflexão sobre o significado dos conflitos nessa sociedade;
- Discutir a negociação com um espaço importante de resolução dos conflitos.

Momento 1. Negociação de conflitos

Momento 2. Ator social e triangulo de governo

Momento 3. Valores, interesses e conflitos

**Desenvolvimento****Momento 1. Negociação de conflitos**

Exercício das Quatro Estações (Anexo 22) sobre o tema. Os participantes são divididos em quatro grupos que devem se posicionar nos cantos da sala. Em cada canto haverá um envelope ou tarjeta com as seguintes frases:

- Estação 1: O CONFLITO É A MANIFESTAÇÃO DA INTOLERÂNCIA
- Estação 2: O CONFLITO É INERENTE AOS PROCESSOS DECISÓRIOS DEMOCRÁTICOS
- Estação 3: O CONFLITO EMPERRA A TOMADA DE DECISÕES
- Estação 4: O CONFLITO É A MOLA INDUTORA DA DINÂMICA SOCIAL

Cada envelope corresponde a uma estação e os grupos devem ler estas frases, discuti-las por 3 minutos e anotar as principais considerações do grupo. Em seguida os grupos trocam suas posições, girando em torno da sala até chegar na próxima estação. Assim segue-se até todos os grupos terem passado por todas as estações.

Em seguida, os grupos apresentam suas respostas para a plenária. A coordenação sistematiza em um quadro branco as respostas e faz comentários.

Nos mesmos grupos, os participantes são encaminhados para uma primeira reflexão acerca do Diálogo Social. Cada grupo deverá discutir e responder à seguinte questão: Em que medida o Diálogo Social é uma ferramenta adequada para a solução de conflitos?

Em plenária os grupos apresentam e discutem as questões que os grupos trouxeram e a coordenação faz uma síntese da discussão.

### **Material didático e outros recursos utilizados na atividade**

- ▲ Exercício das 4 estações;
- ▲ Aula dialogada.

### **Momento 2. Ator social e triangulo de governo**

Aula dialogada sobre os conceitos de *Ator Social* e *Triângulo de Governo*, ressaltando que quem tem capacidade de atuar na discussão e definição das soluções para o problema em questão, já conhece os problemas e tem governabilidade sobre os mesmos.

### **Leitura sugerida ao formador:**

Livreto: PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO – Caderno de Orientações

Esta publicação, produzida no âmbito deste Convênio no Subprojeto I, traz os principais conceitos que serão abordados neste momento e na discussão seguinte sobre Planejar uma Política Pública.

### **Material didático e outros recursos utilizados na atividade**

Livreto: PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO – Caderno de Orientações

## **DIA 1 – TARDE**

### **Momento 3. Valores, interesses e conflitos**

A coordenação faz uma aula dialogada sobre necessidades, interesses, valores e

conflitos. O importante é ressaltar que as diversas necessidades humanas se convertem em interesses particulares ou sociais e que estes interesses podem se chocar com outros interesses gerando a possibilidade de um conflito. Não obstante, a dimensão do conflito e a disposição para ele dependerá dos valores sociais subjacentes aos interesses de cada indivíduo ou grupo social.

## **DIA 2 – MANHÃ**

### **PLANEJANDO UMA POLÍTICA PÚBLICA**

#### **Objetivos:**

- Apresentar as principais diferenças entre o planejamento normativo e o planejamento estratégico situacional
- Explicar a coesão que o PES tem com o planejamento de uma política pública

#### **Desenvolvimento:**

##### **Momento 1. O método PES e o planejamento de uma política pública**

A coordenação realiza uma aula dialogada abordando as principais diferenças entre o planejamento normativo e o PES - planejamento estratégico situacional. Utiliza os conceitos do PES para associar à dificuldade de se planejar uma política pública, dado que ao longo de todo o seu processo ela sofre a interferência dos atores sociais envolvidos ou com interesses na mesma. Neste sentido, o planejamento estratégico e situacional se apresenta como o método mais adequado para se planejar em um cenário tão dinâmico como este.

Se houver tempo sugere-se a leitura do LIVRETO: PLANO DE AÇÃO DO CONSELHO – Caderno de Orientações, págs. 11 a 20.

