

**QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E RELAÇÕES DE  
TRABALHO UM RELATO DA EXPERIÊNCIA  
AMERICANA.**

**Edgard Luiz Gutierrez Alves<sup>1</sup>**

**ipea**  
**INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA**

# **QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO : UM RELATO DA EXPERIÊNCIA AMERICANA.**

**Edgard Luiz Gutierrez Alves<sup>1</sup>**

## **1 - INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem por objetivo fazer um relato da viagem aos EUA de um grupo de brasileiros, composto de sindicalistas, empresários e servidores públicos, com a finalidade de conhecer experiências conjuntas entre empresas e sindicatos na área de educação e formação profissional de trabalhadores.

O processo de globalização econômica acentua a importância da educação e da qualificação profissional nas relações de trabalho; de um lado porque os postos de trabalho criados são de melhor qualidade que os anteriores; de outro, porque exige-se do trabalhador uma nova postura e um comportamento diferenciado que inclui maior participação e decisão no processo de trabalho.

Essas novas características do emprego irão requerer mudanças nas relações de trabalho, onde empregados e empregadores discutirão, em conjunto, o futuro do emprego e da empresa, num mundo em contínua mudança.

Na busca da competitividade econômica, os países e, em particular, as empresas têm atuado, grosso modo, de duas maneiras:

a) migrando capital para países que oferecem custos trabalhistas mais baixos, como consequência de relações trabalhistas precárias; caso específico do Haiti, China, Paquistão, etc.

Os efeitos são: o aumento do desemprego no país de origem, por um lado, e a geração de empregos de baixa qualidade nos países de destino.

b) - a segunda, valorizando o trabalhador por intermédio de programas de educação e formação profissional, e mudando o ambiente de trabalho com a finalidade de aumentar a competitividade econômica.

---

<sup>1</sup> Coordenador de Emprego e Relações de Trabalho do IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e Coordenador Técnico da Missão Brasileira aos EUA.

Essa via é a mais democrática e, sem dúvida, a que conduz ao crescimento econômico sustentado e à modernização das relações de trabalho.

A formação e a capacitação profissional é a condição necessária para o sucesso dessa estratégia, que busca oferecer empregos de qualidade para seus trabalhadores.

Essas experiências poderão ser muito úteis para o Brasil, já que a modernização da produção começa a emergir, com mais intensidade, nas empresas exportadoras e nos setores tecnológicos de ponta.

No entanto, a situação educacional da força de trabalho brasileira pode constituir-se no maior entrave à modernização devido aos baixos níveis de escolaridade e de qualificação; e ao elevado grau de informalidade.

Por sua vez, as relações de trabalho nas empresas, em sua maior parte, não se encontram ainda num nível maduro de relacionamento entre as partes, para poderem decidir, conjuntamente, sobre o futuro da empresa e dos empregos.

É preciso que governo, empresários e trabalhadores discutam uma proposta de modernização das relações de trabalho que englobe não só as mudanças na legislação trabalhista, como também, as alterações necessárias na área de educação e de formação profissional.

Para os trabalhadores que se encontram desempregados, a preocupação governamental deverá se voltar para a configuração e implementação de um sistema público de emprego que se responsabilize pelo aprimoramento do programa de seguro-desemprego, pela recolocação do trabalhador, pelos programas de geração de novos empregos e, principalmente, pela educação e qualificação do trabalhador.

A ênfase no sistema de qualificação e formação profissional é que se constitui na peça-chave desse sistema. Sem ele, o sistema público não funciona com a eficiência e a eficácia desejadas.

Essa viagem constou de visitas em empresas que tem experiências conjuntas com sindicatos de trabalhadores, dos seguintes setores: siderurgia, indústria automotiva, telecomunicações, confecções, serviços de saúde, eletricitistas, operadores de máquinas pesadas e oficiais marítimos.

Essas parcerias tem sido, cada vez mais, aceitas como modelo de atuação por grandes e médias empresas americanas para que o processo de modernização seja contínuo e ético sob a supervisão dos sindicatos.

Este artigo pretende ressaltar, principalmente, as experiências na área de educação e qualificação profissional; para tal, ele compõe-se de 4 seções: a primeira é esta introdução; a segunda, procura colocar a importância do problema nos EUA, seus principais reflexos econômicos e o papel do governo para equacioná-lo.

A terceira consiste na descrição das experiências, procurando ressaltar suas particularidades; por fim, a última, enfatiza as principais conclusões e ensinamentos dessa experiência.

A relação completa dos participantes e a agenda de experiências visitadas estão apresentadas em anexo.

## 2 - O PROBLEMA DO EMPREGO E DA QUALIFICAÇÃO NOS EUA.

O governo americano tem um papel muito delimitado no âmbito do mercado de trabalho. ou seja define e legisla sobre a estrutura da política trabalhista; saúde e segurança no trabalho e sobre direitos dos trabalhadores e processos de negociação.

No entanto, a principal contribuição do governo atual, para o mercado de trabalho, concentra-se na formulação da política macroeconômica com vistas à geração de empregos e ao controle inflacionário.

Os efeitos do ajuste econômico provocado pela modernização produtiva pode ser aferido pelo número de empregos criados no período mais recente.

De janeiro de 1989 a dezembro de 1992, portanto num período de quatro anos, foram criados 2,6 milhões de empregos; enquanto que, nos últimos 26 meses, de janeiro de 1993 à março de 1995, foram gerados 6,6 milhões de novos empregos nos EUA.

O governo procura manter a taxa de inflação no patamar de 3% ao ano, e reduzir a taxa de desemprego abaixo de 6%. A tabela abaixo mostra a evolução recente da economia americana.

Tabela 1

### INDICADORES MACROECONÔMICOS DOS EUA (em %)

ANO	PRODUTO BRUTO	IND. DE PREÇOS	DESEMPREGO
1992	2,3	3,0	6,3
1993	3,1	3,0	6,9
1994#	4,1	2,6	6,4
1995#	2,8	3,1	5,5
1996#	2,5	3,2	nd

Fonte: Department of Labor

# - estimativa

Os Estados Unidos defrontam-se com, pelo menos, três grandes problemas no mercado de trabalho: primeiro, o setor produtivo, particularmente o industrial, que não é mais capaz de gerar a quantidade de empregos necessários para absorver a oferta existente.

Nos últimos 26 meses, cerca de 2/3 dos novos empregos criados concentram-se na área da administração e de serviços. A projeção do Department of Labor para os próximos 10 anos acentua essa tendência.

Segundo, grande parte dos desempregados não mais conseguirão reaver seus antigos postos de trabalho pois estes desapareceram. Esses trabalhadores necessitarão de um programa de requalificação para terem mais chances de conseguir novos empregos.

Terceiro, a taxa de desemprego entre os jovens é bastante elevada, pois estes não têm o grau de escolaridade e a experiência exigida. Será necessário criar estímulos para retardar o ingresso prematuro dos jovens no mercado de trabalho.

A população economicamente ativa americana é de 130 milhões de pessoas; das quais, cerca de 15%, são considerados pelo DOL como analfabetos funcionais.

