

MARTA REGINA FARINELLI

**INSTITUTO ATENDE – CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO: A
CONSTRUÇÃO DE UM ESPAÇO PROFISSIONAL ALTERNATIVO NAS
ORGANIZAÇÕES DE CALÇADOS DE FRANCA - SP**

**FRANCA
2007**

MARTA REGINA FARINELLI

**INSTITUTO ATENDE – CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO: A
CONSTRUÇÃO DE UM ESPAÇO PROFISSIONAL ALTERNATIVO NAS
ORGANIZAÇÕES DE CALÇADOS DE FRANCA - SP**

**Tese apresentada ao Programa de Pós
Graduação da Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de
História, Direito e Serviço Social, para a
obtenção do Título de Doutora em Serviço
Social – Área de Concentração: Trabalho e
Sociedade.**

Orientador: Prof. Dr. José Walter Canôas

**FRANCA
2007**

Dedico essa construção...

Para meu amor, Duarte...

Para meus pais, José e Maria...

Para minha irmã Carmen...

Para aquelas pessoas que amo e fazem meu coração florir...

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, agradeço pelo amor, compreensão, carinho e compartilho a vitória por chegar ao final de mais uma etapa.

As pessoas que acreditam que ousadia e deslizes são caminhos para a busca de ideal comum.

Tenho muito a agradecer e a muitas pessoas. Não menciono nomes para não ser injusta com pessoas que me auxiliaram até aonde cheguei, mas...

Meus agradecimentos especiais:

Ao Prof. Dr. José Walter Canoas, pela paciência e contribuição valiosa de seus conhecimentos.

As amigas e companheiras Carmen Tozzi, Sílvia Alvarenga e Aparecida Soares por compartilharem comigo sonhos, possibilidades e realizações.

Aos professores do Curso de Pós – Graduação pelo apoio incentivo na elaboração deste estudo.

Aos docentes do Departamento de Serviço Social – UNESP por estarem acreditando em meu potencial.

As amigas e companheiras de Guaxupé, pela convivência, apoio e riqueza nos conhecimentos compartilhados.

A Carmen Tozzi, Cláudia Cosac, Maria Luísa Gazetta e Sara Lemos pela sinceridade da amizade, em que a distância não é suficiente para nos separar.

A minha sobrinha Érika Carolina Covas por tornar esse trabalho mais estético.

Aos diretores e trabalhadores da Indústria de Calçados Kissol, por terem confiado no potencial das profissionais do Instituto Atende, bem como colaborarem na realização desta pesquisa.

“Dizer que uma vida cheia de sentido encontra na esfera”
do trabalho seu *primeiro momento* de realização é *totalmente*
diferente de dizer que uma vida cheia de sentido se resume
exclusivamente ao trabalho, o que seria um completo absurdo.

Na busca de uma vida cheia de sentido, a *arte*, a *poesia*,
a *pintura*, a *literatura*, a *música*, o *momento de criação*,
o *tempo de liberdade*, têm um significado muito especial.

Se o trabalho se torna *autodeterminado*, *autônomo* e *livre*, e por isso, *dotado de*
sentido, será também (e decisivamente) por meio da *arte*,
da *poesia*, da *pintura*, da *literatura*, da *música*,
do *uso autônomo* do *tempo livre* e da *liberdade* que o ser social poderá se
humanizar e se emancipar
em seu sentido mais profundo”.

Ricardo Antunes

RESUMO

O estudo das formas viáveis para enfrentar concretamente a dimensão sócio - educativa no interior da Indústria de Calçados de Franca – SP, aproveitando as contradições existentes na relação trabalho – educação e rompendo com seu círculo de dominação é uma tarefa política da maior relevância e torna-se um grande desafio a ser assumido coletivamente pelos trabalhadores e demais profissionais comprometidos com seus interesses. Refletir sobre as alternativas e possibilidades de viabilização de projetos profissionais comprometidos com a classe trabalhadora, bem como avaliar a prática cotidiana da pesquisadora no desempenho profissional constituem a pretensão deste trabalho. A pesquisadora possui consciência de que estes objetivos são ambiciosos, tendo em vista que o trabalhador ao vender sua força de trabalho por um valor aquém de suas necessidades submete-se à dominação exercida na relação capital-trabalho. Optou-se por estudo da organização Indústria de Calçados Kissol Ltda, utilizando da investigação qualitativa, grupo focal e posterior análise de conteúdo. Conclui-se que embora os limites determinados pelo cenário contemporâneo em que o trabalho aliena, explora e desvaloriza o potencial humano a pesquisa de campo forneceu dados que indicam caminhos de possibilidades para o Assistente Social e demais profissionais que atuam na área organizacional a construção de propostas socioeducativas e interdisciplinar inovadoras que permitem ao trabalhador e à trabalhadora compreenderem o contexto organizacional no novo modelo de produção, ampliarem conceitos e conhecimentos do cotidiano e gerar mudanças nas diversas dimensões da vida. Revelou, também, formas viáveis para enfrentar concretamente o ritmo das mudanças decorrentes do processo de globalização.

Palavras-chave: trabalho; educação; trabalhador; interdisciplinaridade; indústria calçadista.