## **DIÁLOGO SOCIAL**

#### **Objetivos:**

- Apresentar os principais conceitos do diálogo social como uma ferramenta de

política pública

- Discutir o diálogo social como um instrumento de fortalecimento da democracia

**Desenvolvimento:****Momento 1. O diálogo social como ferramenta democrática**

A coordenação faz uma aula dialogada sobre o Diálogo Social (Anexo 23 – apresentação em *power point*) como uma ferramenta de Política Pública e em seguida encaminha os participantes para a leitura dirigida do texto “DIÁLOGO SOCIAL - Para ampliar a cultura democrática no Brasil” (Anexo 24) . Após a leitura os participantes, divididos em grupo deverão responder às seguintes questões e apresentá-las em plenária:

- Em que sentido o Diálogo Social contribui para a ampliação da cidadania?
- Por que a diversidade de opiniões torna mais eficaz as decisões sobre políticas públicas?
- Quais os principais pressupostos para o êxito do Diálogo Social?

**OBS.** O texto deve ser lido na íntegra, inclusive os depoimentos.

**DIA 2 – TARDE****TRABALHO E EDUCAÇÃO****Objetivos:**

- Construir as noções de trabalho e educação em seu processo histórico;
- Discutir como a relação entre trabalho e educação se expressa nos dias de hoje;
- Conhecer as experiências de jovens ocupados no mercado de trabalho e de jovens ocupados por meio da mediação de uma política pública de Educação Profissional para jovens, refletindo sobre a diferença entre estas duas possibilidades de inserção no mundo do trabalho;
- Formular propostas preliminares para os Centros de Educação Profissional no âmbito do projeto Suprof;

- Possibilitar que os gestores reflitam sobre o significado de serem responsáveis pela gestão de uma política pública de Educação Profissional para jovens.

**Desenvolvimento:**

Momento 1: Por que o ser humano trabalha? Educar para quê?

Momento 2: A relação entre trabalho e educação nos dias de hoje;

Momento 3: Propostas para os Centros de Educação Profissional que considerem a relação entre trabalho e educação.

**Momento 1: Por que o ser humano trabalha? Educar para quê?**

Para iniciar essa conversa, os participantes são divididos em grupos de “cochicho” para responder à seguinte questão:

- Por que o ser humano trabalha?

É importante lembrar aos participantes que o “cochicho” é um exercício muito rápido, que tem como objetivo apenas levantar as primeiras impressões sobre o assunto.

Após os relatos dos grupos de “cochicho”, segue-se uma aula dialogada, que permita ao grupo compreender o papel histórico do trabalho na trajetória da Humanidade. Nesta conversa sobre a construção do conceito de trabalho, alguns pontos podem ser ressaltados:

- O ser humano é um animal;
- Entretanto, o que distingue o ser humano dos outros animais é o trabalho;
- O ser (substantivo) humano não nasce como tal, mas aprende a ser (verbo) humano;
- O trabalho é entendido como atividade humana que tem como objetivo transformar a natureza para suprir as necessidades humanas a partir de uma antevisão do resultado do processo, ou seja, o planejamento do que se quer e de como será alcançado o objetivo;
- No trabalho, os seres humanos entram em relação uns com os outros, transformando-se e transformando a sociedade.



Em diálogo com a conversa sobre trabalho, é sugerido mais um rápido “cochicho” para responder à pergunta:

- Educar para quê?

Partindo novamente do repertório do grupo e do fato de a constituição do ser (verbo) humano depender do trabalho e do aprendizado nele contido, o formador pode discutir os seguintes pontos:

- A relação intrínseca entre ser (verbo) humano, trabalho e educação:
- Na relação do ser humano com a natureza, mediada pelo trabalho, ele está inteiro – com sua energia física, intelecto, experiência de vida acumulada, expectativas de projetos futuros etc. – de forma que pensar e fazer são duas dimensões de uma mesma unidade;
- Desta forma, ao realizar o trabalho, os sujeitos aprendem e constroem conhecimentos, logo, trata-se de um processo de educação;
- Explicitando que a trajetória de construção do ser humano não é natural e, sim, histórica;
- Ou seja, cada ser humano aprende o conjunto de conhecimentos (científicos, técnicos, artísticos, morais, religiosos, sociais e outros) de seu momento histórico. Conhecimentos que lhe são ensinados na teoria e na prática e que giram em torno daquilo que, em cada momento histórico, em cada sociedade, constitui essencialmente o ser (verbo) humano: trabalhar de determinada forma, aprender e ensinar;
- A educação, por sua vez, pode ter um papel de reprodução ou de transformação das relações sociais e de sociedades.

