

99/1

Kamile Soares da Silva Cerutti Porto

TRANSFORMANDO A EMPRESA EM UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM

Rio de Janeiro  
1999

Kamile Soares da Silva Cerutti Porto

**TRANSFORMANDO A EMPRESA EM UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM**

UNIVERSIDADE DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE DIDÁTICA  
DISCIPLINA MONOGRAFIA

Reitor: Hans Jurger Fernando Dodhmann  
Decano: Maria Teresa Fontoura  
Diretor: Janete de Oliveira Elias  
Chefe de Departamento: Mônica Mandarinó  
Professor: Mônica Mandarinó

# TRANSFORMANDO A EMPRESA EM UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM

KAMILE SOARES DA SILVA CERUTTI PORTO

Monografia apresentada à Escola  
de Educação da Uni-Rio para  
obtenção do grau de licenciatura  
plena em Pedagogia.

Professor Orientador: Antônia Píncano

RIO DE JANEIRO  
1999

PORTO, Kamile S. da S. C.. Transformando a empresa em um ambiente de aprendizagem.  
Rio de Janeiro: Universidade do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Humanas, Escola  
de Educação, 1999, 43 p.

P839t Porto, Kamile Soares da Silva Cerutti.  
Transformando a empresa em um ambiente de  
aprendizagem / Kamile Soares da Silva Cerutti Porto –  
Rio de Janeiro, 1999  
43 f.

Monografia apresentada à Escola de Educação  
como requisito parcial para a conclusão do curso  
de Pedagogia.

1. Trabalho e Educação. I. Escola de Educação  
II. Título

CDU 331:37  
37:331

Agradeço aos colaboradores da empresa em que  
atuo que tanto me ensinaram e me ensinam; aos  
meus pais que me proporcionaram tudo que  
tenho e tudo que sou e à minha orientadora,  
professora Tunica, que me despertou  
a paixão pelo ato de educar.

## RESUMO

O presente estudo consiste numa reflexão sobre a possibilidade de um projeto educacional transformador que visa a ruptura do mecanicismo, da padronização e da instrumentalização a que são submetidos milhares de profissionais. Uma discussão a cerca dos meios para se alcançar uma gestão democrática.

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	06
2. A Organização – Elementos Essenciais para Buscar Entender a Realidade ....	09
3. Os Seres Humanos – Exigências Do Mercado Neste Final De Século .....	14
4. Polivalência ou Politecnia? .....	18
4.1. Em Busca de uma Formação Politécnica a Partir de Paulo Freire .....	22
5. Autogestão .....	26
5.1. Uma breve abordagem histórica para se chegar à Autogestão .....	26
5.2. Definições comparativas .....	28
5.3. Definições e reflexões sobre Autogestão .....	30
6. A voz e a vez dos trabalhadores .....	34
6.1. Aplicação dos questionários .....	35
7. Considerações finais .....	39
Referência Bibliográfica .....	41
Anexo I .....	43



## 1. Introdução

Por atuar numa organização em contato direto com os seres humanos que nela trabalham, optei por desenvolver este tema. Despertou-me a necessidade de desenvolver um estudo que tenha como objetivo transformar a empresa em escola, mas não numa escola instrumentalizadora, reprodutora, e sim, num ambiente de ensino-aprendizagem transformador, que conduz os indivíduos a se desenvolverem profissionalmente e enquanto seres humanos; a não se relacionarem mais com seu cotidiano de uma maneira reducionista, limitada e até mesmo medíocre; de despertar o senso-crítico. Por contestar a educação descartável que é oferecida e a que são submetidos milhares de profissionais na maioria das organizações brasileiras e como uma tentativa de desalienação, desenvolverei o meu estudo.

O presente trabalho se delimitará a análise da empresa em que atuo (empresa de pequeno porte, prestadora de serviços, com atuação na área de instalação e manutenção de ar condicionado central), focando profissionais com o grau de escolaridade em nível de 1º (primeiro) grau e 2º (segundo) grau técnico.

Pretendo comprovar que é possível aplicar em uma organização um processo de ensino-aprendizagem transformador, que visa o desenvolvimento das qualidades, que torna real a atividade autogestionária e que consolida a empresa como um ambiente de realizações, paz e alegrias.

O problema refere-se à questão de como desenvolver e tomar praxis em organizações, um projeto educacional transformador e não simplesmente reprodutor, padronizador e manipulador. Uma proposta educacional voltada para uma educação

crítica embasada e sustentada por princípios éticos calcados na valorização e potencialização dos seres humanos e não dos “recursos humanos”.

Como principais objetivos procuro: descrever caminhos que as organizações de pequeno porte podem adotar para que possam ser ambientes transformadores, adotando um processo educativo transformador e evidenciar a educação como processo permanente de expansão das potencialidades humanas, comprovando o valor da educação continuada.

A metodologia a ser adotada se fundamentará num levantamento bibliográfico e em estudos de caso realizados com os trabalhadores com grau de escolaridade em nível de 1º (primeiro) grau e 2º (segundo) grau técnico da empresa em que atuo (como mencionado na justificativa), onde se buscará caminhos para o referencial teórico abordado.

O presente estudo compõe-se de seis capítulos, a contar com esse capítulo inicial, nomeados como: A organização – elementos essenciais para buscar entender a realidade; Os seres humanos – exigências do mercado neste final de século; Politecnicidade ou Polivalência?; Autogestão; A voz e a vez dos trabalhadores e Considerações finais.

No segundo capítulo (A organização – elementos essenciais para buscar entender a realidade), apresenta-se uma abordagem sobre algumas das mais relevantes correntes administrativas de nosso século, buscando-se uma explicação para a filosofia educacional adotada pelas organizações nos dias atuais.

No capítulo posterior (Os seres humanos – exigências do mercado neste final de século), expõe-se as qualidades exigidas dos profissionais neste final de século, segundo conceituados autores da área de educação e trabalho e reflete-se

sobre tais exigências e a realidade de nosso país, discutindo o caráter fragmentador e elitista da educação.

Ao questionar politecnia e polivalência, expõe-se as características de cada qualificação – formação –, afirmando a politecnia como busca de superação da instrumentalização, da mecanização. Apresenta-se a teoria do conhecimento de Paulo Freire como busca de um “suporte teórico” para profissionais que venham a desenvolver uma qualificação politécnica em sua organização.

Sobre autogestão dá-se um enfoque nesta relacionada ao âmbito empresarial, fazendo-se um estudo comparativo entre Participação, Co-gestão, Controle, Operário e Cooperativa. Defini-se Autogestão e discute-se sobre o processo autogestionário.

No capítulo nomeado A voz e a vez dos trabalhadores são analisados questionários aplicados na empresa onde atuo, com profissionais divididos em cargos de ajudante de refrigeração e mecânico de refrigeração, com grau de escolaridade de 2º grau, sendo ele técnico ou geral. Pretende-se analisar a posição educacional adotada pelos trabalhadores (tradicional/tecnicista/progressista), ressaltar suas aspirações e receber um “feedback” do trabalho desenvolvido.

## 2. A Organização – Elementos Essenciais para Buscar Entender a Realidade

Este capítulo tem como objetivo principal, abordar a evolução dos modelos administrativos que vigoraram (e, em alguns casos, ainda vigoram) nas organizações, desde a Administração Científica de Taylor, dos anos 20, até os dias atuais, numa tentativa de explicar de onde surgiram os parâmetros nos quais as empresas se apóiam para desenvolver sua filosofia educacional.