Há, também, grande preocupação do governo americano com a metade dos trabalhadores americanos que só possuem 12 anos básicos de escolaridade; embora seja obrigatório cumprir 15 anos de estudo, pois estes já vêm encontrando dificuldade para encontrar novos empregos.

Uma pesquisa do DOL mostra que a cada ano adicional que o aluno permanece na universidade representa 5% de acréscimo no seu salário; e que os formados têm de 20 a 40% a mais de renda que a média dos trabalhadores.

A baixa taxa de escolaridade e falta de capacitação profissional são as variáveis que explicam os diferenciais de rendimento do trabalho; a tabela 2 evidencia esse fato.

Tabela 2

#### DIFERENCIAIS DE SALÁRIO SEGUNDO ESCOLARIDADE

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	SALÁRIO MÉDIO SEMANAL	
	Sem Capacitação	Com capacitação
Segundo Grau	320	380
Superior Incompleto	360	440
Superior Completo	480	600

Fonte: Department of Labor.

Um dos efeitos da modernização produtiva foi a criação de um hiato entre altos e baixos salários nos EUA, antes inexistente. Os programas de treinamento profissional visam, também, atuar sobre esse fenômeno.

A importância da educação pode ser vista, também, pela decomposição da taxa de desemprego nos EUA, para trabalhadores de 25 anos e mais e por nível de escolaridade, apresentada na tabela abaixo.

Tabela 3

**TAXA DE DESEMPREGO SEGUNDO GRAU DE ESCOLARIDADE**  
(em %)

GRAU DE ESCOLARIDADE	TAXA DE DESEMPREGO
Universitário	2,6
Universitário Incompleto	4,5
Segundo Grau Completo	5,4
Menos que o Segundo Grau	9,8
Taxa Média de Desemprego	6,4

Fonte: Department of Labor

Esse fenômeno parece ser mundial; o grupo dos sete países mais ricos apresentam resultados semelhantes quando se compara o crescimento da taxa de emprego por grau de escolaridade.

Tabela 4

**TAXA DE CRESCIMENTO DO EMPREGO SEGUNDO ESCOLARIDADE**  
(em %)

PAÍS	COLEGIAL E MAIS	MENOS QUE COLEGIAL
Estados Unidos	2,7	0,6
Canadá	2,5	0,3
Japão	3,0	1,1
França	2,1	(0,6)
Alemanha	2,1	0,2
Itália	3,5	(0,2)
Reino Unido	2,1	(1,2)

Fonte: Department of Labor

Os países desenvolvidos tem feito grande esforço para consolidar o processo de modernização produtiva que pode ser traduzido pela importância do gasto relativo com programas de treinamento de trabalhadores, evidenciado na tabela 5.

Tabela 5  
GASTOS PÚBLICOS COM PROGRAMAS DE TREINAMENTO  
1990/91 - (em % do Produto Nacional Bruto)

Estados Unidos	0,14
Canadá	0,29
Japão	0,03
França	0,58
Alemanha	0,42
Itália	0,54
Reino Unido	0,41

Fonte: OECD

A experiência dos EUA mostra que é necessário estimular parcerias locais entre empresários, trabalhadores, governo local e pais de alunos para discutir o que os jovens necessitam saber para se tornarem bem sucedidos no mercado de trabalho.

Existem 660 mercados de trabalho diferentes funcionando no país, a maioria deles, em nível local; acentuando a necessidade de o Governo Federal apoiar programas descentralizados para identificar as oportunidades locais de trabalho, suas necessidades educacionais e o tipo de treinamento requerido para promover com maior rapidez o acesso do trabalhador aos postos de trabalho.

Como não há controle do governo sobre os salários nas indústrias, sua atuação ocorre por intermédio do treinamento profissional, única maneira do trabalhador recuperar seu nível salarial anterior.

Em todos esses mercados estão constituídos conselhos locais que contam com a participação de representantes da indústria, comércio, sindicatos, escolas locais, entidades públicas e de cidadãos para definirem o programa de formação para o trabalho que atenda às necessidades locais.

Os custos desse tipo de programa são baixos; variando entre US\$ 2 000 e US\$ 3 000. Em média, o salário dos trabalhadores treinados, são 15% maiores que os demais.

Quanto aos programas de treinamento para jovens que deixam prematuramente a escola, a avaliação mostra que, em sua maioria, não tem conseguido atingir seus objetivos. Duas exceções podem ser apontadas.

O Programa de Treinamento Concentrado para Jovens, em San José, Califórnia, é uma delas. Esse programa caracteriza-se pelo relacionamento estreito com os empresários e por uma metodologia de ensino inovadora onde os professores são peritos no seu trabalho.

A outra exceção é o Programa Job Corps cuja clientela são jovens com deficiências de aprendizagem e de comportamento. O jovem permanece em regime de internato onde aprende, também, uma profissão. O Governo Federal financia 114 centros no país e o custo é bastante alto: US\$ 22 000 por aluno/ano.

Para trabalhadores cujos empregos desaparecerem em decorrência da modernização produtiva, o governo criou um programa com recursos da ordem de US\$ 500 milhões.

Esse programa é executado pelas agências públicas de emprego que identificam todos os trabalhadores que se encontram nessa situação e oferecem dois tipos de serviços:

a) a procura de novo emprego, por intermédio do estabelecimento de uma rede de informações que amplie suas oportunidades, dado suas habilidades atuais.

Em média, esse trabalhador demora 6 meses para encontrar um novo emprego com um salário 20% inferior ao seu último emprego.

b) a oferta de nova capacitação profissional, mediante cursos de treinamento que tem a duração de 6 a 12 meses - período coincidente com seu seguro-desemprego. O novo emprego é encontrado com maior rapidez e, praticamente, não há perda salarial.

Caso o empregador contrate um trabalhador com baixo nível de escolaridade e o mantém, pelo menos por um ano, o governo custeia 6 meses de treinamento para esse trabalhador.

Além desses programas especiais, o governo americano utiliza-se bastante dos incentivos tributários para incentivar a qualificação dos trabalhadores.

Para efeito de dedução de imposto de renda, as empresas podem deduzir os custos de retreinamento da mão de obra. Segundo estimativas, as empresas americanas estão gastando de US\$ 40 a US\$ 50 bilhões, o que representa 3 a 4 vezes o que o governo federal gasta com programas de qualificação profissional.

Criou-se, também, incentivos tributários para criação de novos empregos, que não atingiram seus objetivos.

As empresas que contratam ex-combatentes, desempregados que recebem o seguro-desemprego e jovens, por exemplo, gozam do incentivo tributário.

Por último, as pessoas físicas, também, tem incentivos tributários para gastos com educação e qualificação profissional para a família do contribuinte.

O governo permite uma dedução de até US\$ 10 mil para uma renda anual de até US\$ 120 mil. Os trabalhadores com pouca habilidade técnica e cuja renda seja inferior a US\$ 28



mil/ano, podem solicitar a seus empregadores, a inclusão em seus pagamentos dos gastos efetuados com treinamento durante o ano.

Estima-se que, para o ano de 1994, cerca de 18 milhões de famílias norte-americanas fizeram uso desse incentivo.