### **Momento 3: A relação entre trabalho e educação nos dias de hoje**

Após as conversas anteriores sobre trabalho e educação, o objetivo, neste momento, é compreender como se desenvolveu, ao longo da história, a relação entre trabalho e educação –determinada pelas relações sociais vigentes e, ao mesmo tempo, reproduzindo e/ou transformando essas mesmas relações. Para tal, mais uma pergunta é

colocada aos participantes, desta vez em plenário:

- Qual a diferença entre o trabalho escravo, o trabalho servil e o trabalho assalariado?

O formador vai provocando a discussão e organizando no quadro as contribuições e dúvidas que essa questão suscita. Em seguida, a partir de tudo o que foi mencionado, propõe uma organização que considere fatores econômicos, sociais e políticos para a diferenciação.

Construída essa sistematização, o formador pergunta, ainda em plenário:

- Em se tratando de organizações sociais onde o trabalho é explorado, o que legitima, em cada um dos três casos, essa exploração?

Mais uma vez, a partir das respostas dos participantes, inicia-se uma aula dialogada sobre as diferentes formas de legitimação da exploração do trabalho e de como a educação – em termos do que se aprende como legítimo na escravidão, na servidão e no assalariamento – fundamenta a exploração e, nesse sentido, reproduz o *status quo*, ou constrói os fundamentos para a transformação.

Chega-se, então, aos dias de hoje e à situação do jovem brasileiro em idade de estudar e de iniciar sua vida profissional. Para subsidiar essa discussão, propõe-se um trabalho em grupo para a leitura coletiva e discussão do texto de Suzanna Sochaczewski: “Educação, trabalho e vida” (Anexo 25).

Sugere-se que cada grupo traga para o plenário o resultado da discussão após a leitura do texto sobre uma das questões abaixo (determinada pelo formador para cada grupo), embora todos os grupos devam ler o texto completo:

- Qual o papel dos jovens na sociedade contemporânea?
- O que caracteriza a situação de jovens ocupados nas seis regiões metropolitanas brasileiras?
- Quais as diferenças entre a situação acima e aquela dos jovens beneficiários de uma Política Pública de Educação e Trabalho para Jovens, no Território de Identidade de cada um de vocês?
- Quais as consequências dessas diferenças para a vida dos jovens?

- Por que é preciso que os jovens sonhem?

As contribuições de cada grupo são rediscutidas em plenário.

#### **Momento 4: Propostas para os Centros de Educação Profissional que considerem a relação entre trabalho e educação**

O que os Centros de Educação Profissional podem fazer para concretizar a relação entre trabalho e educação? No âmbito dos Centros, quais propostas podem ser elaboradas para realizar e preservar a dualidade trabalho/educação? Essas propostas podem abarcar as dimensões político-pedagógicas, objetivando o jovem que será formado?

Neste momento, a ideia é formular propostas preliminares, tanto em termos gerais para todos os Centros, como pelo menos uma específica para cada Centro presente, a partir dos conhecimentos construídos nesta atividade formativa.

Para tal, os participantes são novamente divididos em grupos mas, dessa vez, de acordo com o Centro ao qual pertencem, para discutir e formular duas propostas para a política como um todo e uma proposta específica para o Centro do qual fazem parte.

Antes do início do trabalho em grupo, é importante que o formador faça uma rápida retomada dos principais pontos discutidos nesta atividade. Em seguida, sugere que cada proposta deve fundamentar seus objetivos.

Ao final do trabalho em grupo, discutem-se as propostas em plenário, questionando sua fundamentação e aceitando, recusando, modificando ou aperfeiçoando cada uma delas. Finalmente, os participantes podem discutir como levar as propostas para avaliação, ratificação e programa de implementação aos seus respectivos Conselhos.

#### **Sugestões de leituras ao formador:**

- ♣ FRIGOTTO, G. *Escola e trabalho numa perspectiva histórica: contradições e controvérsias*. Conferência no XVIII Colóquio da AFIRSE. Lisboa, Universidade de Lisboa, 2009.
- ♣ GADOTI, M. *Pedagogia da Práxis*. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 1995.
- ♣ GRAMSCI, A. *Os intelectuais e a organização da cultura*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

- ▲ LEONTIEV, A. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.
- ▲ MANACORDA, M. *História da educação: da antiguidade aos nossos dias*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1989.
- ▲ MARX, K. *Manuscritos Econômicos - Filosóficos de 1844*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- ▲ SAVIANI, D. “Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos”. *Revista Brasileira de Educação*, V. 12, Nº 34, jan/abr 2007.
- ▲ SOCHACZEWSKI, S. “Educação, trabalho e vida”. In: *Juventudes em debate*, São Paulo, CUT, 2007.