O modelo clássico da Teoria Geral da Administração surgiu nos Estados Unidos com Taylor<sup>1</sup> e na França com Fayol<sup>2</sup>.

Provocando o aparecimento da chamada Administração Científica, Taylor estabelece princípios de organização racional do trabalho com aplicação específica nas fábricas. Fayol parte da totalidade empresarial para as suas partes, estabelecendo princípios universais de administração para a organização global das empresas.

Esses dois modelos nortearam a estrutura e o gerenciamento das organizações, principalmente nas quatro primeiras décadas do nosso século.

Nessa concepção de empresa, o homem apresentará como traço básico a racionalidade representada pelo planejamento, organização, coordenação, comando e controle das atividades. As tarefas são simplificadas e não exigirão uma qualificação especial, o que acarretará numa superespecialização do operário. Além disso, o que configura nesse quadro é a maximização da divisão social do trabalho e a troca constante de empregados que, de certa forma, amplia o mercado de trabalho, salários baixos e lucros altos e tensões sociais.

---

<sup>1</sup> Para maior aprofundamento vide: RAGO, L. O que é Taylorismo. São Paulo: Brasiliense, 1984.

<sup>2</sup> (Thury) Engenheiro e administrador francês – 1841/1925 – criador de doutrina conhecida pelo nome de fayolismo, que tem como objetivo a administração de uma empresa em seu conjunto.

O segundo modelo é o burocrático, que tem como grande marco Max Weber<sup>3</sup>, no início da década de 40.

Neste modelo o homem é visto como malnecessário e como meio de produção, onde a criatividade e as idéias não são estimuladas e nem apropriadas ao sistema. Nesta concepção não haverá ênfase nas relações ou em qualquer outro aspecto sociofuncional.

Como síntese, pode-se dizer que o chamado modelo tradicional que reúne Taylor, Fayol e Weber vai influenciar as empresas no que diz respeito a estrutura piramidal, com centralização das decisões; vários níveis de comando; a base da pirâmide é constituída por pessoas e máquinas para a execução das tarefas. É a formalização total da divisão social do trabalho. Pensar e executar encontram-se separados na estrutura: há os que pensam e tomam decisões e há os que simplesmente executam e cumprem as decisões.

Nos transportando para os anos 90, surge a Reengenharia, argumentando que, se não houver mudança no processo do trabalho rompendo com o modelo parcializado em prol do modelo totalizado, participativo, bem como no processo de aprendizagem das relações entre capital-trabalho, todo o projeto de reinvenção das empresas ficará comprometido.

As bases da Reengenharia são introduzidas por Hammer e Champy (1994), apontando como grande ganho que esta abordagem traz para o mundo do trabalho, o fato de superar a divisão social do trabalho que provocou a parcialização do saber, do fazer e do querer que repercute na divisão do homem.

---

<sup>3</sup> Economista e sociólogo alemão (1894/1920) promotor de uma sociologia dita compreensiva, totalmente objetiva, sem julgamento de valor. Escrevendo numa época em que os líderes operários alemães sofriam violenta repressão por parte dos aparelhos militar e burocrático do Estado prussiano, Weber analisou as relações entre o poder e os que estão a eles submetidos, vendo as técnicas administrativas como elementos institucionais destinados a perpetuar as relações de dominação – sujeição (SANDRONI, P. Dicionário de Economia, EDIT. Best Seller, 1994).

Com a Reengenharia<sup>4</sup>, os autores acreditam que a totalização do processo será conseguida, repercutindo numa nova socialização do trabalho, numa educação mais generalista e numa perspectiva mais totalizadora do homem integral.

Na visão de Paulo P. de Albuquerque, a reengenharia aparece como uma moda que se estabelece e se aplica artificialmente num certo número de empresas nas quais as equipas de direção buscam superar exercícios operacionais medíocres. Afirma que a reengenharia não propõe nenhum conceito novo em matéria de administração. Na verdade, ela é a reiteração do autoritarismo que sempre esteve presente na administração da força de trabalho: "Com a reengenharia, as antigas descrições de postos e de organização do trabalho - os serviços, departamentos, grupos, etc. - não querem dizer mais nada. São aspectos de outra época. O que conta para a reengenharia é saber como queremos organizar o trabalho hoje - tendo presente as exigências do mercado e das tecnologias contemporâneas. Os modos de produzir à antiga (taylorista e fordista) não contam mais para o 'reengenheiro' de empresa" (HAMMER E CHAMPY, 1994, p. 65).

Hoje, 1999, a mudança que se configura é a da informação. Sobre o assunto em questão Vergara (1992) faz o seguinte comentário: "A nossa era, a nossa nova era, é a da informação que rompe com limites de espaço, transborda informações por todos os lados, acelera a comunicação e permite que as pessoas sejam, de um modo ou de outro, informadas. Nesse cenário, as pessoas são potencialmente livres para fazer escolhas e equipadas para se tornarem exigentes,

---

<sup>4</sup> Para maior aprofundamento vide: FRIGOTTO, G. Tecnologia e produtividade: indivíduo e coletivo no processo de trabalho. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS DE GESTÃO, RELAÇÕES DE TRABALHO E PRODUÇÃO SIMBÓLICA, 1989, São Paulo. Anais ... São Paulo: USP, 1989. P. 39.

inclusive no que se refere aos seus direitos de consumidor e de cidadão. A autocracia perde, portanto, sua base de sustentação e entra em baixa (p. 133)".

A partir do resumido quadro histórico apresentado, podemos entender, ou pelo menos explicar, como nos dias atuais Taylor, Fayol e Weber têm orientado a estruturação, o ato pedagógico e o gerenciamento de organizações brasileiras.

A educação na corrente taylorista volta-se para uma mecanização do trabalho intelectual, culminando num processo de exploração e alienação.

Num processo de trabalho rígido, como o taylorista e o de Fayol, ocorre intensa divisão e fragmentação do trabalho, com acentuado controle da supervisão, acarretando limitação dos trabalhadores a tarefas específicas, fixas, repetitivas e monótonas, que significa uma real desqualificação (LUCÍLIA, s/d).

Atualmente, ainda encontramos empresas que distinguem o fazer do pensar. Organizações onde o ser humano não é visto em sua totalidade (memória, sentimentos e corpo)\*, sendo reduzido a recurso humano. E, por ser considerado um recurso, encontra-se apto a ser maleável, assim como um ser irracional, que não possui senso-crítico e, muito menos, nível de responsabilidade e poder de decisão. Torna-se um meio de produção, que pode ser utilizado quando necessário ou descartado quando sem valor. Essa condição gera a troca constante de empregados.

Sem negar a visão mecanicista e sem ter uma visão ingênua de melhoria rápida, Aquino (1980), mais Abramovici (1989) e Chiavenato (1992) apostam numa possibilidade de mudança. No entendimento desses autores, isto somente será possível desde que se considere o homem como unidade psicosocial, portanto muito mais do que uma matéria-prima, onde seus músculos e hábitos estejam integrados

com o coração e a inteligência, e que os princípios, que sustentam toda esta mudança, se assentem num enfoque filosófico humanístico, visualizando o trabalhador para além de uma simples dimensão econômica.

Dentro desse enfoque, Naethe (1992) defende a idéia de que a grande oportunidade pedagógica está centrada no homem, pois, enquanto força de trabalho, quanto mais estiver treinado, flexível e consciente, mais estará capacitado a atuar em níveis mais elevados de produtividade e qualidade.