Além dessas ações diretas, o Ministério do Trabalho dos EUA tem trabalhado em conjunto com o Ministério da Educação para encontrar formas de aumentar a permanência do aluno na escola, para promover a reforma curricular que atenda às necessidades do mercado de trabalho e às mudanças requeridas no ensino, para que os alunos valorizem o aprendizado.

A educação nos EUA é financiada por tributos estaduais; como decorrência, os currículos são muito descentralizados. Portanto, é preciso estimular, cada vez mais, as parcerias locais entre os atores envolvidos para obter sucesso nos programas.

### 3 - MODELOS DE PARCERIA ENTRE EMPRESAS E SINDICATOS PARA A EDUCAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS TRABALHADORES.

Nos EUA, o índice de sindicalização atinge apenas 17% da força de trabalho, por isso há pouca negociação entre trabalhadores e empresas sobre mudanças tecnológicas.

A reestruturação do sistema de produção da empresa provoca o enxugamento de postos de trabalho e incorpora novos métodos administrativos e gerenciais com o objetivo de obter ganhos de produtividade.

As demissões e o processo de terceirização implicam, também, em diminuição dos gastos das empresas com saúde e previdência do trabalhador.

As grandes empresas americanas tendem a ficar cada vez mais esbeltas e eficientes. Isso sinaliza uma redução maior nos postos de trabalho.

O lema das grandes corporações americanas passou a ser: "treinamento é nossa vantagem comparativa".

Esse processo é incômodo para o trabalhador americano que sempre teve estabilidade no emprego; desde os anos 70 e, principalmente nos 80, o contrato coletivo não mais assegura o emprego, a não ser para os trabalhadores sindicalizados. Esse fato tem criado antagonismo entre trabalhadores sindicalizados e não sindicalizados.

A relação entre dispensa e grau de instrução do trabalhador é muito clara: aqueles que cursaram a escola secundária, à exceção dos sindicalizados, foram os mais atingidos pelo processo de modernização produtiva.

Há pouca experiência acumulada nos sindicatos que os capacite a lidar com educação e capacitação profissional dos trabalhadores americanos e a associação entre empresas e sindicatos com objetivo de educar e qualificar trabalhadores é recente.

Por isso mesmo, existe alguma oposição por parte dos trabalhadores com relação à experiência de treinamento conjunto, gerando desconfiança acerca de seus objetivos. O principal argumento refere-se ao fato de que a parceria é feita, normalmente, entre as cúpulas diretivas da empresa e do sindicato, sem a participação efetiva de trabalhadores.

Os sindicatos, por sua vez, tem feito inúmeros questionamentos sobre o processo, como por exemplo:

a - qual deve ser a distribuição mais adequada entre conteúdos de habilidades básicas e específicas?

b - o treinamento deve se dar dentro ou fora das dependências das empresas?

c - como resolver o problema da inadequação das habilidades ensinadas frente à evolução tecnológica?

d - como resolver o problema da alta rotatividade nesses programas?

e - como manter o nível inicial de entusiasmo dos participantes?

f - normalmente, as empresas se beneficiam muito desses programas, mediante aumento de produção, produtividade e lucro; como distribuir os ganhos desses programas?

O sucesso de um programa conjunto depende de uma relação de confiança e da competência dos componentes da comissão.

Os trabalhadores das empresas que promovem cursos de capacitação estão mais motivados e envolvem-se, cada vez mais, no seu ambiente de trabalho e em todos os níveis de decisão.

Não há uma receita rígida para o sucesso de um programa, pois cada empresa tem suas necessidades próprias, porém pode-se listar alguns ensinamentos de experiências bem sucedidas:

1 - os ensinamentos devem ser amplos para que os trabalhadores tenham possibilidade de se atualizarem.

2 - os programas de treinamento tem de ser em conjunto para que haja espírito de cooperação entre os trabalhadores, já que o processo de produção se dá em equipe.

3 - é preciso garantir que os trabalhadores aprendam habilidades interpessoais para evitarem e, também, para aprenderem a lidar com conflitos intra-equipe.

4 - outro conteúdo importante é o controle estatístico de qualidade para que se possa monitorar a qualidade da produção.

5 - por fim, há necessidade de dotar o trabalhador de empregabilidade, ou seja, ele deverá aprender várias funções, ser polivalente.

Quando o programa obtém sucesso, uma série de benefícios bilaterais são conseguidos; a relação entre empresários e trabalhadores altera-se qualitativamente.

Para as empresas, os resultados têm levado ao aumento no poder de competição devido a melhoria na qualidade dos seus produtos, resultado do aumento da produtividade da mão de obra.

O ambiente futuro de trabalho caracterizar-se-á pela rapidez nas mudanças ocupacionais, ditadas pelas mudanças no produto e/ou no serviço prestado.

Estima-se que dois em cada cinco trabalhadores vão mudar de ocupação nos próximos cinco anos.

Dessa forma, a capacitação deve estar voltada mais para as habilidades básicas que serão requeridas em quaisquer ocupações futuras.

Essas habilidades dependerão do plano estratégico das empresas, que deverá ter o envolvimento dos trabalhadores para, em conjunto, tomarem as decisões quanto ao mercado e aos produtos.

A Central Sindical americana, AFL/CIO, criou em 1968, o Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos - IDRH, para ajudar os sindicatos a desenvolver propostas na área de formação e qualificação profissional.

O grande propósito do IDRH é conscientizar os sindicatos a assumir um papel mais ativo nessa área e mostrar que o treinamento de habilidades e a educação dos trabalhadores são as questões mais importantes no momento e estão no centro dos objetivos tanto das empresas quanto dos sindicatos.

Além da questão da educação e qualificação profissional, os trabalhadores estão pressionando os sindicatos para que, também, ofereçam serviços de saúde e previdência.

As experiências visitadas tinham uma característica comum: referiam-se a parcerias entre empresas e sindicatos, estes filiados à AFL/CIO. Encontram-se em estágios diferentes de maturação e tinham diversos desenhos de programas, e abrangiam as seguintes áreas de atividade: hospitais, siderurgia, telecomunicações, indústria automotiva e confecções.

As empresas negociam com os sindicatos a inclusão da educação nos contratos coletivos firmados cuja validade é de 3 a 5 anos.

Como características gerais, pode-se salientar que as decisões sobre treinamento são feitas sempre em parceria: empresários, sindicalistas, escolas (técnicas e universidades) e, em alguns casos, o governo.

## INDÚSTRIA SIDERÚRGICA

Historicamente, os trabalhadores da indústria siderúrgica sempre tiveram participação muito ativa no movimento sindical americano.

Na década de 70, essa indústria entrou em crise devido à sua baixa produtividade. Em consequência, houve um grande aumento das importações de aço.

Como resposta, os empresários criaram comissões nas fábricas com objetivo de aumentar a produtividade. Essa experiência não surtiu o efeito desejado porque; essas comissões foram criadas de cima para baixo e não havia motivação e tampouco conscientização nem por parte dos trabalhadores, nem mesmo por parte da administração, para o alcance dos objetivos.

A crise agravou-se no final dos anos 70, cerca de 35 a 40 siderúrgicas e de 500 outras plantas periféricas fecharam.