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade:**

- ▲ SOCHACZEWSKI, S. “Educação, trabalho e vida”. In: *Juventudes em debate*, São Paulo, CUT, 2007.

**COMPATIBILIZANDO INTERESSES****Objetivos:**

- Discutir o processo de negociação de interesses;
- Apresentar as possibilidades de negociação (ganha-ganha e ganha-perde);
- Discutir a importância de ouvir, conhecer o que o outro quer, se dispor a cooperar e fazer alianças, quando possível;
- Explicitar que interesses distintos podem ser compatibilizados caso haja espaço para a negociação

Realização do “JOGO DOS CANUDOS”. Divididos em três grupos, na primeira rodada os participantes receberão um envelope para cada grupo, que deverá conter informações privativas e 16 canudos, 04 de cada cor e as seguintes instruções:

Grupo A: vocês devem, ao final da tarefa, apresentar doze canudos de uma mesma cor.

Grupo B: vocês devem, ao final da tarefa, apresentar 7 canudos de uma mesma cor e 7 canudos de uma segunda cor.

Grupo C: vocês devem apresentar 20 canudos de qualquer cor.

Os grupos devem estabelecer estratégias para negociar com os demais grupos e em seguida, na plenária, os grupos terão 15 minutos para realizar as negociações e suas respectivas trocas, sem a intervenção da coordenação. Após esta primeira rodada, os grupos receberão novos envelopes, com novas instruções e deverão se reunir novamente para determinar suas estratégias. As novas instruções são as seguintes:

Grupo A: 16 canudos de uma mesma cor.

Grupo B: 24 canudos, sendo 8 de cada cor (três cores diferentes).

Grupo C: 22 canudos, 11 de cada cor (duas cores diferentes).

Em seguida os grupos voltam para a plenária e realizam as novas negociações. Após esta rodada todos voltam aos seus lugares e a coordenação ouve as impressões e comentários dos participantes sobre as duas rodadas, sistematizando os resultados em um quadro branco.

A coordenação faz uma sistematização final sobre o exercício e relacionando-o às possibilidades de compatibilização de interesses.

### **DIA 3 - MANHÃ**

#### **SIMULAÇÃO DE DIÁLOGO SOCIAL**

##### **Objetivos:**

- Possibilitar que os participantes vivenciem uma situação de negociação envolvendo diversos atores, cada qual com interesses próprios e alguns até mesmo divergentes, de modo que compreendam na prática as possibilidades e os desafios do diálogo social.

##### **Desenvolvimento:**

##### **Momento 1. Simulação de diálogo social**

A coordenação faz a divisão dos participantes em 04 grupos de atores:

- ✓ Gestores dos Centros de Formação Profissional;
- ✓ Sindicatos das Indústrias de Alimentação;

- ✓ Associações de Moradores;
- ✓ Prefeituras.

Em seguida, orienta os grupos para definirem estratégias para a simulação do diálogo social. Para a simulação, o objetivo da discussão será a definição dos cursos de Educação Profissional a serem oferecidos no Território de Identidade Feira Feliz.

O cenário para a realização desta simulação será a seguinte:

1. O Território Feira Feliz, no norte do Estado, está localizado numa região agroindustrial em expansão, produtora de cana, açúcar e álcool.
2. O setor emprega cerca de 2.000 trabalhadores, em médias e grandes empresas, e a previsão é de que a expansão do negócio poderá aumentar o emprego em 30% nos próximos 3 anos.
3. A mão-de-obra local é composta basicamente por trabalhadores rurais e seus filhos, com baixa escolaridade e sem qualificação profissional, muitos dos quais trabalhando de forma precária e intermitente nos canaviais e em serviços não especializados nas empresas.
4. O desemprego é elevado e preocupa as Prefeituras e as Associações de Moradores.
5. Devido a pressões de órgãos ambientais e do Ministério Público, há previsão de que a queima dos canaviais, indispensável ao corte manual da cana, será eliminada em 2 anos, com substituição de boa parte dos trabalhadores canavieiros por colheitadeiras mecânicas.
6. As indústrias sucroalcooleiras oferecem empregos de melhor qualidade, mas têm tido dificuldade de encontrar, no território, mão-de-obra adequada aos postos de trabalho oferecidos.
7. Recentemente, foi criado um Centro Territorial de Educação Profissional, que está em fase de planejamento de suas atividades.
8. Os gestores do Centro Territorial de Educação Profissional pretendem realizar um processo de consulta aos diversos setores da sociedade local, no intuito de planejar, de forma participativa, a oferta de Educação Profissional. Para tanto, convidaram os diversos atores envolvidos no tema para um seminário.