ABSTRACT

The study of viable ways to specifically face the dimension socio-educational in the interior of the Shoe Industry in Franca- SP, using the existent contradictions of work-education relation and breaking its domination circle is a most relevant political task and turns out to be a great challenge to be collectively assumed by workers and other professionals committed with their interests. To reflect on the alternatives and possibilities of viability of professional projects committed with the working class, as well evaluate the researcher's daily practice on professional performance are the pretension of this paper. The researcher is aware that these objectives are ambitious, once the worker, by selling his work force for less than necessary for his needs, submit him/herself to the domination exercised within the capital-work relation. It was chosen the study of the organization Indústria de Calçados Kissol Ltda, making use of quality investigation, focused group and posterior content analysis. It was concluded that although the limits determined by the contemporary scenery in which work alienates, exploits and devalues the human potential, the field research provided data that indicate ways of possibilities for the Social Assistant and other professionals that work in the organizational area, the construction of innovative socio-educational and interdisciplinary proposes that allow the worker comprehend the organizational context in the new production model, widen concepts and daily knowledge and make changes in the various dimensions of life. It revealed, also, viable ways to specifically face the rhythm of changes due to the globalization process.

Key-words: work; education; worker; interdisciplinarity; shoe industry.

RESUMEN

El estudio de las posibles formas para enfrentar concretamente la dimensión socioeducativa en el interior de la industria de calzados de Franca –SP, aprovechando las contradicciones existentes en la relación trabajo y educación, rompiendo con su círculo de dominación es una tarea política de gran relevancia y es un importante desafío a ser asumido colectivamente por los trabajadores y demás profesionales comprometidos con sus intereses. Reflejar a respecto de las alternativas y posibilidades de viabilización de proyectos profesionales comprometidos con la clase trabajadora, así como evaluar la práctica cotidiana de la pesquisadora en el desarrollo profesional es la pretensión de este trabajo. La pesquisadora tiene conciencia de que estos objetivos son ambiciosos, considerando que el trabajador al vender su fuerza de trabajo por un precio aquende sus necesidades se submete a la dominación ejercida por la relación capital-trabajo. Elegimos el estudio de la organización Industria de Calzados Kissol Ltda, utilizando la investigación cualitativa, grupo focal y posterior análisis de contenido. Concluimos que a pesar de los límites determinados por el escenario contemporáneo cuyo trabajo enajena, explota y desvaloriza el potencial humano, la pesquisa de campo forneció datos que demostraron caminos de posibilidades para el trabajador social y demás profesionales que actúan en el área organizacional para la construcción de propuestas socioeducativas e interdisciplinarias innovadoras que permitan al trabajador y a la trabajadora entender el contexto organizacional en el nuevo modelo de producción, aumentar conceptos y conocimientos del cotidiano y generar cambios en las diversas dimensiones de la vida, demuestra, posibles formas para enfrentar concretamente el ritmo de los cambios avenidos del proceso de globalización.

Palabras - llave: trabajo; educación; trabajador; interdisciplinariedad; industria calzadista.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Produção de Calçados – Empresa

Quadro 2 Calçados Produzidos

Quadro 3 Alguns dados demográficos atores/sujeitos - Supervisores

Quadro 4 Alguns dados demográficos atores/sujeitos - Demais
Trabalhadores

Quadro 5 Constituição dos Grupos

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** Esquema de organização da área de recursos humanos da empresa

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira de Calçados
5 “S”	Cinco Sentidos
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CUT	Central Única dos Trabalhadores
Uni -FACEF	Centro Universitário de Franca
IDH-M	Índice de Desenvolvimento Humano - Municipal
SESI	Serviço Social da Indústria
STIC	Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Franca – SP
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
USA	Estados Unidos da América

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 O tema central.....	17
2 O objeto, objetivo e proposta metodológica.....	18
3 Sintetizando.....	21
 CAPÍTULO 1	
CONSTRUINDO A RELAÇÃO TEORIA E PRÁTICA.....	22
1.1 Contextualizando o espaço pesquisado.....	23
1.2 Indústria de calçados Kissol: trajetória e fatos marcante.....	25
1.3 O Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano....	38
1.4 O trabalho interdisciplinar.....	42
1.5 A educação transformadora e a educação continuada.....	48
1.6 A opção pelo trabalho grupal.....	56
 CAPÍTULO 2	
CONSTRUINDO A PESQUISA	63
2.1 Opção metodológica	64
2.1.1 Os atores/sujeitos.....	65
2.1.2 Processo de coleta e análise de dados.....	68
2.2 Construção do conhecimento e análise de dados.....	74
2.2.1 Contextualização da organização.....	75
2.2.2 O trabalho do Instituto Atende na organização	84
2.2.3 O trabalhador e seu cotidiano.....	99

CONCLUSÕES	108
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICES.....	127
APÊNDICE A - Formulário norteador – entrevista com diretores.....	128
APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	129
APÊNDICE C - Roteiro norteador – sessão grupo focal	130
APÊNDICE D - Questionário – depoimento.....	131
ANEXOS	132
ANEXO A - Carta de apresentação do Instituto Atende	133
ANEXO B - Programa: a busca de uma tecnologia humana tendo em vista a educação continuada na organização	140
ANEXO C - Programa: cinco sentidos- (re) implantação	143
ANEXO D - Alguns projetos realizados na empresa Kissol	146
ANEXO E - Informações gerais sobre o setor calçadista de Franca – SP	148

INTRODUÇÃO

A trajetória profissional percorrida pela pesquisadora trouxe inquietações e preocupações de como potencializar pessoas para lutas cidadãs que caminhassem para as transformações sociais. |

Assim, trabalhou entre 1986 a 1988 com os operários da indústria de calçados de Franca atuando na área de desenvolvimento humano. Neste período, estava inserida no mercado formal de trabalho, no Serviço Social da Indústria (SESI), desenvolvendo atividades voltadas para ministrar cursos, palestras, organizar seminários, entre outros direcionadas para a prestação de serviços na área de desenvolvimento humano, com ações sócio educativas, porém represando a dimensão política, visto que o empresário francano ao longo do processo histórico de construção da educação adotou uma concepção do trabalho como processo que submete a classe trabalhadora a uma formação de caráter funcionalista ou, como aponta Arruda (1989), “[...] o ensino é um processo que homogeneíza, massifica e especializa unilateralmente o trabalho”. (FARINELLI, 2003, p.68).