O Governo Reagan não concedeu nenhum incentivo, pois entendia que esse tipo de indústria era anacrônico, além de não fazer parte das prioridades da política industrial do seu governo, que se direcionava para a área micro-eletrônica e de serviços.

Coube aos trabalhadores assumirem a defesa do setor por intermédio dos sindicatos que, em troca, exigiram participar das decisões administrativas e de produção.

Equipes de trabalho foram mobilizadas para discutir novas formas produtivas. Isso tornava as relações de trabalho e os respectivos compromissos, mais sólidos, além de sinalizar com a manutenção do emprego.

Como contrapartida, retrocedeu-se um pouco nas conquistas sindicais; concordou-se em reduzir os salários dos siderúrgicos, cujos valores eram os mais elevados, em termos internacionais.

Por outro lado, um dos pontos acordados foi a garantia de que os trabalhadores teriam participação nos lucros, assim que a situação se revertisse.

Os sindicatos contrataram vários peritos (economistas, administradores, etc) para, em conjunto com a administração, verificarem a necessidade de se adotar medidas específicas.

As indústrias investiram pesado em novas tecnologias de produção e de gestão. Muitos trabalhadores sentiram-se intimidados por essas mudanças e pela necessidade do uso de computadores, pois não possuíam as habilidades básicas necessárias para operar essa nova tecnologia.

Criaram-se comissões compostas de trabalhadores e administração para definir um programa de ensino de habilidades básicas que tivesse por objetivo preparar os trabalhadores, não só para essas funções, como também, para um outro emprego, já que o conteúdo programático generalista abria um leque de alternativas para o trabalhador.

Para o financiamento desse programa foi constituído um fundo com recursos correspondentes a 10 centavos de dólar/por hora trabalhada.

Essa experiência foi bastante exitosa; no entanto, na negociação de 93/94, as indústrias do setor estavam, novamente, com fraco desempenho e queriam rever os acordos feitos.

A estratégia do sindicato foi negociar com a empresa, a situação-objetivo que desejava para os trabalhadores: indústria produtiva e competitiva, bons salários, segurança dos postos de trabalho e participação democrática.

Com base nesses pontos, elaborou-se o Programa de Novos Rumos, cujo conteúdo contemplava acordos de curto e longo prazos.

Todos os objetivos foram alcançados: mais democracia, maior flexibilidade, formação de equipes de trabalho, garantia de emprego e maior participação nas decisões da firma.

Transparência nas informações e treinamento foram os elementos críticos mais importantes nesses acordos.

Houve participação ativa dos membros do sindicato nos treinamentos para assegurar que seus objetivos não colidissem com os objetivos mais amplos do sindicato.

Os acordos por firma podiam ser um pouco diferentes, porém os princípios gerais permaneceram inalterados.

Paralelamente, os próprios sindicatos têm investido muito na qualificação de seu pessoal, como também, contratado consultores externos para poder adaptar seus objetivos quanto a pesquisas e estudos, a fim de atender a essas novas necessidades.

Por fim, decidiu-se elaborar um planejamento estratégico para a indústria siderúrgica americana, contendo as previsões e os obstáculos futuros. Destina-se 5 cents de dólar por tonelada vendida.

O programa incluiu uma visita á usina siderúrgica Sparrows Point, em Baltimore, que desde 1984, o governo e a empresa constituíram um Fundo para o Desenvolvimento dos Trabalhadores Deslocados.

O progresso tecnológico trouxe como conseqüência, a diminuição do número de empregos. Nos anos 60 haviam 32 000 trabalhadores na Usina; em 1995, esse número é de 5 400 trabalhadores.

Depois do primeiro ano, o governo abandonou o programa que ficou administrado pela empresa e pelo sindicato dos trabalhadores.

Para viabilizar a continuidade desse programa, constituiu-se, em cada planta da empresa, no ano de 1989, um fundo composto por uma contribuição equivalente a 10 centavos de dólar, do salário/hora do trabalhador.

Em 1992, esse programa acabou pois não havia mais demissões em massa na siderúrgica. O fundo para educação e qualificação dos trabalhadores foi utilizado pela Divisão de Educação e Treinamento no Programa de Desenvolvimento da Carreira, que, a partir de 1993, de acordo com o contrato coletivo de trabalho, válido por 4 anos, envolve o sindicato na administração dessa divisão.

Esse programa contém disciplinas de habilidades básicas e específicas e foi elaborado em conjunto com o colégio público local.

O sindicato considera esse envolvimento estratégico para a manutenção do emprego, a geração de empregos de qualidade, a melhoria nas relações de trabalho com a empresa e a garantia da empregabilidade dos trabalhadores.

Hoje em dia, as negociações estão saindo do campo dos conflitos para entrar em negociações de soluções de problemas concretos, voltados para o futuro.

Essa parceria na Sparrows nasceu da necessidade de sobrevivência da empresa e dos empregados. Como resultado, o processo de trabalho está cada vez mais seguro, com menos estresse e mais democrático.

A estabilidade no emprego é uma troca pela maior produtividade do trabalhador, que por sua vez, é recompensado pelo programa de participação nos lucros, atualmente fixada em 2% na usina e 3% em todas as firmas da holding.

No último acordo, foi incluída uma cláusula de equalização das demissões: para cada 1% de dispensa de trabalhadores, 1% dos gerentes seriam demitidos também.

Quanto ao programa educativo, há diversos tipos de cursos que incluem as habilidades básicas e habilidades técnicas; e incluem, também, curso de planejamento financeiro e para a aposentadoria e cursos de computação e aplicação de softwares.

Os cursos são feitos no horário livre do trabalhador, à exceção daqueles que são de exclusivo interesse da empresa; estes são realizados durante a jornada de trabalho.

Alguns desses cursos como, por exemplo, o de planejamento financeiro é extensivo aos familiares do trabalhador.

A oferta de cursos é bastante ampla e possibilita o ensino individualizado e o ensino alimentado por computadores.

Além disso, a empresa custeia, também, até US\$ 1 500 para cursos de desenvolvimento pessoal de livre escolha, para cada trabalhador.

Ainda é cedo para se avaliar todos os resultados do programa que se refletem a longo prazo, já que educação é um processo de aprendizagem.

O grau de resistência ao processo de mudança atinge de 10% a 15%, tanto dos trabalhadores, quanto dos gerentes.

## INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

No ano de 1984, em meio às dificuldades da indústria automobilística americana, a General Motors, empresa historicamente conservadora, assinou um acordo com o sindicato para a produção do automóvel Saturno, que significou um avanço para a democratização das relações de trabalho na empresa.

Essa mudança no comportamento da empresa foi motivada pelo declínio de sua participação no mercado automotivo de 46% para 34%.

Essa experiência configurou-se num projeto de co-gestão e pode ser considerada a mais agressiva e das mais inovadoras nos EUA. A parceria empresa-sindicato alcançou um estágio nunca verificado em empresas desse porte.

Administradores e trabalhadores, em conjunto, decidiram a localização da fábrica, a tecnologia a ser empregada, a organização da linha de montagem, o projeto do carro, o marketing, o preço, a rede de revendedores e o treinamento dos trabalhadores.