9. O prefeito da cidade que sedia o CTEP, que pretende se recandidatar em 2012, fala em criar um polo de informática (software) no município, atraindo grandes empresas do setor.
10. As Associações de Moradores do Território Feira Feliz (AMOFF) tem se preocupado com o fato de que os melhores postos de trabalho estejam sendo preenchidos por profissionais de outras regiões, em detrimento da mão-de-obra local.
11. As empresas, através da Associação Agropecuária e Industrial de Feira Feliz (AIFF), pretendem influenciar decisivamente a oferta de Educação Profissional para atender suas demandas.
12. Convocados pelos gestores do CTEP, esses quatro atores compareceram ao seminário para discussão do que fazer.

Os grupos deverão discutir o cenário e suas propostas para a definição dos cursos que devem ser oferecidos, tendo em vista os interesses de cada ator.

Após a discussão dos grupos, será realizada, em plenária, a simulação deste diálogo social.

Ao final da simulação, em diálogo com as sensações e impressões dos participantes a respeito da simulação, a coordenação faz uma síntese da discussão e a partir da experiência da simulação apresenta as principais possibilidades e desafios do diálogo social.

### **DIA 3 – TARDE**

#### **ATRIBUTOS DO BOM MEDIADOR NO DIÁLOGO SOCIAL**

##### **Objetivos:**

Apresentar os principais atributos requeridos para que os mediadores do diálogo social potencializem sua participação neste espaço de negociação de conflitos, de modo a valorizar e consolidar este espaço

**Momento 1: Atributos do bom mediador no diálogo social****Desenvolvimento:**

Com um desenho de um boneco em um grande cartaz de papel *Kraft* já afixado na parede, a coordenação distribuiu tarjetas aos participantes, que deverão escrever quais são, na opinião deles, os atributos de um bom mediador no diálogo social e pregá-las no boneco.

Após a colagem das tarjetas, o coordenador lê e comenta as manifestações dos participantes. Em seguida, distribuiu e complementa o tema com o material “ATRIBUTOS DO BOM MEDIADOR NO DIÁLOGO SOCIAL” (Anexo 26).

**ENCERRAMENTO E AVALIAÇÃO**

Assim como no módulo I, para finalizar o Módulo II, são sugeridas duas formas de avaliação. A primeira é uma avaliação individual, que permite aos participantes fazerem sugestões, críticas e destaques para os pontos positivos e negativos da atividade. Para esta avaliação individual, tem-se a opção de uma ficha (Anexo 19), de rápido preenchimento, com espaços para registro, pelo participante, do que ele gostou, do que não gostou e do que sugere para melhorar. Em caso de imersão em hotel ou similar, pode-se também avaliar o local pela qualidade da hospedagem, da alimentação e da localização, por exemplo.

Após o preenchimento das fichas de avaliação é aberta a palavra aos participantes, que podem manifestar livremente suas impressões, críticas, elogios ou sugestões ao curso.



**2.3 Módulo III – Planejamento Estratégico Situacional****PROGRAMA**

<b>DIA</b>	<b>MANHÃ</b>	<b>TARDE</b>
<b>Dia 01</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Apresentação e Constituição do Grupo</li><li>– O planejamento estratégico situacional como forma de gestão da educação profissional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Formulação do projeto da educação profissional para o período 2012-2014</li></ul>
<b>Dia 02</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aprofundando o olhar sobre o planejamento estratégico situacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Construindo o triangulo de governo e o plano de ações</li></ul>
<b>Dia 03</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Construindo o triangulo de governo e o plano de ações (continuação)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Prazos, responsáveis, monitoramento e avaliação permanente</li><li>– Avaliação e Encerramento</li></ul>

**DIA 1– MANHÃ****ACOLHIMENTO DO GRUPO, PROGRAMA E COMBINADOS****Objetivos:**

- Retomar o grupo e acolher os participantes;
- Possibilitar o reencontro do grupo;
- Apresentar o Programa do Módulo e refazer os combinados necessários.