A oportunidade pedagógica está essencialmente centrada nas pessoas. Contudo, como educadores, devemos nos atentar para que o desenvolvimento das novas tecnologias e novas formas de trabalho não adquiram um caráter restritivo, onde um pequeno grupo deteria o conhecimento, o poder de decisão e a criticidade, enquanto um enorme contingente de trabalhadores continuaria sem acesso à informação e ao senso crítico, sendo encarados como desqualificados e “descartáveis”.

Segundo Bonfim (1995) a oportunidade pedagógica deve estar revestida do caráter educativo do ser humano total e não apenas centrada nos níveis de adestramento, treinamento e/ou desenvolvimento. Dito de outra forma, o caráter educativo do ato pedagógico na empresa deve romper com a famosa divisão social do trabalho onde adestramento e treinamento são para quem executa e desenvolvimento para quem pensa.



### 3. OS SERES HUMANOS – EXIGÊNCIAS DO MERCADO NESTE FINAL DE SÉCULO

A discussão sobre as qualidades necessárias para o profissional do “próximo milênio” está longe de ser encerrada. Cada dia exige-se mais conhecimentos, posturas e atributos dos seres humanos. Atualmente não é necessário apenas “suar a camisa” para se manter no mercado, torna-se indispensável que estejamos sempre nos desenvolvendo e nos educando.

Tanto Horácio Penteado de Faria e Silva Filho<sup>5</sup>, como Lucília Regina de Souza Machado<sup>6</sup>, defendem a idéia de que para se integrar no contexto da época atual e exercer eficazmente um papel na atividade econômica, o indivíduo tem que, no mínimo, saber ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos na resolução de problemas relativamente complexos, entender e usufruir das potencialidades tecnológicas do mundo que nos cerca. E, principalmente, precisa aprender a aprender, condição indispensável para poder acompanhar as mudanças e avanços cada vez mais rápidos que caracterizam o ritmo da sociedade moderna.

A partir da afirmação acima, nos indagamos sobre a educação, em nível de ensino fundamental e ensino médio, concebida em nosso país. Os dados sobre a qualidade do ensino indicam que a qualidade do ensino no Brasil é uma das piores do mundo; também sabemos que os índices de exclusão, oriundos de diversos fatores, é elevadíssimo. Acrescentamos a isso a corrente pedagógica

---

<sup>5</sup> Coordenador de projetos na área educacional do Instituto Herbert Levy. Assessor da presidência da Gazeta Mercantil.

Fonte: Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar/organizadores Celso João Ferreti ... I et al. I. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. (p. 88).

<sup>6</sup> Trabalho e Educação/Lucília Regina de Souza Machado, Magda de Almeida Neves, Gaudêncio Frigotto e outros – 2ª ed. – Campinas, SP.: Papirus, 1994 – coletânea CBE (página 15).

tradicionalista defendida por grande parte dos educadores, que leva à memorização, não estimulando o ato de pensar. Logo, nos indagamos se é possível que todos os seres humanos possuam capacidade crítica, lidem com conceitos abstratos e resolvam problemas complexos. Essa situação em escolas públicas torna-se mais alarmante, uma vez que o ensino público no Brasil é precário. Faltam vagas para alunos, as instalações são, em sua grande maioria, péssimas e o alto nível de repetência atinge 30% dos alunos matriculados no ensino fundamental. De cada 100 alunos matriculados na 1ª série, apenas 35 concluem a 8ª série.

Como podemos exigir esse modelo de profissional num país onde, segundo o MEC, o número de analfabetos chega a 16 milhões e pouco mais de 1% da população consegue chegar à universidade? E o pior é que esse é o mesmo potencial dos anos 60<sup>7</sup>.

Mais uma vez nos deparamos com o caráter fragmentador da educação. A elite, que tem acesso a escolas de “qualidade”, a cursos de línguas, a cursos de computação, a culturas distintas, a experiências de vida diversificadas, encontra-se apta a disputar cargos elevados no mercado de trabalho enquanto que a grande massa da população continua sendo massacrada, excluída do mercado de trabalho ou transformando-se em “mercadoria barata”, uma vez que vende-se pelo preço suficiente de sua subsistência.

No relatório do Instituto Internacional de Gerenciamento de Genebra, sobre pesquisa de profissionais do futuro, levantou-se as qualidades esperadas do profissional do ano 2000. Constatou-se que esse precisa ter: *Flexibilidade*: “o que significa estar aberto para novas idéias e conceitos. Deve ter também respostas

---

<sup>7</sup> Fonte: [http://www.quatro.com.br/rhsintese/ed21\\_06abtm](http://www.quatro.com.br/rhsintese/ed21_06abtm)

rápidas para assuntos que estão na ordem do dia, preocupando-se com as questões imediatas". *Liderança*: "Espírito de liderança é fundamental ao profissional do futuro, que terá de exercê-lo com frequência, tendo em vista a necessidade de responder a mudanças". *Versatilidade*: "O futuro terá lugar para profissionais versáteis, ou seja, aqueles que compreendem cada função dentro da empresa e como elas se relacionam. O profissional não pode se limitar a conhecer apenas a sua função. É preciso Ter conhecimentos globais". *Equilíbrio físico e emocional*: " Competir em um ambiente de rápidas mudanças geralmente causa estresse. O profissional deve procurar reduzi-lo a níveis controláveis, mantendo sua integridade emocional e física". *Princípios de moral*: "O profissional terá que ser extremamente sensível aos padrões éticos e à moral. Deve conhecer a dimensão ética de todas as principais religiões, assim como a dinâmica das escalas sociais". *Comunicação*: " O bom profissional deverá saber se expressar com clareza, o que exige um bom poder de comunicação, tanto dentro da empresa como fora dela". *Tecnologia*: "Estar sempre em dia com os desenvolvimentos tecnológicos é fundamental. As inovações podem causar impacto em todas as áreas, incluindo finanças, marketing, pessoal e produção". *Orientação global*: "É indispensável conhecer os avanços em todas as regiões e áreas de atividade da empresa. Não será mais possível ignorar tendências de mercado, argumentando que 'não são da nossa conta'". *A hora da decisão*: "O futuro profissional terá de aprender a tomar decisões, pois vai trabalhar em clima de incertezas e de mudanças rápidas. Para isso, deve avaliar sempre decisões tomadas no passado e procurar compreender os riscos das práticas administrativas". *Habilidade de discernir*: "Para tomar decisões, o profissional terá que saber discernir

entre aquelas mudanças que causam um impacto direto sobre a empresa (se exigem uma resposta imediata) e aquelas de menor importância”.

O “modelo-padrão” de profissional do ano 2000, apresentado pelo Instituto Internacional de Gerenciamento de Genebra, é questionável à medida que cada grupo e cada indivíduo desenvolve uma determinada visão de mundo, com uma estrutura cognitiva e valores; apresenta formas de agir e de reagir e comportamentos específicos de interpretar certos fenômenos da realidade de acordo com uma racionalidade específica e seu nível de criticidade.

A expectativa de um “padrão-ideal” para um profissional torna-se sem sentido uma vez que os seres humanos são heterogêneos e apresentam particularidades. Não seria interessante nem para empresas e tão pouco para uma sociedade que todos seus integrantes manifestassem as mesmas qualidades e atitudes. Não existiria troca, logo não haveria crescimento. É necessário respeitar a individualidade dos seres humanos e encará-la como positiva à medida que esta conduz ao desenvolvimento (evolução) do meio, esteja ele localizado num nível micro – a empresa, ou num nível macro – uma nação.