Em relação a esse último tópico, percebeu-se que os trabalhadores apresentavam grande defasagem na área das habilidades básicas, principalmente em inglês, matemática e informática.

A empresa decidiu, então, intensificar os programas de educação e qualificação de seus trabalhadores. Foram criados uma série de programas de estudos de caráter voluntário, muitos deles ministrados na própria fábrica, por professores da Community University.

O conteúdo dos cursos foram determinados por pesquisas realizadas junto aos funcionários e pelas necessidades de implantação de novas tecnologias.

O programa tem um caráter bastante amplo; além dos cursos de habilidades básicas e específicas inclui, também, conhecimentos sobre economia mundial, processo de globalização e funcionamento dos mercados de capitais e de produtos, a história das relações de trabalho nos EUA, o ambiente da indústria automobilística, políticas públicas, planejamento estratégico, etc.

O curso de planejamento estratégico tem a duração de dois anos e é dirigido à cúpula gerencial da GM e aos dirigentes sindicais.

O programa de educação e treinamento atingiu 70% dos trabalhadores e foi marcado por um contínuo entusiasmo em substituição ao ceticismo inicial dos trabalhadores.

Em outra unidade da GM, a planta de produção está sendo substituída, e esse processo durará um ano. Enquanto não estiver pronta, os trabalhadores receberão 85% do seu salário e estarão fazendo cursos de qualificação profissional.

Na Ford, por ocasião do ajuste produtivo e antes das demissões, afixou-se uma lista com 7 tipos de cursos - que incluía até doutoramento na área de preferência do trabalhador; este deveria escolher uma das opções e, se fosse o caso, poderia trocar seu turno de trabalho para assistir às aulas.

As opções de cursos oferecidas foram decididas por uma comissão composta por representantes da direção da empresa, gerentes, especialistas em recursos humanos, aposentadoria e finanças, supervisores de produção, e por representantes dos trabalhadores por tipo de habilidades.

## OPERADORES DE MÁQUINAS PESADAS

Essa é uma experiência na qual o sindicato dos trabalhadores é responsável pela qualificação dos trabalhadores.

O setor de operadores de máquinas pesadas demanda poucos empregados e o trabalho é especializado, por isso as condições de entrada são restritivas.

O sindicato de operadores de máquinas, em conjunto com empreiteiras, criaram uma escola de treinamento e aperfeiçoamento profissional, de utilização exclusiva de seus membros. É dessa forma que o sindicato controla o ingresso de novos trabalhadores e, ao mesmo tempo, garante a qualidade dos trabalhadores filiados.

Os recursos são oriundos de contribuições das empresas e dos trabalhadores (0,25 cents por hora trabalhada).

O processo de seleção de novos membros é rigoroso: aproximadamente 500 candidatos/ano realizam o teste de aptidão, aplicado pelo Governo de New Jersey - para evitar indicações pessoais. Somente 10 são treinados.

Atualmente, apenas 60% da força de trabalho está trabalhando; há cerca de 1 000 trabalhadores desempregados.

Os trabalhadores sindicalizados podem, a qualquer momento, inscreverem-se nos cursos oferecidos pelo sindicato.

A atualização profissional é garantida mediante o aluguel daqueles equipamentos mais sofisticados e caros; e, em alguns casos, o próprio fabricante tem interesse em ceder ao



sindicato para formar profissional treinado para operar o equipamento e, assim, ampliar sua possibilidade de utilização pelas empreiteiras.

O período de duração do curso é de 1 000 horas de treinamento e de 6 semanas de aula - 8 horas/dia.

## INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÕES

Foram visitadas dois tipos de programas de educação e treinamento de trabalhadores na área de telecomunicações. A primeira visita foi na ATT, que constituiu uma empresa, com administração bipartite e paritária, denominada Alliance, voltada para o planejamento e execução dos programas educativos.

A segunda visita foi à Nynex, empresa telefônica de New York, que conduz internamente seu programa de treinamento de funcionários; porém, todo o planejamento e acompanhamento é feito com a participação do sindicato.

A Alliance é uma instituição sem fins lucrativos administrada de forma bipartite e paritária entre a ATT e os sindicatos de trabalhadores: CWA e IBEW.

Foi criada pelo acordo coletivo de trabalho de 1986 para suprir as deficiências educacionais e de qualificação dos trabalhadores, face às novas exigências do processo produtivo.

Sua forma de administração é descentralizada; existem mais de 300 comissões locais que tem plano de trabalho e orçamento próprio, de acordo com suas necessidades. Todos os representantes da Aliança são voluntários.

Desde sua fundação, já atendeu mais de 100 mil trabalhadores e seu orçamento anual é da ordem de US\$ 22 milhões, totalmente financiado pela empresa.

A ATT tem cerca de 350 mil funcionários, dos quais 80 a 85 mil são sindicalizados. Visitou-se o Comitê de Operações da Agência de New Jersey, em Somerset.

A Alliance oferece uma variedade de cursos, por exemplo: qualificação profissional dos trabalhadores, cursos especiais para trabalhadores cujas ocupações desapareceram ou que foram dispensados, e ainda cursos para trabalhadores que irão se aposentar.

As unidades locais têm liberdade para determinar o tipo de treinamento, embora haja interface com a empresa para identificar os requisitos que o trabalhador necessita para ser promovido na empresa.

Quando houve a diminuição nos postos de trabalho, devido à modernização tecnológica, a Alliance forneceu um programa aos trabalhadores que os capacitassem a encontrar um novo emprego.

Esse programa foi executado em conjunto com o Ministério do Trabalho. Este identificava as vagas existentes e os requerimentos exigidos, e a Alliance preparava os trabalhadores para esse novo emprego.

Em média, 70% dos trabalhadores são reempregados a um salário de US\$ 2 menor que a ITT pagava.

A segunda visita, conforme salientado acima, refere-se à Companhia Telefônica Nynex de New York que desenvolve seu programa em conjunto com o CWA - Sindicato de Comunicações da América, que representa cerca de 150 mil trabalhadores nos EUA.

Nessa experiência não foi criada nenhuma estrutura própria de educação e formação profissional.

A Nynex, como qualquer companhia da área de telecomunicações, tem enfrentado rápidas mudanças tecnológicas que faz com que o cliente se torne, cada vez mais, exigente e desejoso de novos produtos e serviços.

Além disso, o governo americano tem acelerado o processo de privatização das empresas e vem desregulamentando o setor.

O ajuste para esses novos tempos implicou num enxugamento do quadro de pessoal e na necessidade de retrainar os funcionários remanescentes quadro de pessoal face aos novos requerimentos tecnológicos.

Surgiu, então, a necessidade de realizar um trabalho em conjunto com o sindicato para fixar os critérios de progressão na carreira. O resultado prático foi a elaboração conjunta de um manual de preparação de testes e, também, de treinamento de instrutores para ministrarem esses cursos, todos pertencentes ao quadro de funcionários sindicalizados da Nynex.

A principal preocupação do programa é com a formação básica dos trabalhadores porque permite uma assimilação mais rápida das novas tecnologias, garantindo seu posto de trabalho.

