

**PERSONAL EDUCADOR – UMA NOVA ESTRATÉGIA DO CAPITAL DE
“EDUCAÇÃO” PARA O TRABALHO**

**PERSONAL EDUCATOR – A NEW CAPITAL “EDUCATION” STRATEGY FOR
THE WORK**

Lydia Maria Pinto Brito¹

Enéas Arrais Neto²

RESUMO

Com a reestruturação do capital e a emergência de novos modelos de gestão do trabalho, a educação corporativa passou a ser uma das pautas mais importantes das organizações. O presente ensaio teórico tem como objetivo apresentar alguns elementos para reflexão sobre os programas de educação corporativa individualizada, ou seja, os programas de: “coaching” e “mentoring”, que aliados aos times de aprendizagem e as universidades corporativas vem suprir a necessidade do capital de promover um aprendizado permanente direcionado pelas necessidades específicas de cada empresa. Tem como referencial de análise Mészáros (2005). Verifica-se que a literatura produzida pela Administração sobre o assunto em questão contém um discurso alinhado com o argumento da necessidade de desenvolvimento de lideranças educadoras na atualidade. Indica a apropriação pela empresa, através da mão-de-obra mais nova e conseqüentemente mais barata, do saber do trabalhador mais antigo e experiente, detentor do saber tácito da organização, que fica vulnerável ao processo de exclusão.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Educação Corporativa. Educação Individualizada.

ABSTRACT

With the capital restructure and the emergency of new work management models, the corporate education started to be one of the most important organizations rulings. The present theoretical essay has as its objective introduce some elements to the reflection about the programs of individualized corporate education, in other words, the coaching and mentoring programs, which allied to the learning team and the corporate

universities supply the necessity of the capital to promote a permanent learning directed by the specific necessities of each company. It has as referential the Mészáros analysis (2005). It can be verify that the literature produced by Administration about the issued matter contain a speech aligned with the argument of the development necessity of the educator leaderships in present. Indicates an appropriation by the company, by newer and consequently cheaper manpower, of the know-how of the older and more expert workman, who is holder of a tacit knowledge of the organization, and stay vulnerable to the exclusion process.

KEYWORDS: Education, Corporate Education, Individualized Education

INTRODUÇÃO

Para as empresas em construção do século XXI a intensificação do processo de aprendizagem para o trabalho, com ênfase no desenvolvimento da capacidade do indivíduo de aprender a se adaptar às exigências do mercado, passa a ser uma questão estratégica, que precisa prosperar no ambiente global em constante transformação. As mudanças representam demandas totalmente novas para os trabalhadores e exigem que eles dominem novos papéis e qualificações.

Para Meister

o antigo contrato social implícito – você trabalha bastante e terá emprego durante o tempo que quiser – não existe mais. A segurança do emprego não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego. Essa transformação sinaliza um "novo contrato psicológico" entre empregador e empregado. Sob os termos desse novo contrato, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. As qualificações e conhecimentos adquiridos promovem a capacidade contínua de emprego do funcionário – a capacidade de encontrar um trabalho significativo dentro ou fora da empresa. (MEISTER, 1999, p.9)

Segundo a autora, os empregadores estariam dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego em troca de maior produtividade e maior comprometimento com a missão da empresa. O resultado seria o surgimento de uma força de trabalho resiliente, ou seja, totalmente adaptável, que adquire continuamente as qualificações de que a empresa precisa para permanecer competitiva no mercado global.

Um subproduto desse novo contrato é a transferência da responsabilidade pelo aprendizado do departamento de treinamento para cada funcionário ou gerente de uma unidade de negócios, quer seja exercendo uma “liderança educadora” de uma forma mais ampla, quer através de programas estruturados como o de *coaching*, *mentoring*, times de aprendizagem e universidades corporativas.

A autora argumenta que a educação não mais termina quando o aluno se forma nas instituições tradicionais de ensino; e acrescenta que no momento atual, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. Desta forma, as empresas norte-americanas insatisfeitas com a formação promovida pelas escolas/faculdades tradicionais e determinadas a tornarem-se líderes empresariais na economia global adotaram uma série de estratégias para promover aprendizagem contínua para os empregados. Estas estratégias deveriam ter ampla abrangência e contemplar as várias dimensões do processo de aprendizagem: individual (programas de *coaching* e *mentoring*), grupal (times de aprendizagem) e organizacional (universidades corporativas, *E-learning*).