Torna-se importante ressaltar que, a partir das afirmações expostas, não pretende-se afirmar que o profissional atuante na área de Relações Humanas não deva desenvolver um perfil para determinado cargo a ser preenchido. Faz-se necessário que o mesmo utilize esse perfil como um “ponto de partida” para iniciar seu trabalho e não como um fim.

#### 4. Polivalência ou Politecnicia?

A questão da qualificação polivalente e da politécnica vem sendo discutida por conceituados estudiosos da área de Trabalho e Educação como Lucília Regina de Souza Machado, Gaudêncio Frigoto, Magda de Almeida Neves e Mário Sérgio Salerno.

Mostra-se interessante a reflexão sobre a possibilidade de uma ruptura da formação instrumentalizadora, dos “moldes” taylorista e fordista e uma abertura para uma formação mais ampla do trabalhador, um profissional consciente, crítico, criativo e autônomo.

Na visão de Machado, L. (1994), “polivalência significa simplesmente um trabalho mais variado com uma certa abertura quanto à possibilidade de administração do tempo pelo trabalhador e não importa necessariamente mudança qualitativa das tarefas. Representa nada mais que uma racionalização formalista com fins instrumentais e pragmáticos calcada no princípio positivista de soma das partes. Não significa obrigatoriamente intelectualização do trabalho, mesmo tratando-se de equipamentos complexos. É suficiente, para ser um trabalhador polivalente, o recurso aos conhecimentos empíricos disponíveis, permanecendo a ciência como algo que lhe é exterior e estranho”. Afirma que a polivalência sujeita o conhecimento à mera instrumentação utilitarista e o trabalhador a processos de adaptação definidos por regras prescritas com anterioridade.

Quanto ao tipo de habilidades e hábitos requeridos numa atividade prática de caráter polivalente destacamos: saber transferir e usar de forma versátil conhecimentos e experiências em diferentes oportunidades e situações; saber

manipular um leque amplo de tarefas (cuja expressão mais banal é a familiaridade com as operações em computadores) e saber trabalhar em equipes, o que pressupõe hábitos de organização pessoal e habilidades de comunicação diferenciada<sup>8</sup>. Comparadas às atividades tayloristas e fordistas, podemos afirmar que possuem um caráter muito mais criativo que reprodutivo, mais geral que específico, mais mental que físico, mais teórico que prático. Contudo, equiparadas com as necessidades de uma qualificação politécnica, passam para o pólo oposto.

Salerno, M.S. (1994) distingue trabalhador multifuncional de trabalhador multiquificado. Segundo o autor, o trabalhador multifuncional se caracteriza por operar mais de uma máquina com características semelhantes – o que pouco lhe acrescenta em termos de desenvolvimento e qualificação profissional –, enquanto que o trabalhador multiquificado desenvolve e incorpora diferentes habilidades e repertórios profissionais. Trata-se, portanto, de duas visões sobre o trabalho: uma aditiva (adiciona mais tarefas às anteriores, visando geralmente a intensificação do trabalho); e outra integrativa (definir o papel dos trabalhadores diretos, ao invés de especificar-lhes as tarefas). A partir dessa afirmação extraímos a diferença entre polivalência multifuncional e multiquificada. Na primeira o planejamento do trabalho é externo a seus executantes e na Segunda o “como produzir” é prerrogativa do operariado.

Nos transportando para o âmbito da formação politécnica destacamos a busca pelo rompimento com a perspectiva de adiestramento.

Machado, L. (1994) afirma que “politecnicia representa o domínio da técnica em nível intelectual e a possibilidade de um trabalho flexível com a recomposição

---

<sup>8</sup> Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar/organizadores. Celso João Ferreti ... I et al. I. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

das tarefas a nível criativo. Supõe a ultrapassagem de um conhecimento meramente empírico, ao requerer o recurso a formas de pensamento mais abstratas. Vai além de uma formação simplesmente técnica ao pressupor um perfil amplo de trabalhador, consciente, e capaz de atuar criticamente em atividades de caráter criador e de buscar com autonomia os conhecimentos necessários ao seu progressivo aperfeiçoamento”. Corrobora a necessidade da compreensão teórico-prática das bases das ciências contemporâneas, principalmente seus conceitos, princípios e leis fundamentais e relativamente estáveis; dos princípios tecnológicos que expressam o uso da ciência no emprego de materiais, métodos e meios de trabalho e dos princípios da organização de trabalho e da gestão social e suas formas nas diversas esferas da vida humana.

Magda de Almeida Neves (1994) acrescenta que a politécnica “inscreve-se na perspectiva da continuidade e da ruptura com relação à polivalência e se apresenta como o novíssimo. Implica na superação da fragmentação, utilitarismo e na unidade da teoria e prática. Exige uma nova função social da escola, isso porque o saber politécnico se situa na perspectiva do desenvolvimento de todas as qualidades humanas no processo de superação das relações sociais de alienação e exclusão”.

Ao debater a questão dos requerimentos exigidos dos trabalhadores polivalentes e dos politécnicos, Lucília Regina de Souza Machado (1994) afirma que para um trabalhador polivalente já se colocam requerimentos como: abertura, adaptação às mudanças, possibilidade de lidar com regras e normas em situações diferenciadas, curiosidade, vontade de aprender, motivação, iniciativa, atenção, responsabilidade e etc.. No caso de uma qualificação politécnica acrescentamos ao

acima mencionado, o discernimento e julgamento crítico; compreensão dos determinantes sociais, econômicos e políticos das ações a serem empreendidas; independência na avaliação das implicações das intervenções humanas frente a outras alternativas e finalidades, e criatividade no enfrentamento das contradições.

Em torno da discussão sobre formação omnilateral e politécnica, Frigotto G. (1994) busca assinalar para a necessidade da ruptura das relações sociais de exclusão e a construção de relações sociais educativas no mundo do trabalho, da escola e de todos os espaços da sociedade que efetivamente ampliem as possibilidades reais de satisfação das múltiplas necessidades humanas e de todos os humanos.

Das exposições acima podemos depreender que é possível rompermos com a formação instrumentalizadora, tecnicista e mecanicista proposta pela qualificação polivalente. Devemos, como educadores, proporcionar condições para que os trabalhadores desenvolvam seu senso crítico – qualidade única do homem –, sua criatividade e nos encontramos responsáveis em transformar a organização num espaço de satisfações, harmonia e realizações. Não podemos abafar a criatividade e a criticidade dos funcionários acreditando que fazemos o melhor para que a organização atinja um de seus principais objetivos – o lucro.

A partir da qualificação politécnica o profissional não se encontrará apto a, apenas, manipular seus instrumentos de trabalho e exercê-lo de forma mecanicista. Usufruirá de uma dimensão cultural do assunto, da relação entre os produtos utilizados no desempenho de suas atividades com o meio ambiente. A formação politécnica acarretará numa maior satisfação do cliente, uma vez que encontrará um



profissional qualificado, consciente de sua profissão, do porquê das atividades realizadas e uma visão ampla sobre o exercício de sua função.

Como busca de uma filosofia educacional que nos proporcione embasamentos teóricos para que possamos desenvolver uma formação politécnica, podemos nos reportar às idéias de Paulo Freire.

Paulo Freire nega uma qualificação polivalente ao afirmar que “formar é muito mais que puramente treinar o educando para o desempenho de suas destrezas”. O autor pensa a educação ao mesmo tempo como ato político, como ato de conhecimento e como ato criador.

#### 4.1 Em Busca de uma Formação Politécnica a Partir de Paulo Freire

A filosofia educacional de Paulo Freire menciona a conscientização, o diálogo, a leitura crítica do mundo e a interculturalidade. Visto o enfoque em questão, pode-se afirmar que sua teoria do conhecimento servirá como “suporte teórico” para o profissional que visa desenvolver uma formação politécnica em determinada organização.