Entretanto, na prática profissional tornou-se impossível deter-se numa visão meramente socioeducativa, pois como enfatiza Canôas (2002, p.12),

A década de 80 foi uma época de grandes transformações na sociedade brasileira, que se abria para a via democrática, quando o serviço social inovando, em Franca/SP, colocou sua prática sócio-político-educativo e técnica junto aos trabalhadores da indústria de calçados.

Na ocasião o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados (STIC) emerge com poder combativo forte com capacidade de mobilização, com novas propostas de organização política e econômica.

Como desenvolver uma prática desvinculada de uma dimensão política, quando os trabalhadores manifestavam idéias e opiniões divergentes da ideologia empresarial? Então, o espaço permitido pelos empresários abrigava as atividades profissionais realizadas pelo SESI, no interior da indústria e por sua vez, os operários aproveitaram e manifestavam idéias e opiniões divergentes da ideologia empresarial. Os cursos e outras atividades realizadas oportunizaram discussões e questionamentos e possibilitaram a consciência da necessidade e importância de buscar o desenvolvimento de talentos e potencialidades, do exercício da cidadania, da compreensão das razões da distribuição desigual da educação e trabalho.

Trabalhar com o limite estabelecido pela empresa e instituição e avançar até onde o espaço não fosse fechado foi um desafio instigante, angustiante,

de incertezas, reflexões e questionamentos do papel profissional exercido: a serviço de quem?

A dimensão política da prática profissional do Serviço Social se concretiza, portanto, mediante sua atribuição socioeducativa na relação com a população usuária dos serviços prestados por essa profissão. A análise acerca dessa dimensão indica que pode haver uma hipertrofia dessa função, decorrente da redução da base material, hipertrofia essa que teria uma dupla expressão político-ideológica (SERRA, 2000, p.27).

A pesquisadora, frustrada com os limites institucionais, busca por um espaço diferenciado de trabalho em que as pessoas, principalmente os seguimentos oprimidos da sociedade e entre eles os trabalhadores, deixassem aflorar sua capacidade de repensar o mundo profissional e pessoal com qualidade e dignidade, em que essas pessoas ampliassem conhecimentos e construíssem conceitos e pudessem influenciar a realidade histórica que vivem enquanto autores sociais e políticos participantes do processo de transformação de uma realidade.

Assim, em 1988 inicia suas atividades junto ao projeto de trabalho interdisciplinar denominado Instituto Atende - Psicologia e Serviço Social, cuja trajetória histórica será abordada em um outro momento desta pesquisa.

O interesse na amplitude do Serviço Social e da Psicologia foi o maior motivo para a criação do Instituto Atende. A contribuição com as pessoas e com seu desenvolvimento é fator primaz das ações sócio - emocionais e culturais. O aspecto individual e coletivo nas ações do Instituto Atende, são voltados para a emancipação humana e afetividade. A criação do poder de criticidade e das condutas humanas é o alvo das ações de fulcro científico.

Os desafios constantes trazem sabores e dissabores. Há, em cada situação, um poder de alavancar o crescimento profissional. O amadurecimento é capaz de transformar as condutas microativas em realizações macroativas.

A possibilidade de ação como profissional liberal é um fator motivador. A ação no trabalho coletivo faz com que o tradicionalismo seja suplantado. É possível agir visando romper com os limites impostos direcionando o trabalho para as questões coletivas.

O desafio também é representado por propostas inovadoras e elas não estão contidas nos currículos acadêmicos e nem têm respaldo no momento

histórico vivido. A questão é como enfrentar o tradicional, sem perder de vista o contexto histórico, cultural? O tempo e o trabalho exerceram seu poder de resposta. Eles mostraram que o exercício democrático das ações sócio - emocionais é essencial para o crescimento, para a plenitude das ações.

Gramsci (1982, p.28) considera como uma das condições para o exercício democrático o captar dos reais interesses e necessidades das classes subalternas, sentindo com ela as paixões para que se possa efetuar a crítica do senso comum, da herança intelectual acumulada (papel da “filosofia da práxis”).

A proposta desafiava em como trabalhar numa equipe interdisciplinar formada de Assistentes Sociais e Psicólogas. Como seria essa vinculação, a reciprocidade, a interação sem fragmentar o trabalho?

O direito à participação social e ao equilíbrio emocional são fundamentais e independem de raça, credo religioso, postura política e ideológica ou condição socioeconômica. Entre muitas dúvidas questionamentos, a proposta se fortalece, e nasce a empresa particular que tem a capacidade de empenho ao aprimoramento técnico e científico. E com este propósito que o Instituto Atende floresce.