Neste trabalho, procuraremos mapear e apresentar alguns paradoxos/elementos de reflexão sobre uma das estratégias mais representativas, ou seja, os programas de educação corporativa individualizada: *coaching* e *mentoring*, que aliados aos times de aprendizagem e as universidades corporativas vem suprir a necessidade do capital de promover um aprendizado permanente direcionado pelas necessidades específicas de cada empresa. Tem como referencial de análise Mészáros (2005).

1 Referencial de análise

Para reflexão da educação no trabalho é importante registrar que ela ocorre no modo de produção capitalista, ou seja, num sistema de classes composto do capitalista que possui o capital, a propriedade e os meios de produção; e do trabalhador que vende a sua força de trabalho em troca de um salário. Estas duas classes antagônicas e complementares interagem num clima de tensão numa permanente luta em que cada sujeito busca ampliar seus espaços de poder e

hegemonia. Compreendendo com Marx (1993) que a lógica do capital de concentração de riqueza nas mãos dos proprietários funciona, também, graças ao poder de convencimento de uma ideologia burguesa que reproduz o modelo, entende-se que a educação passa a ser um elemento chave nestas relações.

Jinkings (2005) ressalta que a educação não é uma mercadoria e que não deve qualificar para o mercado e sim para a vida, pois a “educação libertadora teria como função transformar o trabalhador em um agente político, que pensa, que age” (p.12) e cria uma nova sociabilidade, mais justa e humana, alternativa ao capitalismo.

Mészáros (2005) observa que mesmo as mais nobres utopias educacionais, quando formuladas do ponto de vista do capital, permanecem “estritamente dentro dos limites da perpetuação do domínio do capital como modo de reprodução social metabólica” (MÉSZÁROS, 2005, p.26).

Desta forma, o olhar sobre a “educação” corporativa deve considerar a luta de classe implícita e a busca de ampliação de espaços de poder por cada um de seus componentes.

2 Liderança “Educadora” – o líder formador de líderes

No discurso da Administração “a liderança tornou-se crucial para a criação de valor e obtenção de vantagem competitiva na moderna organização de trabalho” (LYONS in GOLDSMITH, 2003, p.53). Desta forma, considerando a liderança como um “recurso escasso no mundo atualmente” (GOLDSMITH, 2003, p.69), tornou-se fundamental descobrir e desenvolver talentos capazes de transformar continuamente as empresas para a sobrevivência no mercado de hoje e no mundo do amanhã.

Para Tichy e Cohen (1999)

Ensinar e aprender são aspectos de liderança que estão inextricavelmente entrelaçados. Liderança é a capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental delas e energizando-as para a ação. Uma liderança de sucesso realiza isso através de idéias e valores, e não através de coerção ou manipulação maquiavélica. Isso vale para todos os

níveis, desde um engenheiro tendo que usar a liderança para influenciar colegas e superiores, ou um líder de projeto de nível médio que precisa exercer liderança para cima, para baixo e horizontalmente, até executivos no topo de corporações multibilionárias. Organizações que querem vencer precisam de líderes, e a única maneira de consegui-los é conscientemente ensiná-los e prepará-los. (TICHY e COHEN, 1999, p.46)

Para Charan (2008) as principais diferenças entre o desenvolvimento convencional de lideranças e o Modelo de Aprendizagem são:

a) Desenvolvimento convencional – foco nos *inputs*: horas de sala de aula, dinheiro alocado, universidades corporativas, recursos necessários - especialmente dinheiro, recursos para o desenvolvimento amplamente distribuídos, conjunto universal de competências e características para todos os líderes, evolução ascendente, linear e incremental, ênfase em treinamento em sala de aula e exposição e esperar abertura de vagas e seguir planos de carreira padronizados; e

b) Modelo de aprendizagem – focos nos *outputs*: estamos conseguindo os líderes de que precisamos? Recursos necessários - principalmente a atenção dos líderes e energia emocional, recursos alocados desproporcionalmente a um grupo menor de líderes de alta alavancagem, o RH apóia o desenvolvimento de liderança; os chefes exercem papel central no desenvolvimento dos líderes, identificação dos talentos, habilidades e características pessoais de cada líder individual, saltos ascendentes em vários graus ou níveis de complexidade; alguns movimentos horizontais, ênfase na “prática deliberada” e criação ou adaptação de atribuições customizadas para as necessidades de desenvolvimento de cada líder.