Temas abrangendo conscientização e criticidade se fazem sempre presente na obra de Paulo Freire. Segundo o autor, a conscientização não significa apenas tomar conhecimento da realidade. A tomada de consciência significa a passagem da imersão na realidade para um distanciamento desta realidade. A conscientização ultrapassa o nível da tomada de consciência através da análise

crítica, isto é, do desvelamento das razões de ser desta situação, para constituir-se em ação transformadora desta realidade.

Em seu livro *Pedagogia da Autonomia*, afirma que “nenhuma formação docente verdadeira pode fazer-se alheada, de um lado, do exercício da criticidade que implica a promoção da curiosidade ingênua à curiosidade epistemológica, e do outro, sem o reconhecimento do valor das emoções, da sensibilidade, da afetividade, da intuição ou adivinhação”.

Sua teoria do conhecimento enfatiza a superação da curiosidade ingênua para curiosidade epistemológica. A curiosidade ingênua, que encontra-se associada ao saber do senso comum, muda de qualidade ao criticizar-se, transformando-se em curiosidade epistemológica. Contudo, a promoção da ingenuidade para a criticidade não se dá automaticamente. A prática educativo-progressista será a responsável pelo desenvolvimento da curiosidade crítica, insatisfeita, indócil.

Paulo Freire enfatizará que “uma educação que procura desenvolver a tomada de consciência e a atitude crítica, graças à qual o homem escolhe e decide, liberta-o em lugar de submetê-lo, de domesticá-lo, de adaptá-lo, como faz com muita frequência a educação em vigor num grande número de países do mundo, educação que tende a ajustar o indivíduo à sociedade, em lugar de promovê-lo em sua própria linha”.

Na visão de Paulo Freire, a criatividade encontra-se diretamente relacionada à criticidade. Afirma que “não haveria criatividade sem a curiosidade que nos move e que nos põe pacientemente impacientes diante do mundo que não fizemos, acrescentando a ele algo que fazemos”. Defende que o diálogo consistirá numa relação horizontal e não vertical entre pessoas implicadas. Caracteriza-se

como estímulo da criação do conhecimento do outro. Sobre interculturalidade, defende a necessidade de descobrir elementos culturais externos que revitalizem a própria cultura do indivíduo.

A partir das afirmações anteriores, pode-se constatar que os pensamentos de Paulo Freire irão relevar a qualificação politécnica e criticar a polivalente. Ressalta-a ao defender a interculturalidade, o que leva o indivíduo a ampliar sua cultura; a enfatizar a criatividade, o diálogo, como forma de estímulo a criação do conhecimento entre seres humanos; o desenvolvimento da criticidade, como meio de superação da domesticação, da mecanização e da adaptação.

Diretamente sobre o ato de aprender, ressalta que a capacidade de aprender do indivíduo encontra-se relacionada a habilidade de apreender a substantividade do objeto aprendido. "A memorização mecânica do perfil do objeto não é aprendizado verdadeiro do objeto ou do conteúdo. Neste caso o aprendiz funciona muito mais como paciente da transferência do objeto ou do conteúdo do que como sujeito crítico, epistemologicamente curioso, que constrói o conhecimento do objeto ou participa de sua construção. É precisamente por causa desta habilidade de apreender a substantividade do objeto que nos é possível reconstruir um mal aprendizado, o em que o aprendiz foi puro paciente da transferência do conhecimento feita pelo educador.

Devido a capacidade de apreensão, única dos seres humanos, a aprendizagem se tornará uma "aventura criadora"<sup>9</sup>, muito mais rica que meramente repetir a lição dada. O aprendizado se torna construção, reconstrução e constatação para mudanças.

---

<sup>9</sup> FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. – (Coleção Leitura)

Devemos, como educadores que visam desenvolver uma formação politécnica, "saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou construção"<sup>10</sup>. Uma das tarefas mais importantes que nos encontramos na obrigação de assumir é a de propiciar as condições para que os educandos assumam-se como seres sociais e históricos, seres pensantes, comunicantes, transformadores, criadores e críticos. Não podemos acreditar na falsa idéia de que abafando a criticidade e a criatividade dos profissionais que conosco trabalham, estaremos sendo éticos e fazendo o melhor para a empresa e para os indivíduos que nela atuam. Como nos afirma o "grande mestre" Paulo Freire, que tanto nos proporciona condições para desenvolver-nos, "não há prática docente verdadeira que não seja ela mesmo um ensaio estético e ético".

---

<sup>10</sup> FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. – (Coleção Leitura)

## 5. Autogestão

Neste estudo a referência principal da análise é a Autogestão limitada ao âmbito empresarial, mesmo sabendo que é possível a concebemos em nível nacional, como um sistema de organização da sociedade, abarcando não somente a produção, como também todas as instituições políticas.

### 5.1. Uma breve abordagem histórica para se chegar à Autogestão

Segundo Taylor, a divisão do trabalho não ensejava a formação de ofícios qualificados. A fabricação de um objeto era decomposta em uma série de gestos simples, dos quais cada um era confiado a um trabalhador diferente, baseando-se na desqualificação generalizada dos trabalhadores. Nas fábricas de tarefas fragmentadas, o operário não é encarado como ser humano; a sua capacidade e criatividade é aproveitada em proporções muito pequenas. No taylorismo, a organização do trabalho era a transposição tecnológica da divisão da sociedade em classes, com o objetivo de reforçar a divisão entre uma elite apta ao comando e uma massa de comandados<sup>11</sup>. Tal processo não propiciou um processo nas empresas até os níveis desejados e, atualmente, está sendo contestado justamente nos países capitalistas desenvolvidos que foram os primeiros a adotá-los.

Considerando a corrente taylorista sob o aspecto do trabalhador, esta também não obteve sucesso; ao contrário provocou uma série de problemas, tais como: O trabalhador, considerando que o trabalho lhe era imposto e não aproveitando as suas qualidades de homem, tinha, naturalmente, um desinteresse

---

<sup>11</sup> Texto: Autogestão: proposta dos trabalhadores para a gestão da economia. Fonte: Internet.

muito grande pelo mesmo. A ausência de interesse por este trabalho gerava a instabilidade do trabalhador. O trabalho era encarado como um meio de “ganhar a vida”, ou seja, um meio de satisfazer as suas necessidades primárias. Contudo, pode-se concluir que tal racionalização taylorista criava uma queda no rendimento em relação aos níveis que poderiam ser considerados bons.

Após a segunda guerra mundial, os países capitalistas desenvolvidos, tendo em vista o fracasso relativo da racionalização taylorista, começaram a desenvolver uma série de métodos e modelos no sentido de propiciar à Gerência Administrativa um salto qualitativo em seus processos, para que assim, as empresas superassem seus problemas e fossem mais eficazes. Surge, então, o que se convencionou chamar de alargamento das tarefas e outros procedimentos como: direção participativa por objetivos, educação da sensibilidade, etc., que em determinadas vezes são confundidas com Autogestão. O objetivo maior de tais procedimentos é propiciar um engajamento do trabalhador com a sua empresa através de formas participativas, inclusive, em nível de decisão. Assim, o aproveitamento das capacidades intrínsecas ao homem no seu trabalho gera consequentemente um aumento de sua produtividade, fazendo com que as empresas consigam mais facilmente seus objetivos.