O favorecimento das elites e o aparecimento de preconceitos e discriminações são evidências na sociedade contemporânea. Assim, a equipe profissional considerou como essencial o desenvolvimento do trabalho sob dois enfoques: fortalecimento dos aspectos interiores - emocional das pessoas e o direito ao discernimento sociopolítico e cultural.

Assim, a pesquisadora continuou a desenvolver o trabalho nas indústrias de calçados de Franca /SP, como funcionária do SESI até 1996. Era fundamental a atuação que acolhesse os limites institucionais, mas de forma a realizar uma autocrítica consciente do papel profissional.

De 1996 até 2006, integrante do trabalho interdisciplinar, vem desenvolvendo atividades pelo Instituto Atende às organizações calçadistas de Franca/SP foco da investigação do presente estudo.

1 O tema central

A questão central a que se propõe este estudo resultou da análise e considerações realizadas pela pesquisadora em sua dissertação de mestrado. A reestruturação produtiva vivenciada a partir dos anos 80 gerou inquietações nos empresários que, preocupados, introduziram nas organizações de calçados diferentes formas de educação para o trabalho, dispondo informações do universo organizacional, porém restringindo o acesso completo ao processo de informação que tornou vetor, a integração do sistema.

A partir dessa, compreende-se que homens e mulheres devem ser concebidos como seres em processo. Eles se edificam por meio de seu viver e fazer, nas várias dimensões de sua realidade produtiva, social, emocional, cultural, afetiva, espiritual, sujeitos principais da construção da sociedade.

A perspectiva de uma nova possibilidade de educação para o trabalho evidencia-se ao romper essa visão e, gradativamente, estabelecer novos padrões e parâmetros nesse processo, redirecionando a educação para os interesses do trabalhador. [...] significa uma formação que ofereça privilégios ao desenvolvimento crítico e da capacidade de aprendizado do trabalhador. (FARINELLI, 2003, p. 192)

As formas viáveis para enfrentar concretamente a dimensão socioeducativa e emocional no interior da Indústria de Calçados de Franca – SP, aproveitando as contradições existentes na relação trabalho – educação e rompendo com seu círculo de dominação é uma tarefa política da maior relevância e torna-se um grande desafio a ser assumido coletivamente pelos trabalhadores e demais profissionais comprometidos com seus interesses.

Assim, enfatiza-se que a temática da investigação é significativa por se tratar do estudo direcionado à construção de propostas inovadoras para o Assistente Social enquanto profissional liberal, prestador de serviço. Revela também formas viáveis para enfrentar concretamente o ritmo das mudanças decorrentes do processo de globalização atual.

2 O objeto, objetivo de estudo e proposta metodológica:

O objeto de estudo da presente investigação é a atuação profissional do Serviço Social e demais profissões na área de desenvolvimento humano.

Nesse sentido, a pesquisadora constatou em sua dissertação que se encontram profissionais da área de humanas com uma visão dicotomizada. Separa-se a consciência racional das vivências emocionais e sociais; valoriza-se a racionalidade e sufocam-se as reações sócio-emocionais nas relações de trabalho, como se essas fossem prejudicar a produtividade do trabalhador. Assim, torna-se necessário alterar a postura de profissionais como assistentes sociais, psicólogos, administradores de empresa, entre outros, que integram a área de talentos humanos inserida nas empresas, para que estes colaborem de forma mais comprometida nesse processo.

O objetivo desta área de trabalho: humanas (constituída, ou não, de maneira formal na organização) será a gestão de pessoas visando o desenvolvimento de talentos. A prática profissional da pesquisadora, durante 18 anos possibilitou o registro de diversas ações articuladas que, dentro dessa linha de atuação, oportunizam a ampliação das perspectivas de desenvolvimento das pessoas, voltadas para as necessidades do trabalhador e não somente para o trabalho, podendo apontar dentro dessa finalidade de integração e mudanças:

- *integração de emoções*: para o equilíbrio interpessoal e intrapessoal no mundo do trabalho;
- *projetos desafiadores*: que atendam as necessidades dos diversos grupos de acordo com suas expectativas e projetos de vida, resgatando a satisfação e dignidade das pessoas pelo trabalho;
- *desenvolvimento de talentos*: em suas diversas manifestações abrangendo o ser humano como um todo, da sua dimensão afetiva à técnica-profissional;
- *criação de espaços coletivos*: que oportunizem a discussão e crescimento pessoal, valorizando a criatividade, a cultura, o uso de potencialidades de forma construtiva nos vários sentidos da vida.

Deste modo, nas ações profissionais no cotidiano de várias organizações calçadistas que a pesquisadora e sua equipe atuaram em Franca surgiram inquietações e questionamentos: o trabalho realizado está contribuindo com as reais necessidades do trabalhador? Como está se efetivando o exercício da cidadania destes trabalhadores na organização e na comunidade? Quais as negociações necessárias a serem realizadas pelos profissionais de gestão de pessoas para o desenvolvimento dos talentos?

Compreender para explicar os fatores sociais, culturais, políticos e ideológicos que limitam a ação dos profissionais que trabalham na área de desenvolvimento humano nas organizações de calçados de Franca-SP é a pretensão deste trabalho.

A confecção da pesquisa proporcionou à pesquisadora e sua equipe amadurecimento, uma vez que oportunizou reflexões e críticas a respeito da atuação profissional desenvolvida nas várias frentes de trabalho das organizações calçadistas. Atribuem-se os vários momentos de *insights*, à contribuição dos professores e colegas nas disciplinas cursadas durante o doutorado.