A partir do Modelo de Aprendizagem o grande questionamento que surge nas empresas seria: como reconhecer o potencial para a liderança dos negócios? Charan (2008) coloca que os principais atributos a serem identificados e trabalhados seriam:

- a capacidade de focar o essencial, traduzida na atuação como estrategista, na criatividade, na facilidade de lidar com finanças;
- o talento social definido como a capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa;

- o talento para negócios entendendo que o balanço patrimonial da empresa revela sua saúde;
- a capacidade de ver um contexto mais amplo;
- a motivação para a busca contínua de informação; e
- a busca apaixonada pelo aprendizado e crescimento contínuo.

O líder educador, potencial *coach*, no discurso e prática do capital teria como principal papel formar novos líderes para a condução e efetivação do sucesso do negócio.

Desta forma, educador aqui, não tem o sentido sócio-histórico e transformador do termo.

3 Programas de educação personalizada: *coaching x trainees e mentoring x mentees*

Em 1999 iniciam-se no Brasil as publicações e primeiros programas relacionados a uma forma de educação para o trabalho e disseminação do conhecimento “pessoa a pessoa” de maneira formalizada e institucional. Um tipo de desenvolvimento individual realizado no relacionamento entre o *coach* ou o mentor, profissional de larga experiência, conhecimento, liderança e status organizacional dentro da empresa e o aprendiz ou *trainee* ou *mentees*, enquanto um profissional de elevado potencial, atitude positiva e forte motivação para o crescimento profissional em início de carreira e geralmente recém ingresso na organização.

Dependendo do autor e das experiências realizadas os conceitos possuem pequenas diferenças. O *coaching* se refere ao acompanhamento do *trainee* pelo *coach* no curto e médio prazo comprometido com treinamento para o exercício de um cargo e a obtenção de determinado resultado. Já o *mentoring* seria uma tarefa de longo prazo relacionada ao desenvolvimento da carreira do aprendiz ou protegido. Em alguns momentos os conceitos se confundem, entretanto o importante é registrar a crescente preocupação das empresas em estruturar o processo educativo para os quadros gerenciais e indivíduos de alto potencial também considerando cada indivíduo pessoalmente.

Verifica-se a existência de pelo menos quatro papéis de educação personalizada dentro da organização: Guru – que atua na dimensão da transcendência e espiritualidade cujo o campo é a sabedoria ; Líder educador ou Coach – que foca o *empowerment*, ou seja, o desempenho, as realizações e os resultados ; Mentor - que trabalha idéias, conceitos e projetos, atuando portanto, no campo do conhecimento; e o Conselheiro – que presta consultas sobre dados e informação. De um modo geral os papéis que estão sendo mais bem estruturados e desenvolvidos dentro das organizações são: em primeiro lugar o papel da liderança educadora (*coach*), seguido do de mentor. O papel de conselheiro, embora não esteja estruturado formalmente, já é exercido naturalmente dentro das empresas quando as pessoas procuram profissionais especialistas para consulta sobre dados e informações específicas.

Chiavenato (2002) foca seus estudos no *coaching* e *mentoring*, como os grandes papéis de educação personalizada dentro da empresa. Como se pode observar a seguir:

- **Coaching** - condução ativa de pessoas pelo superior imediato, estilo de liderança e supervisão, foco no curto prazo e no cotidiano, relação entre líder e liderado e impulso no trabalho atual; e

- **Mentoring** - orientação profissional por alguma pessoa da organização, estilo de desenvolvimento de carreira, foco no longo prazo e no futuro, relação entre protetor e protegido e impulso no encareiramento futuro.