A partir da generalização da automação, a Autogestão poderá se tornar viável. A partir da generalização da tomada de decisões, o conjunto da empresa tende a se tornar um sistema de decisão, onde não se limita mais a centralizar as decisões, mas preparar a moldura na qual elas poderão ser tomadas pela totalidade do pessoal. Este processo pode levar ao aparecimento da Autogestão

microeconômica, quando os objetivos das decisões forem questionados e compatibilizados com os da coletividade.

## 5.2. Definições Comparativas

Para que possamos compreender a Autogestão, torna-se necessário que façamos um estudo comparativo com: Participação, Co-gestão, Controle Operário e Cooperativa.

Participar não é administrar a si mesmo; é executar uma tarefa com pleno consentimento e com parcial controle sobre a atividade, sem que esta seja em benefício comum e geral. A participação é uma variável da heterogestão (de colaboração com a empresa do outro), o que não significa uma aceitação voluntária e um sentido de contribuição. Não resta dúvida de que, de um modo geral, o indivíduo opta voluntariamente entre ser participante do que ser desempregado. Com essa atitude, vende a sua força de trabalho, tornando-se, conseqüentemente, manobrado.

Faz-se necessário diferenciar a participação objetiva da participação subjetiva. O operário não especializado participa do sistema capitalista como executante provisoriamente útil e mesmo necessário. Em uma primeira fase a participação resulta, assim, de uma modificação da consciência, uma imposição. Neste caso, não seria um fenômeno subjetivo e sim uma auto-alienação dos operários. A partir do momento em que a participação se torna voluntária, pode-se afirmar que os operários encontram-se em condições de julgar.

Como meio de busca do interesse dos trabalhadores pela sua função exercida, algumas empresas optam pela participação nos lucros. Sob o ponto de vista de que, na maioria das vezes, as ações só são concebidas a alguns, concluímos que essas têm por finalidade prender o trabalhador na empresa pela recompensa de sua fidelidade e leva-o a desejar o sucesso da empresa para que os seus lucros aumentem. Podemos afirmar que essa situação tem sua função de integração da classe operária ao sistema capitalista. Essa distribuição, muitas vezes, demagógica faz aparecer um “capitalismo democrático” onde quanto maior for o número de ações, maior a exploração, não só do trabalho como do capital dos pequenos acionistas. A participação nos lucros está longe de se Autogestão.

A Co-gestão não é somente se interessar nos lucros, mas Ter uma palavra a dizer na organização da empresa. A intervenção desta pode se manifestar em dois níveis: organização técnica do trabalho e orientação geral da fábrica.

A integração parcial da iniciativa e criatividade operária no processo de produção é uma forma de não dar um simples papel instrumental dentro da empresa, inclui-se Co-gestão. As atividades simplificadas são enriquecidas à medida que os trabalhadores vão adquirindo um maior conhecimento para a escolha dos meios de atingir os fins propostos. Não é apenas o corpo de “engenheiros” que tem a organização da empresa, os operários apresentam uma dose de auto-organização para a execução de suas tarefas e determinam meios para alcance de objetivos, porém sem a definição de metas.

A Co-gestão se situa ao nível mais elevado da direção da empresa. A direção por objetivo, as equipes autônomas de trabalho, o alargamento e o enriquecimento não modificam em nada os objetivos definidos pela direção da



empresa. Na realidade, a Co-gestão proporciona a possibilidade da intervenção operária através de seus representantes dos conselhos administrativos. Com isso podemos afirmar que Co-gestão é uma concordância não conflituosa por parte dos operários.

Temos que entender o Controle Operário como sendo uma intervenção conflituosa, principalmente nos casos de greves, onde os operários conseguem alcançar seus objetivos através da contestação pública e conjunta.

O Controle Operário não pode ser considerado Autogestão pelo fato desse controle não questionar o papel do dirigente, nem o do assalariado, nem também o objetivo a alcançar e o seu destino.

A Cooperativa demonstra que as associações operárias podem conduzir e administrar lojas, fábricas, etc. com sucesso. Nas Cooperativas o trabalho de direção contraditória desaparece, visto que os diretores são pagos pelos trabalhadores em lugar de representar esse capital.

### 5.3. Definições e Reflexões sobre Autogestão

Uma definição literal e limitada da Autogestão pode referir-se somente à gestão democrática de uma empresa por seus trabalhadores.

Dentro dos objetivos da Autogestão figuram a maior participação, a capacidade e solidariedade dos trabalhadores, assim como uma distribuição de renda mais eqüitativa. Pode-se, portanto, afirmar que na Autogestão ou gestão

democrática dos meios de produção, o trabalhador adquire uma dupla condição: a de produtor e gestor da empresa.

Segundo Vladimir Rioli<sup>12</sup>, “no processo autogestionário, a participação do trabalhador na empresa é praticada em todos os níveis e esferas, ensejando um novo padrão comportamental, fundamentado na ética e na solidariedade, destacando-se como o ápice dessa participação o poder de influir ou, até mesmo, decidir sobre os destinos da empresa – só é possível quando os trabalhadores tomam consciência e plenitude das ações estratégicas da empresa”. Afirma que através da participação na gestão dos processos, os trabalhadores assumem responsabilidade crescente e o efetivo controle de suas funções, liberando suas potencialidades individuais. Disso resulta o aumento de sua motivação e satisfação profissional e uma significativa melhora em seu desempenho.

A partir das palavras de Vladimir Rioli, pode-se afirmar que a adaptação de uma organização num sistema autogestionário não ocorre “do dia para a noite”. Torna-se necessário que todos os colaboradores da empresa estejam conscientes da totalidade da organização, assim como de suas funções; que tenham desenvolvidas sua criticidade e eticidade; que estejam conscientes da coletividade, visando com isso, otimizar o bem-estar de todos que nela interagem.

Se governar a si próprio, de acordo com as decisões do nosso espírito, equivale a liberdade, é necessário que tenhamos responsabilidade para que essa liberdade se torne consciente e não desenfreada, irresponsável.

A Autogestão não se trata de um conceito novo, essa surgiu ao longo da história com diversas denominações; na Espanha de 1936 chamou-se de

---

<sup>12</sup> Presidente da Pluricorp S.A. e conselheiro da Abamec e da Associação Brasileira de Autogestão.

coletivização confederal. No Brasil, os modelos autogestionários que prosperam nos últimos anos, em grande parte têm sido tentativas dos trabalhadores de garantir a manutenção do emprego e rendas. Em outros países, a adoção da autogestão em empresas tem sido uma prática crescente, propiciando a aplicação dos mais variados modelos, adaptados a cada situação específica, tais como: cooperativas, sociedades anônimas, associativismo, etc. Nos Estados Unidos constata-se a tendência de crescimento de experiências autogestionárias. O governo desse país, desde os anos 70, tem estimulado programas de financiamento para os trabalhadores adquirirem ações das empresas em que trabalham. Mais de 10 milhões se tornaram sócios e, em centenas de casos, assumiram, inclusive, seu controle acionário, fazendo da unidade uma empresa autodirigida. Outro exemplo paradigmático é o de Mondragón, na região basca, onde um complexo constituído por dezenas de unidades industriais e de serviços é integralmente gerido pelos seus próprios trabalhadores, ocupando, atualmente, o 10º lugar no ranking dos grupos empresariais na Espanha.

A partir das afirmações acima, podemos concluir que a Autogestão é uma evolução progressiva das relações humanas. Para que essa seja efetiva deve abranger todos os ramos da organização, culminando na existência da organização democrática.