As dúvidas surgidas, muitas vezes emperravam a produção, a ansiedade gerada foi para que estes momentos passassem depressa, mas, no entanto, o apoio recebido pelos docentes, orientador, amigos e principalmente pela contribuição dada pelos sujeitos que participaram do estudo foi de fundamental importância para a construção desta investigação.

Estes aspectos fazem parte do percurso metodológico, pois possibilitaram edificar a presente pesquisa, ou seja, de procurar respostas a algumas inquietações intelectuais.

A busca da opção metodológica não foi um momento muito tranquilo. Como em toda pesquisa, permearam dúvidas sobre a originalidade da temática, a obtenção do valor social atribuído a este estudo e se o caminho percorrido e instrumentais utilizados foram os mais adequados para desvendar a realidade. Porém, como diz Gazetta (2006, p.88) “a espiral do conhecimento é ascendente e infinita” e com certeza a partir desta pesquisa, novas investigações serão construídas e reconstruídas.

A opção foi pela pesquisa qualitativa e dentre as empresas trabalhadas destaca-se uma delas: Indústria de Calçados Kissol Ltda, em que a equipe do Instituto Atende realizou o trabalho de forma mais presente e constante desenvolvendo atividades socioeducativas nos diversos segmentos hierárquicos da empresa, entre os anos de janeiro de 2000 a maio de 2006. Assim considerou-se que o trabalho desenvolvido proporcionaria uma coleta e análise de dados mais efetiva.

A empresa estudada, Indústria de Calçados Kissol Ltda, é considerada uma organização de grande porte com 626 trabalhadores (áreas:

administrativa e produtiva). Optou-se pelo estudo de caso, por permitir o aprofundamento da observação participante e da investigação das falas dos trabalhadores a respeito das atividades desenvolvidas pelo Instituto Atende e a influência destas no seu cotidiano profissional e pessoal.

3 Sintetizando

A apresentação deste estudo terá a seguinte trajetória: Construindo a Relação Teoria e Prática constitui o primeiro capítulo desta tese, no qual se propôs tecer o cenário pesquisado, com a retrospectiva da organização em estudo, contextualizando alguns fatos socioeconômicos e políticos marcantes na história brasileira e na cidade de Franca. Destacaram-se, ainda, os pressupostos teóricos que constituem a base desta investigação, entrelaçando-os com a atuação da equipe profissional do Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano.

O segundo capítulo: A Construção da Pesquisa apontará o caminho metodológico percorrido para a realização deste trabalho, delimitando os atores/sujeitos, a opção de pesquisa, os instrumentais utilizados, ou seja, a efetivação do processo de coleta de dados.

A construção do conhecimento encontra-se presente nesse momento e apresenta-se como discussão dos objetivos a que se propõe esta investigação. Para a análise dos dados foram elaboradas categorias que permitiram à pesquisadora o tratamento qualitativo dos dados na busca por descobrir conteúdos expressos e outros, não manifestos, nos diálogos com os sujeitos.

Ao finalizar o estudo, nas conclusões, a pesquisadora discute as formas como a investigação contemplou as indagações realizadas à realidade.

CAPÍTULO 1 - CONSTRUINDO A RELAÇÃO TEORIA E PRÁTICA

1.1 Contextualizando o espaço pesquisado

É necessário, para a exploração do tema em questão, contextualizar o espaço pesquisado, a Indústria de Calçados Kissol, cenário da presente investigação, bem como sua inserção no município de Franca.

O município de Franca – SP localiza-se na região nordeste do estado de São Paulo, mesorregião de Ribeirão Preto. Situa-se distante da capital paulista a 388 km, consistindo em importante centro de desenvolvimento econômico e industrial.

A cidade de Franca possui trezentos e vinte e um mil habitantes¹, distribuídos por uma área de 607 km², cuja renda per capita anual é de aproximadamente US\$ 6.000. Apresentou um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de 0,82 em 2000. Em relação aos outros municípios do Estado, Franca apresenta uma situação boa, pois ocupa a 59ª posição, sendo que 9% estão em situação melhor e 91% dos municípios do Estado se encontram em situação igual ou pior².

A produção de café e a indústria de calçados são as mais sólidas bases da economia do município, tendo a função urbana de cidade industrial, setor que emprega grande parcela da população.

A abundância da “terra roxa” na região de Franca facilita a produção de café de boa qualidade. Isso faz com que a produção deste grão venha firmar cada vez mais a tradição da cidade, que há mais de um século é considerada uma das maiores produtoras do melhor café da região. Franca localiza-se na área produtora de café da Alta Mogiana. Esta produção é bastante expressiva nesta região, representando 16,4% da produção do Estado. (fonte: Portal do governo do Estado de São Paulo).

A indústria de calçados destaca-se no cenário nacional e internacional pela produção de calçados e artefatos de couro e pela disputa de mercados. São indústrias de portes diferenciados produzindo vários tipos de

¹ Estimativa – 2005 – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

² Atlas de Desenvolvimento Humano no Brasil – 2000.

calçados: infantil, feminino e principalmente, o masculino, além do tênis considerado o calçado de última geração. A comercialização se efetiva em todo o território nacional atingindo os mercados internacionais. É a segunda maior produtora de calçados do país, sendo que a primeira localiza-se no Rio Grande do Sul.