Chiavenato identifica o *coaching* com o papel de impulsionar, orientar, motivar, comunicar e incentivar o empregado a obter determinado resultado prático relacionado a um cargo ou espaço ocupacional ocupado pelo aprendiz, principalmente no início de carreira; e o *mentoring* com o papel de ensinar, preparar, acompanhar e dar suporte a uma pessoa no seu processo de desenvolvimento de uma carreira, compreendendo em ambos os papéis, os aspectos técnicos e comportamentais. (CHIAVENATO, 2002, p.41)

4 Papeis dos sujeitos do processo

Subjacente a este tipo de programa está a intenção de reter dentro da empresa o conhecimento do profissional capacitado mediante um processo de transmissão programada e contínua por um determinado período de tempo, em média cerca de dois anos, no caso do *coaching*, ou tempo indeterminado no caso do *mentoring*, do conhecimento acumulado. É uma forma de garantir, caso o funcionário mais antigo seja desligado por demissão ou tempo de serviço, a permanência na organização, mesmo que em parte, e resignificada, de seu conhecimento explícito e tácito na pessoa do aprendiz.

Supõe um relacionamento profundamente planejado e monitorado pela empresa e que é fundado na confiança mútua, obtida mediante a aplicação de técnicas psicológicas de envolvimento entre o educador e o aprendiz de forma que:

- o educador - esteja disposto a disponibilizar seu conhecimento explícito mediante a transmissão de seus arquivos pessoais, eletrônicos ou não, (projetos, patentes, relatórios, artigos, reflexões, etc.) construídos ao longo de sua carreira profissional, e a criar oportunidades de transmissão do conhecimento tácito mediante a vivência de situações no cotidiano onde são realizadas atividades em conjunto; e

- o aprendiz - esteja aberto para ouvir, perguntar, aprender, criticar, resignificar e construir o novo agregando valor ao capital intelectual da empresa.

Segundo Chiavenato o processo educativo supõe um tipo de relacionamento no qual o educador

se compromete a ajudar o aprendiz para que este possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho (...) não significa apenas um compromisso com resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal (...) é um relacionamento que produz novas competências (CHIAVENATO, 2002, p.41)

Dessa maneira, ao colocar os projetos pessoais do aprendiz na pauta de discussão, o relacionamento ultrapassa a relação dentro da empresa e aponta para

uma ajuda na concretização de projetos pessoais como: a realização de um mestrado, por exemplo, e quem sabe a recolocação do aprendiz no mercado de trabalho caso a sua presença na empresa já não seja necessária. Este tipo de relacionamento supõe também que caso o educador saia da empresa ele ainda possa manter os laços e o compromisso com o desenvolvimento do aprendiz.

A situação de ensino e aprendizagem personalizada

é mais que um simples processo de treinamento, de aconselhamento, de encareiramento ou de liderança (...) (ele) ultrapassa todos estes aspectos e inclui um processo sócrático constante de descobrir competências, desenvolver habilidades, preparar intelectualmente, orientar, incentivar, comunicar e motivar (CHIAVENATO, p. 42).

Assim, a empresa articula um duplo jogo, quando ao mesmo tempo em que retém o conhecimento do educador dentro da empresa, ela transfere para os dois empregados a responsabilidade na condução do projeto de desenvolvimento do aprendiz mesmo que um ou outro ou ambos não estejam mais dentro da organização.

E mais ainda construindo um processo que se segura pela afetividade construída no desenvolvimento do programa e que extrapola, embora tenha sido determinado pela empresa, a própria situação de trabalho. É lógico que neste processo pode haver resistências conscientes ou inconscientes do educador ou do aprendiz em ensinar ou aprender, entretanto a empresa cuida em propiciar um processo “voluntário” de escolhas parte a parte entre as pessoas de forma que possam ser formadas duplas em que os sujeitos estabeleçam entre si uma natural empatia, ao mesmo tempo que cria situações de reforço ao desenvolvimento da afetividade recíproca.

Segundo Araújo (1999) as etapas deste tipo de processo educativo são (1) construção de uma parceria sólida entre o educador e o aprendiz, (2) construção de uma visão de futuro para o aprendiz, (3) análise da trajetória de realizações de ambos para identificação das dificuldades, limitações e valorização do potencial de realização; e (4) elaboração de um plano de ação para transformação das intenções em realidade (ARAÚJO, 1999, p.34).

Em outras palavras, por parte da empresa é necessário planejar o relacionamento e criar as condições de aprofundamento do envolvimento entre o educador e o aprendiz, de modo que o segundo entre em contato com seus desejos mais íntimos (projetos pessoais e profissionais) para, em seguida, compartilhá-los com o educador.