No Brasil recentemente trabalhadores estão se organizando na ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores das Empresas Autogeridas). Assim, a idéia básica é a de que, como já citado, trabalhadores participem no capital das empresas.

Lamentavelmente em nosso país não se tem notícia de legislação de apoio à compra de empresas por empregados, mas apesar disso já existem experiências muito ricas sobre o tema.

A folha de São Paulo publicou em 26/12/97 um notícia de que “a Cristais Hering passou a semana o controle da empresa para seus funcionários” . Com dúvidas e sem conseguir pagar os salários desde dezembro (somente 50% foram pagos na última 6ª feira da data da publicação), a empresa decidiu que esta seria a melhor alternativa para evitar maiores reduções do quadro de empregados. A Cristais Hering funciona atualmente em co-gestão, já que manteve 49% do controle. “Como a empresa é artesanal, se a mão-de-obra participar da gestão da empresa a chance de aumentar a produtividade é maior, afirma John Koch, presidente. Ele diz que desde quarta-feira, quando começou a co-gestão, a produção já aumentou de 7000 para 10000 peças por dia” (pp. 2-16).

O principal é a prática da solidariedade em lugar da competição. Paul Singer, no entanto, destaca que nas empresas autogeridas os trabalhadores-gestores necessitam abrir mão de salários mais elevados para que todos possam manter seus postos de trabalho. Se nas empresas de base capitalista, os trabalhadores competem por lugares de chefia, promoções, prêmios por produção, nas empresas autogeridas a confiança e ajuda mútua são fundamentais, pois não há possibilidade de poucos se beneficiarem em prejuízo de outros.

## 6. A Voz e a Vez dos Trabalhadores

“Ensinar inexistiu sem aprender e vice versa e foi aprendendo socialmente que, historicamente, mulheres e homens descobriram que era possível ensinar”.  
(Paulo Freire)

No presente capítulo, busca-se ressaltar e analisar a ideologia pedagógica presente nos trabalhadores da empresa em que atuo (conforme justificado na Introdução), assim como levantar suas necessidades e aspirações educacionais.

Paulo Freire ao propor uma nova concepção da relação pedagógica não trata de conceber a educação apenas como transmissão de conteúdos por parte do educador. Pelo contrário, trata de estabelecer um diálogo, isso significa que aquele que educa está aprendendo também. “O educador aprende do educando da mesma maneira que este aprende dele. Não há ninguém que possa ser considerado definitivamente educado ou definitivamente formado. Cada um, a seu modo, junto com os outros, pode aprender e descobrir novas dimensões e possibilidades da realidade na vida. A educação torna-se um processo de formação mútua e permanente<sup>13</sup>”.

O que pretendo afirmar com a citação acima é que não existe verdade absoluta, torna-se difícil e talvez um pouco autoritário, propor uma metodologia educacional sem que haja a participação dos trabalhadores. Quando não há imposição e quando busca-se reconhecer as necessidades e desejos educacionais dos educandos, o trabalho tende a fluir melhor e alcançar um melhor resultado.

---

<sup>13</sup> GADOTTI, M. A voz do biógrafo. Fonte: Internet.

## 6.1. Aplicação dos Questionários

Convém reafirmarmos que o presente trabalho foi realizado com profissionais com grau de escolaridade em nível de 1º e 2º graus, sendo a grande maioria possuidora de 2º grau, sendo ele técnico ou geral.

Num primeiro momento foi distribuído questionário contendo perguntas que buscavam identificar, de acordo com a opinião dos trabalhadores, as exigências do mercado; o que eles acreditavam apresentar destas exigências; o que eles esperavam de uma formação profissional; qual o melhor meio de aprendizagem para sua área de atuação; qual método educacional acreditavam ser o mais eficiente e com qual gostariam de aprender; o que acreditavam ser necessário para que um curso fosse “bom”<sup>14</sup>.

Ao levantar as perguntas para o questionário, fiz um pré-julgamento das respostas. Por conviver com a maioria dos funcionários há mais de um ano, acreditei que saberia as respostas que seriam dadas. Me surpreendi, a maioria das respostas foi diferente do que havia pensado. Contudo, na maioria dos casos, foi melhor do que meu pré-julgamento. Havia considerado que o mercado capitalista havia absorvido-os, porém, pude concluir que não; vejamos o porque...

Das características profissionais exigidas pelo mercado, 100% (cem por cento) das respostas indicavam que a principal característica profissional exigida pelo mercado é o equilíbrio físico e mental. Em 2º lugar ficou o conhecimento técnico específico na área de atuação, contudo, 33% responderam que o mercado não exige conhecimento técnico específico na área de atuação. Como característica menos exigida verificou-se a liderança.

---

<sup>14</sup> Íntegra do questionário, vide Anexo I.

Em sua maioria, pode-se afirmar que os trabalhadores apresentaram, na presente questão, posições similares. Não consegue-se assimilar porque 33% dos operários acreditam que o mercado não exige conhecimento técnico na área de atuação em plena era do conhecimento.

Quanto ao que eles esperavam de uma formação profissional sobressaíram a questão da rentabilidade financeira, onde encontramos uma associação entre saber e poder, ou melhor, conhecimento relacionado a conquista financeira (status), e a preocupação em ensinar o que foi aprendido para outras pessoas, onde identificamos uma visão coletiva e a presença da solidariedade (características que se fazem presentes num sistema autogestionário).

O diálogo com colegas de trabalho foi apresentado como o melhor meio de aprendizagem pela maioria dos trabalhadores. Em segundo lugar veio a prática profissional e por último os cursos técnicos. Nos baseando em Paulo Freire, poderíamos afirmar que os trabalhadores assumem uma pedagogia progressista, a partir do momento que partem da realidade para desenvolverem seu aprendizado. Pode-se também afirmar que o diálogo permeia a relação horizontal e não vertical entre as pessoas implicadas e aparece como estímulo da criação do conhecimento do outro. Contudo, segundo a linha de pensamento de Paulo Freire, convém afirmarmos que o educador não pode ficar limitado ao saber do aluno, deve ultrapassá-lo e, dentro desse contexto, é que ressaltamos a importância dos cursos técnicos como busca de amplitude do conhecimento. Acredito, também, que o diálogo sobressaiu-se devido o grupo encontrar-se deveras integrado, o que estimula a participação de todos, sem receios de errar ou de levantar uma pergunta

que poderá ser encarada como "imbecil". Num grupo com forte interação não há estigmas e o erro é visto como algo construtivo.

O método educacional mais eficiente escolhido por todos foi as aulas práticas e a mesma posição se deu quanto ao método que gostariam de aprender. Acredita-se que essa posição foi tomada devido o conhecimento em questão ser técnico, objetivo, racional. Torna-se mais fácil a aprendizagem vivenciada do que a, apenas, teorizada. Sabemos que, na maioria das vezes, absorvemos melhor o conhecimento que vivenciamos e essa vivência encontra-se "recheada" de teoria.

Os requisitos necessários, na opinião dos trabalhadores, para que um curso técnico seja "bom" foram: profissionais competentes como professores (100% responderam), material didático de qualidade (67%), laboratórios de bom nível (33%) e aulas práticas baseadas nas aulas teóricas (84%). Concluímos que a preocupação encontra-se centrada na estrutura do curso, em momento algum foram levantadas questões sobre o conhecimento.