Além disso, devido ao quadro de pessoal da empresa ser bastante qualificado, criou-se o Programa Educacional Superior, com a duração de dois anos, com a finalidade de atualizar os trabalhadores com esse nível educacional.

O conteúdo desse programa é determinado com base no cenário tecnológico provável nos próximos 5 anos. A universidade local ajuda a definir o conteúdo proativo e formativo do curso.

Há, também, um programa de auxílio financeiro para os trabalhadores que ingressam na universidade. A empresa gasta o equivalente a US\$ 50 mil ao ano, por trabalhador.

O orçamento total do programa é da ordem de US\$ 90 milhões por ano, o que representa 0,7% de sua receita de US\$ 13,5 bilhões.

A avaliação, tanto do ponto de vista do sindicato, quanto da empresa é que o processo de diálogo conjunto tem ajudado a democratizar as relações de trabalho entre empresa e sindicato. O último acordo trabalhista não prevê nenhuma demissão, remanejamento de cargos ou transferência de local de trabalho.

O acordo prevê, também, para o funcionário que não consegue se qualificar para assumir nova ocupação, que ele possa entrar num programa de aposentadoria com incentivos financeiros e de cursos específicos.

## INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

Nesse ramo, também, foram visitadas duas experiências distintas, ambas em Nova York. A primeira, é uma escola universitária que forma alunos que são aproveitados não só pelas empresas de moda, como também, por outras indústrias que utilizam os mesmos tipos de habilidade ensinada.

A outra experiência está voltada, exclusivamente, para as pequenas e médias indústrias de confecções e seus trabalhadores, e refere-se à Companhia de Desenvolvimento da Indústria do Vestuário.

O Fashion Institute of Technology (FIT) é um instituto especial de tecnologia financiado pelos empresários e pelo Sindicato da Indústria de Vestuário de Nova York. Esse instituto faz parte da Universidade Estadual de Nova York e oferece 36 diferentes opções de graduação na área de designer, moda, marketing, etc.

Há grande participação da indústria na definição dos currículos. Por exemplo, a indústria de brinquedos financia o curso de design de brinquedos nos EUA.

Entre cursos de tempo parcial e cursos de graduação, por ano, matriculam-se cerca de 8 a 9 mil alunos no ano. Há grande flexibilidade na grade curricular; depois de um certo número de créditos, o aluno fica credenciado a matricular-se num curso de graduação normal.

Os professores são selecionados por sua capacidade acadêmica e pela sua experiência de trabalho na área, e as mudanças tecnológicas são incorporadas com muita rapidez.

A segunda visita foi à Companhia de Desenvolvimento da Indústria de Vestuário; essa companhia é uma sociedade anônima sem fins lucrativos administrada de forma tripartite: sindicato dos trabalhadores da indústria de vestuário, associação de produtores e governo do Estado de Nova York.

O orçamento inicial foi de US\$ 100 mil, dez anos atrás; hoje é de cerca de US\$ 1 milhão, e sua principal missão é fornecer treinamento e formação para trabalhadores, empresas ou mesmo grupo de empresas.

A indústria de vestuário é a maior indústria de Nova York, e é responsável por mais da metade da produção de vestuário dos EUA.

Essa indústria emprega cerca de 100 mil trabalhadores e sua receita de vendas atinge US\$ 14 bilhões por ano.

Essa situação faz com que o Governo local apoie firmemente essa indústria, financiando desfiles de moda, revistas especializadas, a qualificação do trabalhador, etc.

Há cerca de 4 mil fábricas no Estado, normalmente pequenas e médias empresas e cuja força de trabalho é composta principalmente por imigrantes: chineses, coreanos e latinos.

A experiência tem sido tão exitosa que outras categorias de trabalhadores, como os caminhoneiros e os trabalhadores de joalherias querem reproduzir o modelo adotado.

Para cada dólar captado na empresa, a Companhia de Desenvolvimento da Indústria de Vestuário alavanca quase US\$ 10 de recursos públicos para educação e formação.

Os trabalhadores recebem uma carga grande de habilidades básicas, principalmente o inglês que é uma barreira grande para os imigrantes, e de habilidades específicas para aumentar seu desempenho e a competitividade de sua empresa.

Como exemplo, pode-se citar o curso de super-costureiras, que existe desde 1988 e tem um sucesso enorme. Treina operadores de máquina de costura e atualiza habilidades dos trabalhadores. Sua duração é de 4 semanas e há um serviço de colocação para os egressos desse curso. Esse curso está mais voltado para os desempregados.

Para os empregados, os cursos são ministrados por professores bilingües, e na maior parte, tem objetivo de atualizar e ensinar habilidades básicas com a finalidade de elevar a baixa produtividade produtiva dessa indústria.

Não há muita cooperação por parte dos trabalhadores pois seus salários são baixos e suas condições de trabalho, precárias.

A composição curricular é elaborada sob medida para cada fábrica procurando incorporar conteúdos como relações humanas para os gerentes, alfabetização e preparação para o trabalho para os trabalhadores.

O resultado desse esforço é que os trabalhadores sindicalizados recebem, em média, 20% mais que os não sindicalizados e o grau de sindicalização é cerca de 50% do total de trabalhadores dessa indústria.

Para as empresas varejistas do setor são realizados cursos de controle de qualidade, de marketing e de promoção de exportações, com muito êxito.

## SERVIÇOS DE SAÚDE

Essa experiência encontra-se no início e conta com um entusiasmo muito grande dos participantes. Vários hospitais na região de Baltimore estão vivendo a mesma experiência.

Em 1993, em decorrência da crise que estavam vivendo os hospitais, elaborou-se uma análise crítica sobre o relacionamento entre administradores e trabalhadores desse setor. Uma certeza prevalece: se não houver possibilidade de ampliar a oferta de serviços de saúde mediante aumento de produtividade muitos empregos dessa área desaparecerão.

O acordo firmado com o Hospital John Hopkins é tomado como um símbolo do novo relacionamento trabalhista no setor. Os sindicatos estão utilizando os trabalhadores como parte do negócio.

A indústria da saúde emprega um contingente de 11 milhões de trabalhadores; como base de comparação, a indústria automobilística tem 4 milhões de trabalhadores, e indústria siderúrgica, 2 milhões.

Os hospitais estavam vivendo uma séria crise econômica motivada pela atuação das grandes empresas de seguro-saúde que ditam as regras para os hospitais, entre as quais, a permanência máxima do doente, as doenças que podem ser atendidas, etc.

Esse fato aliado às mudanças tecnológicas e a expansão do atendimento à saúde por outros setores que tem atendimento à domicílio ou em shopping centers, acarretaram perda de autonomia dos hospitais para definir seus planos e, por outro lado, eleva-se a capacidade ociosa e os custos econômicos.

Os sindicatos, por sua vez, estavam com problemas para garantir estabilidade aos trabalhadores. Era necessário uma reformulação no setor.

Com esse espírito, no início de 1994, houve a negociação trabalhista. A realidade apontava para um setor com baixa produtividade e para trabalhadores com baixo grau de instrução e qualificação.