Baseado na Resenha da Associação Brasileira de Calçados - ABICALÇADOS de 2004, em Franca se concentra aproximadamente 5% da produção nacional de calçados, número equivalente a aproximadamente 30,5 milhões de pares/ ano. No que se refere às exportações, o município detém aproximadamente 8% da movimentação gerada pelas indústrias brasileiras.

Estudos realizados pela Centro Universitário de Franca (Uni-FACEF), o município responde por 75% da produção nacional de calçados masculinos, com predominância de mercado interno.

Segundo informações do Sindicato da Indústria de Calçados de Franca (2007, on line) o pólo calçadista de Franca reúne aproximadamente 760 empresas, com capacidade instalada para 37,2 milhões de pares/ ano. Produziu 27,9 milhões de pares de calçados e botas de couro (masculino, feminino e infantil) e tênis de couro, lona e naylon em 2005, tendo 22.929 empregos formais no mês de janeiro de 2006.

É importante ressaltar que a formação da indústria calçadista de Franca possui suas raízes históricas, visto que sua expansão como centro urbano se efetivou no início do século XIX, através dos criadores de gado e produtores de café provenientes, em sua maioria do sul de Minas Gerais.

Com o declínio do setor cafeeiro no início do século XX, a produção de calçados desponta como atividade capaz de absorver parte da mão de obra excedente e como é forte a atividade pecuária da região, a facilidade no fornecimento da matéria prima direciona os artesãos a trabalhar com o couro na confecção de arreios, selas, chinelos e calçados, confeccionados de forma simples.

Assim, atualmente, o sistema produtivo de Franca concentra grande parte da cadeia produtiva de calçados, abrangendo todas as etapas da produção e suprimindo outros serviços necessários para a produção de calçados. A cadeia produtiva é formada por curtumes, indústrias de máquinas especiais e de borrachas (resinas, solados e couros sintéticos), cartonagens e nas empresas prestadoras de serviços. Os produtores locais de calçados se utilizam de forma intensa dos serviços

que são equipados pelos seus fornecedores como: couro, adesivos, selantes, solados, insumos e máquinas e equipamentos.

É importante ressaltar que no cenário industrial da comunidade de Franca, diante de adversidades como mudanças de planos econômicos nacionais, freqüentes crises e reflexos da reestruturação produtiva, desde a década de 1990 as empresas passaram a se preocupar mais com o mercado (brutal aumento da concorrência interna e a importação de calçados provenientes da China, Taiwan, Coréia do Sul entre outros) transferindo parte do processo produtivo e/ou até mesmo toda a produção para “terceiros” multiplicando o número de prestadoras de serviços. Esta foi uma das alternativas encontradas pelas empresas para redução de custos tornando o produto final mais acessível aos consumidores e competitivo nos mercados interno e externo.

É expressivo o número de trabalhadores da indústria de calçados que exercem suas atividades profissionais no mercado informal e para muitos estudiosos, a terceirização representa um dos fatores que desencadearam o desaparecimento do emprego estrutural, o chamado “de carteira assinada”.

1.2 Indústria de Calçados Kissol: trajetória e fatos marcantes

A empresa nasceu como apêndice da Indústria de Calçados Kátia de propriedade do Senhor João Cárceres de Munhoz. Na ocasião, este empresário convida o gerente de produção da empresa, Senhor Expedito Cândido de Oliveira e o contador, Senhor Carlos Roberto de Paula para compor uma sociedade na fabricação de calçados infantis masculinos. O Senhor Carlos Roberto de Paula, um dos atuais proprietários da Indústria de Calçados Kissol, relata³ ter se surpreendido e emocionado com o convite, porém não poderia aceitar tal oferta, pois não dispunha de capital para o empreendimento proposto. Então, o Sr. João Cárceres Munhoz retrucou, informando que necessitava dos talentos destes profissionais para a realização do sonho e que com o desenvolvimento do trabalho, o capital a ser empregado iria sendo reposto.

³ Entrevista realizada pela pesquisadora com os diretores da empresa (em 08-01-2007) e teve como finalidade a coleta de dados para a construção da história da empresa.

Assim, com essa energia positiva surgiu a Indústria de Calçados Kissol, em 25/09/1973 e como muitas empresas em Franca em uma garagem fechada com placas de madeira, produzindo 60 pares/dia e com três trabalhadores. Posteriormente, foi gradativamente aumentando sua produção e comercialização para o mercado interno. Paralelamente a este investimento, o Senhor Carlos Roberto de Paula montou escritório de contabilidade, cujo sócio - Senhor Martinho Gonçalves Rodrigues foi convidado a integrar a equipe de proprietários da Indústria Kissol, dividindo com ele as cotas de capital.

A empresa aparece no cenário francano na década de 1970 diante da grave crise política, econômica e social vivenciada pelo país, principalmente na segunda metade da referida década. Faz-se importante ressaltar que o movimento operário dos trabalhadores metalúrgicos do grande ABC Paulista iniciava sua organização. No final dos anos de 1970, esse movimento fortalece as campanhas que visavam às reposições salariais e às manifestações contra a política salarial, anunciando mudanças na estrutura sindical, propondo maior autonomia, desvinculação dos sindicatos da ação governamental e o direito a melhores condições de vida. Esse movimento afeta os operários francanos, conforme se fará referências posteriormente e indiretamente, entrelaça com a vida dos trabalhadores da Indústria de Calçados Kissol.