Dialeticamente, ao mesmo tempo em que o educador transmite conhecimentos ele também aprende, principalmente por ter que entrar em contato com os elementos do próprio processo de aprendizagem, tais como conteúdo e habilidades de promover o processo educativo. O não sucesso do aprendiz é também o insucesso do educador, assim a empresa cria uma nova forma de controle interdependente do desempenho profissional. Este processo supõe também um sistema informatizado onde são registradas “passo a passo” as intenções de desenvolvimento pessoal de forma que a empresa possa alinhar, de acordo com seus interesses, o projeto de desenvolvimento do aprendiz, mediatizado pelo educador. Na verdade o que seriam informações para o educador, informações estas obtidas numa situação de confiança mútua, tornam-se informações de propriedade da empresa registrada em seu aparato tecnológico.

Como se pode observar é um processo muito bem planejado e articulado, desenvolvido no médio prazo de forma a ir sofrendo ajustes, inclusive mudança de um dos parceiros da dupla, para apresentar resultados favoráveis para a empresa.

É um processo que visa obter comprometimento das pessoas com as mudanças organizacionais em busca da aquisição de elevação da produtividade e eliminação de resistência. Permite o aprendizado adaptativo pela convivência em ambientes incertos, ampliação das redes de relacionamento e pelas oportunidades de aprendizagem personalizada. O aprendiz acaba desenvolvendo uma perspectiva diferente de encarreiramento, mudando as expectativas com relação ao emprego principalmente no que se refere à estabilidade e adotando novas relações de trabalho fundamentadas numa dupla de parceiros, afetivamente envolvidos, em substituição a supervisão tradicional, que supunha patrão e empregados.

Para ser um bom educador personalizado e disseminador dos valores corporativos, o profissional deve acreditar que as pessoas querem fazer certo, mostrar um bom trabalho aos seus gerentes e buscar ascensão profissional. O papel do educador é ajudar o aprendiz a desenvolver habilidades e adquirir os

conhecimentos necessários ao aumento do potencial e da melhoria da performance. Para isto o educador deve estar em processo contínuo de desenvolvimento de forma a estar apto a obter informação e ajudar o aprendiz a tomar decisões. Precisa, ainda, atentar para as respostas obtidas, a linguagem corporal e aos sinais verbais. É fundamental que o educador identifique o que o aprendiz precisa aprender e exercite a comunicação e o *feedback* construtivo para orientar sobre a melhor forma de realização do trabalho. É também um exercício de ampliação contínua dos limites pessoais e profissionais, pois os resultados nunca são suficientes e cada profissional deve superar as próprias marcas e os melhores padrões físicos, mentais e psicológicos, num processo contínuo de competição com os outros e consigo próprio.

O papel de educador personalizado exige uma preparação refinada, pois implica em identificar comportamentos que devem ser mudados, planejar o que deve ser trabalhado para modificar o comportamento, dizer de forma assertiva e objetiva o que precisa ser mudado, desenvolver uma sensibilidade para os estados emocionais emergentes, e construir uma habilidade especial de neutralizar frustrações e manter um clima favorável à motivação.

5 Paradoxos do processo

Este tipo de papel implica por parte dos sujeitos do processo - educador e aprendiz – a habilidade de lidar com paradoxos:

a) ao mesmo tempo em que o educador procura o desenvolvimento de um discurso moral de forma a conquistar o respeito e credibilidade do aprendiz, ele tem que seguir algumas regras ditadas pelo mercado de trabalho, muitas vezes contrárias ao que é falado;

b) não importa se o aprendiz é uma excelente pessoa do ponto de vista geral, ele só fica na empresa, ou seja, não é demitido, se apresentar resultados relevantes no curto prazo;

c) cabe ao educador, ao mesmo tempo estimular o aumento da produtividade e entender que não é adequado fazer promessas relacionadas a recompensas

materiais concretas por esforço adicional, quando a empresa considera “normal” a superação contínua dos limites;

d) ao mesmo tempo em que o educador precisa envolver-se afetivamente com o aprendiz para obter sua lealdade, confiança e comprometimento com a empresa, ele não pode deixar que esta afetividade interfira no que é fundamental para a empresa que é o desempenho,

e) quanto mais o educador é eficaz em sua tarefa de transmitir seu conhecimento explícito e tácito e quanto mais o aprendiz se apropria do conhecimento, mais vulnerável se torna a situação do educador dentro da organização.