**Desenvolvimento:**

Momento 1: Acolhimento dos participantes;

Momento 2: Apresentação do programa e combinados

**Momento 1: Acolhimento dos participantes**

Este primeiro momento, quando o grupo se reencontra, é sempre muito importante para a reconstituição do grupo. Entretanto, a forma de acolhimento, mais uma vez, dependerá da constituição do grupo. Uma sugestão é a coordenação dar as boas vindas, perguntar se todos estão bem, se alguém tem novidades para contar ou, ainda, se utilizaram algum aprendizado do Módulo II.

**Material didático e outros recursos utilizados na atividade**

Roteiro da atividade

**Momento 2 – Apresentação do programa e combinados**

Partindo do diálogo com os participantes, apresenta-se o programa da atividade e elucidam-se eventuais dúvidas sobre o percurso desenhado e a relação entre os temas a serem desenvolvidos, o módulo I e a construção do projeto como um todo.

**Sugestão de leitura ao formador:**

Roteiro do módulo III (Anexo 27)

**DIA 1 - MANHÃ****O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL COMO FORMA DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL****Objetivos:**

- Rever e precisar a concepção de PES.
- Apontar e discutir os grandes desafios da Educação Profissional em termos gerais, chegando àqueles específicos do PES a ser construído.
- Apresentar a dimensão do *situacional* num processo real de planejamento.

Momento 1: Relembrando o PES (estratégia e tática, o situacional e o ator que planeja);

Momento 2: Os grandes desafios da Educação Profissional para 2012 -2014;

**Momento 1: Relembrando o PES (estratégia e tática, o situacional e o ator que planeja).**

A coordenação realiza uma aula dialogada trazendo os principais elementos de um planejamento estratégico situacional, apresentando suas origens e situando-o historicamente.

**Momento 2: Os grandes desafios da Educação Profissional para 2012 -2014.**

Os participantes são divididos em grupos e a quantidade de grupos deve variar conforme o perfil dos participantes, suas características profissionais em comum e seus cargos dentro da Superintendência de Educação Profissional. Somente de posse destas informações é que a coordenação definirá a quantidade e a forma como os grupos serão distribuídos.

Cada grupo deverá debater e refletir sobre os principais desafios da Educação Profissional para o período 2012-2014.

Em seguida, os grupos deverão apresentar o resultado do exercício em plenária. Após o debate sobre as questões trazidas por todos os grupos, a coordenação sistematiza as informações em um quadro branco, exclui as contribuições repetidas e propõem que os

participantes selecionem os desafios que eles acham prioritários para o período.

## **DIA 1 - TARDE**

### **FORMULAÇÃO DO PROJETO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL PARA O PERÍODO 2012-2014**

#### **Objetivos:**

- Chegar a uma formulação *inicial* do projeto de Educação Profissional para um período de dois anos e meio em termos de resultados esperados.
- Apontar as dimensões sociais, políticas e econômicas que podem interferir no planejamento, seja positiva ou negativamente, no período definido.

Momento 1: Formular o projeto de Educação Profissional 2012- 2014, ou seja, os resultados esperados para o final do período proposto;

Momento 2: Discutir os cenários, positivo e negativo, em suas dimensões políticas, sociais e econômicas para o período de planejamento, considerando os resultados priorizados;

#### **Desenvolvimento:**

##### **Momento 1: Formular o projeto de Educação Profissional 2012- 2014**

Discussão em plenário por meio do exercício *o que é preciso e o que é possível*, no qual os sujeitos se dividem em dois grupos para que cada grupo prepare, apresente e defenda argumentos, um grupo trata da *necessidade* e o outro da *viabilidade* dos resultados desejados. Em seguida uma curta aula dialogada discute e constrói o conceito de *prioridade* a partir dos argumentos apresentados com o que se espera chegar a um conjunto de resultados prioritários.

**Momento 2: Discutir os cenários, positivo e negativo, em suas dimensões políticas, sociais e econômicas para o período de planejamento, considerando os resultados priorizados.**

Dividir os participantes em três grupos para um trabalho de discussão em que cada grupo discute uma das dimensões da conjuntura (social, política e econômica). Em seguida os grupos fazem a apresentação em plenário, debate síntese dos cenários mais prováveis. O mediador deve se preparar ou convidar um especialista para que sempre que necessário discuta-se o que foi apresentado. Ao final deve ser possível desenhar o cenário tridimensional mais provável para o planejamento.

## **DIA 2 - MANHÃ**

### **APROFUNDANDO O OLHAR SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**

#### **Objetivos:**

- Conhecer os passos de um planejamento estratégico a partir do enredo de um filme, ou seja, como usar instrumentos não habituais para o entendimento do planejamento.