É curioso ressaltar que o nome da empresa surgiu de conversas entre os referidos sócios, quando comentavam sobre a existência em Franca de uma família em que os vários irmãos possuíam empresas de calçados cujos nomes iniciavam-se com a letra K: Indústria de Calçados Kátia, Kaiser, Keller, Kebelo, Kliper e que deveriam continuar com essa “tradição”; foi então que alguém sugeriu o nome Kissol, pois naquele dia o sol estava muito forte. Segundo o Sr. Carlos Roberto, esse nome somado ao comprometimento de toda a diretoria e equipes de trabalhadores tem contribuído para o desenvolvimento e sucesso da empresa.

A ousadia é uma das qualidades atribuídas pelos amigos e colaboradores ao empresário Sr. Carlos Roberto de Paula. Em agosto de 1975, surge a empresa Indústria de Calçados Tropicália, com uma composição administrativa mais equilibrada e com três sócios: Martinho Gonçalves Rodrigues, Carlos Roberto de Paula e seu irmão Paulo Henrique Cintra. É instalada em prédio alugado e oferecia melhores condições de trabalho.

As duas empresas vão se desenvolvendo concomitantemente, produzindo e comercializando calçados: masculino e infantil sendo que no ano de 1977 as organizações passam por grandes transformações em suas instalações. Inicia-se a construção do atual prédio para abrigar Indústria de Calçados Tropicália e as acomodações da Indústria de Calçados Kissol sofrem algumas remodelações no espaço de trabalho, com a ampliação da antiga “garagem” para uma edificação no mesmo terreno, de propriedade do Senhor João Cárceres Munhoz: um barracão bastante precário, com pouco conforto, cujo pé direito era tão baixo que os empresários e trabalhadores o apelidou de “Bangalô”, permanecendo nessas condições até o final de 1978.

Esses dois anos foram marcantes na vida dessas organizações, que igualmente sofreram transformações administrativas, pois os senhores João Cárceres Munhoz e Expedito Cândido de Oliveira não considerando a conveniência econômica e comercial de permanecerem na indústria Kissol, vendem suas cotas de capital aos referidos sócios da empresa Tropicália.

No final de 1977, a Indústria de Calçados Tropicália inaugura suas novas instalações, agora confortáveis e adequadas ao processo produtivo, porém o investimento financeiro realizado foi muito dispendioso não oferecendo condições para a imediata aquisição de equipamentos necessários à ampliação da produção. Assim, no final de 1978 a Indústria de Calçados Kissol passa a funcionar no mesmo prédio da referida empresa e as duas organizações fluíram juntas, ocupando o mesmo espaço físico, porém, com trajetórias diferenciadas.

Em 1979 surge uma nova divisão, na qual o Calçados Tropicália começa a fabricar seus produtos para o mercado externo e a Indústria de Calçados Kissol permanece produzindo calçados masculino infantil para o mercado interno. Novas aquisições são realizadas como: equipamentos, máquinas e outros móveis para adequar as empresas à nova realidade.

Em 1982 houve nova alteração da sociedade, em que os sócios Paulo Henrique Cintra e Martinho Gonçalves Rodrigues continuam na Indústria de Calçados Tropicália e Carlos Roberto de Paula, com a Indústria de Calçados Kissol. Nesta ocasião, o Senhor Renato Maurício de Paula, irmão de Carlos e Paulo assume parte da sociedade e esta composição permanece até os dias atuais.

Neste mesmo ano, inicia-se a construção do atual prédio da Indústria

de Calçados Kissol, que prossegue na produção de calçado masculino infantil, com o nome fantasia de Karlitos, iniciando sua atuação no mercado externo, produzindo e comercializando seus produtos para os Estados Unidos da América.

Reis (1994 apud) enfatiza:

A política de comércio externo do Brasil durante os anos 80 teve como principal objetivo a obtenção de saldos positivos na balança comercial, com a finalidade de atender os encargos financeiros da dívida externa. Para Tanto buscou promover as exportações e conter as importações. (SOUZA, 2006, on line).

É importante ressaltar que a empresa crescia a passos largos e promissores, incentivada pela política do governo de fomentar as exportações com isenção de alguns impostos, oferecimento de subsídios, benefícios fiscais a programas de exportação, além da política cambial que apresentava freqüentes minidesvalorizações.

Lembramos também que o câmbio já se encontrava desvalorizado no começo da década devido à maxidesvalorização de 30% ocorrida em dezembro de 1979. Além disso, houve outra maxidesvalorização de 30% da moeda em fevereiro de 1983. (SOUZA, 2006, on line).

Conjuntamente a esta política, o Brasil perdia o controle de seu destino, Fernandes e Pais (2006, on line) apontam os principais fatores que contribuíram para essa situação coibindo a trajetória de desenvolvimento do país: a dívida externa excessiva, as elevadas taxas de inflação, excesso de intervenção estatal na economia e uma crise fiscal profunda do Estado, que lhe retirou toda a capacidade de poupança. Estes aspectos conduzem a economia a um demorado processo de estagnação.

Em contrapartida, inspiradas nas lutas do movimento operário do Grande ABC, constituem-se em Franca a oposição operária, articulada no interior dos movimentos de igreja católica, que em princípio visava à disputa e vitória nas eleições sindicais o que ocorre em 1982 – surgindo uma nova dinâmica nas relações trabalho-capital na cidade.