O estado de Maryland tem 55 hospitais e 65 mil empregados, excetuando-se os médicos. Os cinco hospitais de Baltimore, objetos do acordo coletivo, tem 14 mil empregados; dos quais só 3 mil são sindicalizados, pertencentes à área de serviços e manutenção de hospitais.

Os trabalhadores de hospitais, por lei, são divididos em categorias: médicos, enfermeiros, técnicos, segurança e administração.

O sindicato negociou um fundo de US\$ 700 mil para um programa que visa atingir 3 mil funcionários. Esses recursos são financiados totalmente pelos hospitais e administrados por intermédio de um conselho conjunto de empregados e administradores, seu funcionamento é simples: os funcionários pleiteiam recursos e o conselho avalia a solicitação.

As maiores solicitações são para cursos de aperfeiçoamento de habilidades básicas, o diploma desses cursos é equivalente ao de um curso de educação formal; além disso, há,

também, reembolso para matrículas em outros cursos. No caso de cursos superiores, não há limites para pagamento.

## ELETRICISTAS DE FILADÉLFIA

O Comitê Conjunto de Gestão de Trabalho da área de Filadélfia é uma experiência na área de ensino e qualificação de trabalhadores que reúne o sindicato local de trabalhadores e a Associação Nacional de Empreiteiros Elétricos, que representam cerca de 100 empresas.

O sindicato dos eletricitas de Filadélfia é um dos chamados sindicatos de ofício; seus trabalhadores atuam na área e construção civil e de transmissão, e pertence ao IBEW.

O sindicato negocia os programas sociais, de ensino e qualificação e de previdência, por ocasião do acordo trabalhista.

O programa criou uma escola para formar aprendizes em toda a região e se tornou um modelo para o resto do país; essa escola é administrada por uma comissão bipartite, composta por 6 membros.

Os alunos são recrutados de 16 escolas da região, após serem esclarecidos dos objetivos do programa. O número de novos alunos é determinado pela comissão e os melhores alunos são admitidos.

A carga horária é a seguinte: os alunos trabalham 4 dias por semana e estudam 1 dia na escola; o tempo de duração do curso varia entre 3 e 5 anos. Faz-se um monitoramento individual dos alunos para avaliar o tempo gasto com cada um dos módulos, com a finalidade de corrigir as distorções observadas.

A modernização tecnológica é garantida mediante o aluguel de equipamentos, ou ainda a cessão por parte dos fabricantes.

As condições de ingresso na profissão são: 18 anos certificados de estudo e ter menos de 25 anos de idade. Caso o aluno ingresse em alguma universidade local, esse programa lhe dará direito a 45 créditos de disciplinas, um reconhecimento da alta qualidade do ensino.

O financiamento desse programa advém de um fundo composto por 2% da folha de pagamento bruta/ por pessoa. O governo federal tem regras bastante rígidas para controlar as finanças administradas pela comissão.

O governo federal também admite a dedução, para efeito de imposto de renda, de uma parcela dos gastos da empresa.

O relacionamento com o governo também se deu nas questões relativas à área de saúde e segurança no trabalho, onde a grande contribuição está se dando na elaboração de normas homogêneas nessa área, para o setor elétrico.

Havia uma diversidade de programas de segurança e saúde o trabalhador nessa área, de acordo com cada empreiteira. Como essa comissão é neutra, não pertence nem à empresa, nem ao sindicato, foi possível realizar debates e reunir parceiros para discutir a questão.

Em 1993, esse grupo contribuiu para o estabelecimento de um programa-curriculum único e de um processo de treinamento uniforme.

Um dos objetivos foi treinar 92 instrutores, com a finalidade de formar agentes multiplicadores desse curso, a fim de aumentar a segurança no trabalho.

## INSTITUTO MARÍTIMO DE TECNOLOGIA

O Maritime Institute of Technology and Graduate Studies, situado em Maryland, é responsável pela formação profissional das categorias de mestres e contra-mestres da marinha mercante.

Desde 1967, havia uma preocupação por parte do sindicato pela qualidade profissional de seus membros; esse ano, realizou-se o primeiro programa de treinamento.

As empresas constituíram um fundo para esse objetivo, e os superavits foram sendo investidos na construção do centro de treinamento, que foi terminado em 1984.

O Instituto Marítimo de Tecnologia possui um centro completo equipado com simuladores, planetário e todo o equipamento necessário e atualizado para formar os melhores oficiais da marinha mercante americana.

Os cursos são contínuos e o currículo é composto de disciplinas como computação, simulação, previsão de tempo, controle de diesel, etc. Em sua maior parte, o conteúdo é obrigatório por lei, no entanto, se alguma empresa tem necessidades específicas, o currículo é flexível para incorporá-las.

O fundo é operado conjuntamente há quase 30 anos, tem cerca de US\$ 6 milhões, e um fundo de reserva de US\$ 2,5 milhões; além disso, há também sob sua administração um fundo de pensão, aposentadoria e saúde que somam mais de US\$ 400 mil.

O avanço tecnológico é preocupação constante do Instituto; qualquer novo produto ou é adquirido ou o produtor envia para ter a garantia da formação de operadores para esse equipamento. Além disso, os instrutores tem de se recertificar periodicamente.

O processo de modernização tecnológica está se acentuando, pois os navios americanos perderam mercado para os europeus. Isso tem afetado não só os que já se encontram no mercado como aqueles que desejam ingressar nele.

Como consequência, há um impacto sobre os salários e, mais do que isso, sobre o seguro-saúde e sobre a aposentadoria do trabalhador.

O sindicato tem sido pressionado a resolver os problemas de atualização profissional e, também, de dar respostas aos problemas citados.

Além desse centro, que é considerado um dos melhores do país, existem mais dois que também são administrados pelos sindicatos.

O conteúdo dos cursos, em sua maior parte, é determinada por normas nacionais; ainda assim, há cerca de 20 instrutores que trabalham na definição dos currículos.

#### 4) - ALGUMAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa de visita foi considerado muito positivo por todos os segmentos representados porque: primeiro, possibilitou o conhecimento de uma variedade de experiências na área de educação e formação profissional: por tipo de sindicato, por tipo de treinamento, por tipo de convênio, por tipo de financiamento e por estágios de desenvolvimento diferenciados.

Segundo, porque evidenciou a necessidade de conscientizar empresários e trabalhadores sobre a importância da educação e aperfeiçoamento profissional para que os primeiros ganhem competitividade e assegurem seu mercado, e para que os últimos mantenham empregos de qualidade e obtenham segurança profissional.

Terceiro, por mostrar que em todas as experiências, ainda que em graus diferentes, essa associação fortaleceu o diálogo e democratizou as relações de trabalho; mais do que isso mostrou o papel ativo que o trabalhador deve exercer nessa questão.

Quarto, porque mostrou que o diálogo e a parceria nos EUA aconteceram depois dos ajustes econômicos e das demissões provocados pela crise econômica e pela modernização produtiva e gerencial.

Isso aponta para a necessidade de o governo e entidades de classes patronais e de trabalhadores proporem, urgentemente, ações concretas no Brasil, afim de evitar que o processo de modernização crie grandes problemas sociais, ou mesmo, fique comprometido pelo baixo nível educacional da força de trabalho brasileira.