#### **Desenvolvimento:**

##### **Momento 1: Filme *Treze homens e um segredo*.**

A coordenação encaminha os participantes para assistir e discutir o filme *Treze homens e um segredo*, explicando que, embora se trate de uma ficção, eles devem assisti-lo considerando um processo de PES – planejamento estratégico situacional.

Terminada a exibição a coordenação faz uma discussão em plenário, a partir das impressões e comentários dos participantes sobre o filme, sistematizando, ao final, todas as dimensões de planejamento presentes no enredo.

## **Dia 2 - TARDE**

### **CONSTRUINDO O TRIANGULO DE GOVERNO E O PLANO DE AÇÕES**

**Objetivos:**

- Concretizar a viabilidade do proposto discutindo as diferentes dimensões que compõem essa possibilidade.
- Possibilitar que os sujeitos da ação possam avaliar e tomar decisões sobre o projeto a ser construído, fundamentados em fatos concretos.
- Preparar o plano de trabalho para o planejamento desejado, discutido e considerado viável.
- Ter um documento guia para a realização do planejado, discutido e aprovado por todos os que irão trabalhar com ele.

Momento 1: Trabalhar o triângulo de governo, ou seja, a) discutir a capacidade de governo do ator (a Suprof); b) explicitar o projeto do ator; c) conferir a governabilidade do ator. Rever o projeto.

Momento 2: Discutir e propor ações com metas ou resultados para cada desafio;

Momento 3: Apresentar, discutir e construir a viabilidade do plano modificando o necessário.

**Desenvolvimento:**

**Momento 1: Trabalhar o triângulo de governo, ou seja, a) explicitar o projeto do ator; b) discutir a capacidade de governo do ator (superintendência); c) conferir a governabilidade do ator. Rever o projeto inicial.**

A coordenação faz uma abordagem sobre as principais características do triângulo de governo, explicando o significado de cada um dos elementos previstos no triângulo. Em seguida, os participantes são divididos em grupo para a discussão destes elementos.

Em plenário os grupos apresentam os resultados das discussões de cada uma das dimensões do *cacife* que o ator possui para seu planejamento.

**Momento 2: Retomar os desafios propostos inicialmente reformulá-los a partir das discussões já feitas, e iniciar a construção de ações com metas ou resultados para cada desafio.**

A coordenação divide o conjunto de participantes em grupos (um grupo para cada desafio) num processo de livre escolha. Cada grupo devere propor uma ou mais ações necessárias para o enfrentamento de cada desafio, considerando a conjuntura provável e o triangulo de governo (projeto de governo, governabilidade e capacidade de governo).

### **Dia 3 - MANHÃ**

#### **CONSTRUINDO O TRIANGULO DE GOVERNO E O PLANO DE AÇÕES – cont.**

#### **Momento 3: Apresentar, discutir e construir a viabilidade do Plano modificando o necessário;**

Após a finalização do trabalho em grupo, volta-se a plenário, onde as tarjetas deverão ser coladas com todas as ações na parede para o trabalho de aperfeiçoamento do plano à vista de todos. Em conjunto, todos os grupos deverão apresentar seus trabalhos, que serão discutidos e, se necessário, reconstruídos a partir da viabilidade do plano, sempre modificando o que a plenária achar necessário e conveniente.

### **Dia 3 - TARDE**

#### **PRAZOS, RESPONSÁVEIS, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO PERMANENTE**

#### **Objetivos:**

- Viabilizar o planejamento e seu tratamento como um *ser vivo*, permanentemente consultado e sempre que necessário modificado.

#### **Desenvolvimento:**

**Momento 1: Atribuir prazos e responsáveis e construir processos de monitoramento e avaliação permanentes.**

A coordenação faz uma discussão em plenário, mostrando a necessidade de se atribuir prazos e responsáveis para cada ação aprovada e construir processos de monitoramento e avaliação permanentes como, por exemplo, uma *Sala de situação* com reuniões regulares. Em plenária, deve-se decidir se estas sugestões serão aceitas e se as decisões serão tomadas ali (o que é altamente recomendável).

**Bibliografia para o formador:**

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus.** São Paulo: Fundap, 1996.