Deve ficar claro na relação entre os dois sujeitos da relação que o baixo desempenho significa afastamento rápido da organização para que sirva de exemplo e assim se mantenha um alto nível de pressão produtiva e dissuasão quanto as possibilidades de resistência”. Assim, o relacionamento profissional, mesmo que afetivo, é continuamente documentado contra o educador como contra o aprendiz, para que sirva de argumento técnico, administrativo e legal em caso de demissão de um ou ambos os indivíduos.

É importante observar que o *mentoring* é para os melhores empregados, renomeados de colaboradores, ou seja, para aquelas pessoas de maior potencial e que se revelam promissoras, mas necessitam de ajuda para tornarem-se do mais alto nível, produzirem mais e não deixarem a empresa no curto prazo. Os protegidos são entendidos como os aliados futuros da empresa, na medida em que avancem nas próprias carreiras, adquiram e aumentem os seus poderes de influência.

Como se pode observar a lógica do lucro pode submeter todas as relações, valores, atitudes e sentimentos, ela invade e corrompe as relações sociais e abre a possibilidade de compra da amizade, da lealdade e até dos afetos.

Considerações provisórias

O presente ensaio teórico teve como objetivo apresentar alguns paradoxos / elementos para reflexão sobre os programas de educação corporativa

individualizada, ou seja, os programas de: “coaching” e “mentoring”. Verifica-se que a literatura produzida contém um discurso alinhado com o argumento da necessidade de desenvolvimento de lideranças educadoras na atualidade para atendimento das necessidades empresariais.

O aprofundamento dos conceitos orientadores das práticas sinaliza para a apropriação pela empresa, através da mão-de-obra mais nova e conseqüentemente mais barata, do saber do trabalhador mais antigo e experiente – nomeado na teoria do *mentoring* como líder educador, detentor do saber explícito e tácito da organização, e que fica vulnerável ao processo de exclusão do emprego a partir do sucesso de seu papel como “educador corporativo”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Ane. **Coach** – um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes** – a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos – coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLDSMICH, Marshall et al. **Coaching** – o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003..

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARX, KARL. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1993.

MÉSZÁROS, István. **A educação para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2005.

MINOR, Marianne. **Coaching para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TICHY, Noel M. **O motor da liderança**. São Paulo: Educator, 1999.

PORCHÉ, Germaine e NIEDERER, Jed. **Coaching** – o apoio que faz as pessoas brilharem. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

(*) Lydia Maria Pinto Brito

Mestre em Sociologia e doutora em Educação pela UFC.

Professora do mestrado em Administração da UNP.RN.

Autora, dentre outros, dos livros: *Gestão de Competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem*. Fortaleza: UFC, 2005. *Práticas de pesquisa em Gestão de pessoas – percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho*. Fortaleza: UFC, 2007. *Práticas de pesquisa em Gestão de pessoas 2 – A tênue separação entre o público e o privado no Brasil*. Fortaleza: UFC, 2008.

lydiampbrito@yahoo.com.br

(**) Enéas Arrais Neto

Arquiteto pela Universidade Federal do Ceará - UFC

Mestre em Sociologia pela UFC

Doutor em Educação (doutorado Sanduíche - University of London)

Pós-Doutor em Filosofia da Arte e Subjetividade pela - École des Hautes Etudes en Sciences Sociales /Paris

Professor Adjunto IV da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará – UFC

Coordenador do Laboratório de Estudos do Trabalho e Qualificação Profissional – LABOR/UFC.

eneas_arrais@hotmail.com

¹ Doutora em Educação pela UFC. Professora do mestrado em Administração da UNP-RN. Email: lydiampbrito@yahoo.com.br

² Doutor em Educação (doutorado Sanduíche - University of London). Pós-Doutor em Filosofia da Arte e Subjetividade pela - École des Hautes Etudes en Sciences Sociales /Paris. Professor Adjunto IV da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Ceará – UFC. Coordenador do Laboratório de Estudos do Trabalho e Qualificação Profissional – LABOR/UFC. Email: eneas_arrais@hotmail.com