Há recursos suficientes para que os trabalhadores tenham acesso a esse programa, basta a decisão política do governo brasileiro de redefinir as prioridades das instituições de formação profissional - SENAI, SENAC, SENAR, SENAT e até SEBRAE, para que os recursos sejam aplicados numa política pública, ampla e de interesse de todos os setores e de todos os trabalhadores.

Para os desempregados, o Fundo de Amparo ao Trabalhador também tem recursos suficientes para essa finalidade, só é preciso reestruturar o funcionamento do Sistema Nacional de Emprego para que dê conta dessa tarefa.



Por último, resta ressaltar a composição tripartite da delegação brasileira que permitiu uma rica troca de experiências e de conhecimentos, além de evidenciar objetivos e preocupações semelhantes.

## ANEXO 1

AGENDA DE VISITAS DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE MÃO DE OBRA  
MEDIANTE PROJETOS CONJUNTOS SINDICATO-EMPRESA.

30 DE ABRIL À 13 DE MAIO DE 1995.

Domingo, 30 de abril	Chegada em Washington.
Segunda-feira, 1 de maio	Palestras no Centro de Estudos Laborais George Meany da AFL-CIO.
de 9 às 10:30 hs.	Sessão de Abertura e Orientação - IADESIL
de 10:45 às 12:15 hs.	Palestra da Dra. Carolyn Goulding, Ministra Assistente do Trabalho para assuntos de Emprego e Capacitação Profissional.
de 13:20 às 16:15 hs.	Palestra do Prof. John Mackenzie, Diretor Aposentado do Programa de Estudos Laborais da Universidade de Columbia
Terça-Feira, 2 de maio	Palestras no Centro George Meany
de 9 às 10:30 hs.	Palestra do Sr. Lynn Williams, ex-presidente do Sindicato Unido de Trabalhadores da Indústria Siderúrgica da América (USWA).
de 10:45 às 12:15	Palestra do Sr. Antonio Carnevale, Ex-Diretor da Sociedade Americana de Capacitação e Desenvolvimento, atual Vice-Presidente e Diretor de Recursos Humanos do Comitê de Desenvolvimento Econômico e Presidente do Comitê de Capacitação no Local de Trabalho
de 13:30 às 16:15	Palestra do Sr. Daniel Marshall, do Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos da AFL-CIO.
Quarta-Feira, 3 de maio	
10 horas	Visita à planta da General Motors, em Baltimore. Discussão do programa de treinamento dos operários com a presença de representantes da alta gerência da fábrica e de sindicalistas do Sindicato de Trabalhadores da Indústria Automobilística (UAW) - local 239.
15 horas	Visita ao Instituto Marítimo de Tecnologia em Linthicum, Maryland. Palestra do Capitão Tim

Brown, do Sindicato de Mestres de Navegação Pilotos e Co-pilotos.

Quinta-Feira, 4 de maio

9 horas

Visita à Usina Siderúrgica Sparrows Point em Baltimore, para conhecer o programa de treinamento conjunto empresa-sindicato, através do Career Institute.

14 horas

Visita ao Hospital John Hopkins em Baltimore para conhecer programas conjuntos de treinamento de trabalhadores de hospitais do Sindicato Internacional dos Empregados em Serviços (SEIU) e a gerência dos hospitais.

Sexta-feira, 5 de maio

Das 10:30 hs às 16 horas

Visita ao Comitê Conjunto de Gestão de Trabalho da área de Filadélfia (PALM) e reunião com representantes dos sindicatos e dos gerentes das empresas envolvidas no Programa de Certificado de Treinamento para Trabalhadores de Refinarias.

Sábado, 6 de maio

DIA LIVRE EM FILADÉLFIA

Domingo, 7 de maio

Manhã

Viagem a New Brunswick; visita à Universidade Rutgers com palestras do Prof. Norman Eiger, Ex-diretor e Professor do Centro de Estudos de Trabalho na universidade, sobre a história da cooperação entre sindicatos e gerências das empresas  
Passeio pela cidade de Princeton.

Tarde

Segunda-Feira, 8 de maio

Manhã

Visita à Escola de Treinamento do Sindicato dos Engenheiros Operadores de Máquinas, para aprendizes.

Tarde

Visita ao Centro de Educação Laboral da Universidade Rutgers e à Biblioteca do Trabalho e ao sistema de informações da Internet do Trabalho.

Terça-Feira, 9 de maio

Manhã	Reunião com o Comitê de Operações da Agência de New Jersey da Alliance instituição operada conjuntamente pela ATT e pelos sindicatos CWA e IBEW, em Somerset.
Tarde	Visita ao Progr. de Treinamento da Alliance.
Quarta-Feira, 10 de maio	
8:30 hs	Viagem para New York.
10:30 hs	Visita ao Fashion Institute of Technology, patrocinado conjuntamente pelos Empregadores e Governo local.
Tarde	Livre
Quinta-Feira, 11 de maio	
10 horas	Visita à agência de New York da Alliance para participar de reunião conjunta de planejamento de programas de treinamento.
15 horas	Visita à Companhia de Desenvolvimento da Indústria do Vestuário, um projeto conjunto do sindicato e da indústria.
Sexta-Feira, 12 de maio	
9:30 horas	Reunião com o Presidente da Nynex, Dr. Ivan Seidenberg, Companhia Telefônica de New York e com membros do Sindicato de Comunicações da América (CWA) para discutir programas conjuntos de treinamento.
Tarde	Reunião de avaliação do programa com apresentação do Sr. Marshall Golberg, da Alliance, pelo Prof. Edgard Alves, coordenador técnico da Missão, e pelo Sr. Bruce Jay, ex-diretor do IADESIL no Brasil.
Sábado, 13 de maio	PARTIDA PARA O BRASIL.

## ANEXO 2

## LISTA DE PARTICIPANTES DA MISSÃO BRASILEIRA

A) - COORDENADOR TÉCNICO: Edgard Luiz Gutierrez Alves - IPEA/BSB.

## B) - DIRIGENTES SINDICAIS

Angelo Renato Brambilla - CUT/ES  
Antonio Bittencourt Filho - CGT/SC  
Celso Luiz - CGT/SP  
Paulo T.S. Bastos - Força Sindical/PR  
Pedro Henrique C. Filho - CUT/RS  
Ricardo Patah - Força Sindical/SP  
Tarcisio Secoli - CUT/SP  
Wilson Amorim - DIEESE/SP

## C) - REPRESENTANTES DE EMPRESAS

Clóvis da Silva Bojikian - SEMCO/SP  
João Carlos Wiziack - Gessy Lever/SP  
José Emídio Teixeira - Rhodia/SP  
Oscar Vicente Simões de Oliveira - Método Engenharia/SP  
Ricardo Ammirati Wash Rodrigues - Consultor da Ind. Confecções/SP  
Sergio Luiz Bartolomucci - Indústrias Klabin/SP

## D) - REPRESENTANTES DO SETOR PÚBLICO

Célio Carlos da Silva - SINE/DF  
Celso Alves da Cruz - FINEP/RJ  
Orisete S.F. Romero - SINE/SP