Ao questionarmos sobre quais das características exigidas pelo mercado eles acreditavam apresentar, constatamos que todos acreditam carecer de poder de decisão. Não sabemos se os trabalhadores relacionaram poder de decisão com autoritarismo e, por isso, não marcaram-o, ou se realmente necessitam desenvolvê-lo. O que podemos afirmar à princípio é que esses trabalhadores devem ser envolvidos em projetos de capacitação que tenham como ponto fundamental a reflexão de estratégias de luta contra a precarização da força de trabalho, o desemprego e a exclusão social num mundo em que as empresas lutando em mercados globalizados optarão por manter uma minoria de trabalhadores com raras



qualificações e a maioria terá um novo relacionamento com a empresa: o de fornecedor, sub-contratado ou trabalhador temporário.

## 7. Considerações Finais

"(...) O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências. Não sou apenas objeto da História mas seu sujeito igualmente. No mundo da história, da cultura, da política, constato não para me *adaptar* mas para *mudar*. No próprio mundo físico minha constatação não me leva à impotência. O conhecimento sobre os terremotos desenvolveu toda uma engenharia que nos ajuda a sobreviver a eles. Não podemos eliminá-los mas podemos diminuir os danos que nos causam. Constatando, nos tornamos capazes de *intervir* na realidade, tarefa incomparavelmente mais complexa e geradora de novos saberes do que simplesmente a de nos adaptar a ela. É por isso também que não me parece possível nem aceitável a posição ingênua ou, pior, astutamente neutra de quem estuda, seja o físico, o biólogo, o sociólogo, o matemático, ou o pensador da educação. Ninguém pode estar no mundo, com o mundo e com os outros de forma neutra. Não posso estar no mundo de luvas nas mãos constando apenas. A acomodação em mim é apenas caminho para a inserção, que implica decisão, escolha, intervenção na realidade. Há perguntas a serem feitas insistentemente por todos nós e que nos fazem ver a impossibilidade de *estudar por estudar*. De estudar descomprometidamente como se misteriosamente, de repente, nada tivéssemos que ver com o mundo, um mundo lá fora e distante mundo, alheado de nós e nós dele."

(Paulo Freire)

Dizem que é natural concluirmos a universidade repletos de idéias e aspirações. É assim que me encontro, com uma incessante vontade de pôr em prática tudo o que aprendi, tudo aquilo que foi discutido e refletido ao longo de 4 anos e meio.

Ao planejar esse estudo, tinha como objetivo principal a elaboração de um projeto educacional que pudesse ser aplicado na empresa em que atuo. Busquei reunir todo o aprendizado universitário, com as vivências profissionais e tudo aquilo que apreendi em cursos, palestras, congressos, etc.. Acredito que consegui, pelo menos, iniciar a discussão.

A partir desse estudo pude constatar que existem meios para se superar a educação instrumentalizadora, padronizadora e mecanicista que é aplicada na maioria das empresas. Acredito ter comprovado não ser utopia um projeto educacional que valoriza o ser humano enquanto humano, que afirma a prática

profissional como busca de realização e não como, apenas, um meio de satisfazer as necessidades básicas.

Espero poder acrescentar algo de novo e, sendo pouco humilde, fazer os profissionais de recursos humanos, que tiverem acesso a esse estudo, refletirem a sua prática.

## Referência Bibliográfica

- ABRAMOVICI, N.B. et. Alii, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: Editorial Presença, 1989.
- AQUINO, Cleber P. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução, S.P.: Atlas, 1980.
- BOMFIN, David. Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento Empresarial, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração administrativa, S.P.: Makron Books, 1992.
- Freire, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa, São Paulo: Paz e Terra, 1996. –(Coleção Leitura)
- FREIRE, P. Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire, São Paulo : Moraes, 1980.
- FRIGOTTO, G., Trabalho e Educação/Lucília Regina de Souza Machado, Magda de Almeida Neves, Gaudêncio Frigotto e outros –2ª ed.—Campinas, SP.: Papyrus, 1994 – coletânea CBE
- HAMMER, Michael Champy, James, Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência, R.J., Campus, 1994.
- MACHADO, L. Trabalho e Educação/Lucília Regina de Souza Machado, Magda de Almeida Neves, Gaudêncio Frigotto e outros –2ª ed.—Campinas, SP.: Papyrus, 1994 – coletânea CBE
- MACHADO, L. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar/organizadores. Celso João Ferreti ... I et al. I. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- NAETHE, Pedro. "A educação flexível: opção para o desenvolvimento de pessoal", Recursos Humanos: foco na modernidade, ABRH RIO, RJ.: Qualitymark Ed., 1992.
- NEVES, M.A. Trabalho e Educação/Lucília Regina de Souza Machado, Magda de Almeida Neves, Gaudêncio Frigotto e outros –2ª ed.—Campinas, SP.: Papyrus, 1994 – coletânea CBE

SALERNO, M. S. Trabalho e Educação/Lucília Regina de Souza Machado, Magda de Almeida Neves, Gaudêncio Frigotto e outros -2ª ed.—Campinas, SP.: Papyrus, 1994 – coletânea CBE

SILVA, H.P.F. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar/organizadores. Celso João Ferreti ... I et al. I. – Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

SINGER, P. Globalização e desemprego, S.P. : Contexto, 1998.

Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico / Organizador Antonio David Cattani. – Petrópolis : Vozes, Porto Alegre : Ed. Universidade, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant, "Qualidade e produtividade: velhas questões em busca de novas respostas para uma nova era", in: Recursos Humanos – Foco na Modernidade, ABRH-Rio, RJ., Qualitymark Ed., 1992.

## ANEXO I

NOME: \_\_\_\_\_

Responda as perguntas abaixo de acordo com a sua opinião.

1. Enumere as características profissionais exigidas pelo mercado em que você atua:

- ( ) conhecimento técnico específico na área de atuação.
- ( ) capacidade de atuar em diversificadas situações.
- ( ) criatividade.
- ( ) estar aberto para aprender.
- ( ) equilíbrio físico e mental.
- ( ) poder de decisão.
- ( ) capacidade de trabalhar em equipe.
- ( ) liderança.
- ( ) outro: \_\_\_\_\_

2. Das características acima mencionadas, quais você acredita apresentar?

- ( ) conhecimento técnico específico na área de atuação.
- ( ) capacidade de atuar em diversificadas situações.
- ( ) criatividade.
- ( ) estar aberto para aprender.
- ( ) equilíbrio físico e mental.
- ( ) poder de decisão.
- ( ) capacidade de trabalhar em equipe.
- ( ) liderança.
- ( ) outro: \_\_\_\_\_

3. O que você acredita lhe faltar enquanto profissional?

À nível técnico

À nível pessoal

4. O que você espera de uma formação profissional?

---



---



---

5. Dos meios de aprendizagem abaixo descritos, qual você acredita ser o **melhor** para a sua área de atuação profissional?

- ( ) prática profissional.
- ( ) diálogo com colegas de trabalho.
- ( ) cursos técnicos.
- ( ) cursos técnicos à distância.
- ( ) leitura de livros e/ou apostilas técnicas.
- ( ) leitura de revistas da área.

6. Que método educacional você acredita ser o mais eficiente?

- ( ) aulas expositivas.
- ( ) aulas práticas.
- ( ) vídeos especializados.
- ( ) cursos à distância.

7. Com qual método você gostaria de aprender?

- ( ) aulas expositivas.
- ( ) aulas práticas.
- ( ) vídeos especializados.
- ( ) cursos à distância.
- ( ) outro: \_\_\_\_\_

8. Tem algum(ns) curso(s) que você esteja interessado em cursar?

- ( ) Sim                      ( ) Não

Em caso afirmativo escreva o(s) curso(s): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Em sua opinião o que é necessário para que um curso técnico seja bom?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Obrigada.