Esta entrevista ajuda a esclarecer como aplicar o método. Matus responde de forma bem clara as quatro perguntas principais: (1) como explicar a realidade; (2) como conceber o plano; (3) como tornar viável o plano necessário; (4) como agir a cada dia de forma planejada.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas: Chipanzé, Maquiavel e Ghandi.** São Paulo: Fundap, 1996.

Neste texto, Matus aprofunda suas reflexões sobre planejamento, focalizando especialmente o momento estratégico. Desenvolve os conceitos de estratégia, tática e meios estratégicos. Desenvolve o que chama de “dez princípios estratégicos básicos”. Essencial para quem planeja em ambiente especialmente conflituoso.

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor Presidente: planejamento, antiplanejamento e governo.** Recife: Litteris, 1989.

Neste livro, o autor expõe sua concepção de planejamento e as razões que o justificam ao mesmo tempo em que faz uma crítica ao planejamento econômico normativo.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo.** 3. Ed. Brasília: IPEA, 1997. 2v.

Nesta obra, em dois volumes, o autor expõe detalhada e sistematicamente sua proposta de método para o planejamento, denominada Planejamento Estratégico Situacional (PES). Escrito originalmente em 1987, embora tenha tido algumas de suas proposições revistas pelo autor em obras posteriores, a partir de sua experiência prática na aplicação



do método, conserva sua importância à medida que os fundamentos teóricos ali apresentados permanecem intocados, segundo o autor.

MATUS, Carlos. **O líder sem Estado-maior**. São Paulo: Fundap, 2000.

Este livro aprofunda e desenvolve questões tratadas na obra anterior (*Adeus, senhor Presidente*), mas concentra-se na análise de como pensa e como age o líder, e na sua capacidade de governo.

SAMPAIO, Plínio de Arruda. **Construindo o poder popular**. São Paulo: Edições Paulinas, 1982.

O livro discute a organização popular – a justiça das reivindicações, os objetivos, os adversários, os aliados, o conhecimento e a organização do trabalho. Uma leitura recomendada para começar a estudar o planejamento da ação.

## **AValiação FINAL E ENCERRAMENTO**

### **Objetivos:**

- Avaliar o processo de formação realizado;
- Conversar sobre uma possível continuidade da capacitação dos gestores em Gestão;
- Realizar a certificação;
- Fazer o encerramento do curso.

### **Desenvolvimento:**

Momento 1: Avaliação do processo de formação realizado e propostas futuras;

Momento 2: Certificação

Momento 3: Encerramento do Curso

### **Momento 1: Avaliação do processo de formação realizado e propostas futuras**

A avaliação final do Curso pode ser composta de duas partes: o preenchimento de ficha individual de avaliação final – sugere-se a mesma utilizada ao final dos Módulos I e II (Anexo 19) e uma avaliação em grupos.

Para a avaliação coletiva, os participantes são divididos em grupos, aleatoriamente, sendo solicitado que refaçam todo o percurso da formação nos três Módulos (ou, em todos os momentos, caso a formação tenha ocorrido de outra forma) e que discutam:

- a) a avaliação do grupo em relação ao Curso desenvolvido;
- b) sugestões de temas que possam fazer parte de um futuro curso, seminário ou encontro.

Após a conversa, os grupos devem retratar o item “a”, isto é, a avaliação da formação ocorrida, na forma de uma carta a um gestor, futuro participante desta formação. É livre a forma como eles devem elaborar esta carta. O mote é: pensem no próximo gestor que participará desta formação e deem o seu recado. As sugestões de atividades (ou temas) futuras devem ser entregues para a coordenação.

### **Momento 2: Certificação**

Nos cursos realizados pelo DIEESE, houve a entrega de certificados aos participantes. Para tal, cada participante pegou um certificado, aleatoriamente, e entregou para um colega de Curso. Ao entregar, cada gestor dizia algumas poucas palavras a respeito do colega que ele entregaria o certificado, como características pessoais, lembranças de contribuições do colega no processo de formação, entre outras.

Esta forma de entrega de certificados, na qual os próprios participantes se certificam entre si, busca ser coerente com a concepção de Educação praticada, que acredita no processo de construção coletiva do conhecimento produzido, onde cada um, a partir de seu repertório, modifica a si mesmo e ao outro, bem como o conhecimento existente.

### **Momento 3: Encerramento**

Para o encerramento, a coordenação pode abrir a palavra, caso alguém queira explicitar sua avaliação individual, e faz seu agradecimento à participação de todos.

**Material a ser entregue aos Gestores**

- Ficha de avaliação individual do Curso (Anexo 19);
- Certificados do Curso.