Segundo estudiosos, nessa primeira gestão (1982-1985) os dirigentes do sindicato encontram uma conjuntura política favorável à luta por um novo sindicalismo, com uma atuação combativa em defesa dos interesses da classe

trabalhadora. O início da “abertura política” e a formação das centrais sindicais e do Partido dos Trabalhadores contribuíram na efetivação desse objetivo.

Outro fato marcante que merece destaque, considerado um marco na história de luta do sindicato foi a greve ocorrida em 1983, que mobilizou aproximadamente seis mil trabalhadores em Franca na realização de passeatas e panfletagem, iniciando um período de grandes campanhas salariais e outras reivindicações para melhorar as condições de vida dos trabalhadores desse setor. Nesse mesmo ano o sindicato filia-se à Central Única dos Trabalhadores (CUT), condição que até hoje “[...] permite afirmar ser ele a liderança com maior destaque no cenário político-sindical local, representando a categoria mais numerosa da cidade” (ROSA, 1996, p.33).

Dando seqüência à trajetória da Indústria de Calçados Kissol, em 1984 a empresa transfere suas atividades para o atual prédio, com produção de aproximadamente 800 pares de calçados /dia, dos quais 300 pares são destinados ao mercado interno (calçado infantil) e 500 pares para o mercado externo (calçados masculinos) tendo como um dos seus primeiros clientes a Exportação Tomacan.

A Indústria de Calçados Kissol se fortalece e vivencia momentos de grande crescimento. Os trabalhadores mais antigos relembram que em dezembro de 1985 receberam bonificação correspondente à metade do salário que cada um auferia nessa época. Essa iniciativa foi considerada pelos operários como um prêmio e reconhecimento do trabalho realizado.

No entanto, também vivenciou momentos avaliados pelos envolvidos como conflituosos, como a tumultuada campanha salarial liderada pelo Sindicato dos Trabalhadores de 1985, com depredações de fábricas, prisões e espancamento de líderes sindicais e trabalhadores, ocasionando a intervenção no sindicato e cassação dos direitos sindicais de alguns dirigentes.

Em 1986 foi realizada nova campanha salarial, mas de forma pacífica, sem greves, com estratégias diferenciadas de negociação pautadas no diálogo e propostas de entendimentos.

Ao longo da história novas greves e propostas de trabalho que favoreciam a classe trabalhadora vão se concretizando e, apesar dos tropeços decorrentes dos planos políticos e econômicos nacionais e dos embates das

contradições e divergências de interesses, o sindicato assume-se como uma organização coletiva de confiança e presente na vida dos trabalhadores.

O Senhor Renato Maurício aponta em entrevista que a empresa conseguiu superar diversas crises financeiras, que afetaram todas as dimensões da organização, registrando que, coincidência ou não o Calçados Kissol tem vivenciado momentos difíceis a cada 10 anos. Relembra neste encontro a crise econômica e financeira que a empresa atravessou em 1986. A introdução do Plano Cruzado lançado no governo brasileiro pelo então ministro da fazenda Dílson Funaro alterou a moeda brasileira de Cruzeiro para Cruzado e em seguida para Cruzado Novo.

A proposta visava a contenção da inflação através do congelamento de preços, porém, os resultados provocaram uma catástrofe na economia do país uma vez que aumentou os índices inflacionários de forma galopante. A comercialização dos produtos ficou inviável e por não se equalizar o valor presente nos preços, muitas mercadorias no momento da comercialização estavam abaixo da rentabilidade desejada e/ou até mesmo inferior ao custo de produção, o que inviabilizava o negócio. Este momento político-econômico vivenciado pelo país provocou a falência e/ou o fechamento de muitas empresas calçadistas na cidade de Franca.

No entanto, a Indústria de Calçados Kissol buscou alternativas estratégicas para superação das dificuldades desse momento que marcaram a sua trajetória.

Nesse mesmo ano, devido ao referido pacote econômico – Plano Cruzado, o piso salarial dos sapateiros, conseguido ao longo dos anos com lutas sindicais, foi reduzido de forma considerável e para que recuperassem essa diferença e retomassem o acordo salarial anterior, o Sindicato convidou os operários para uma paralização geral do trabalho, que contou com a participação de 70% dos trabalhadores e durou cerca de 15 dias.

Alguns trabalhadores da indústria de Calçados Kissol relatam⁴ que este momento de luta teve repercussão nacional. Várias pessoas foram dispensadas e tiveram muitas dificuldades de inserir-se novamente no mercado de trabalho formal.

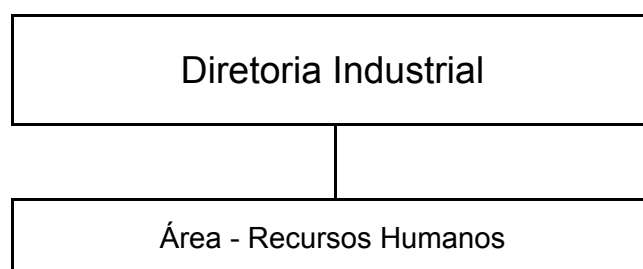
⁴ Entrevistas e contatos informais realizados com trabalhadores mais antigos, que proporcionaram grande parte dos dados coletados da história de luta dos trabalhadores.

Desde então, ano após ano, as conquistas dos trabalhadores foram se acumulando, destacando: a redução da jornada de trabalho, fornecimento de desjejum e lanche, abono escolar, pagamento quinzenal, consolidação das Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA), proteção ao trabalho da gestante, melhoria das condições ambientais, entre outras. As reivindicações e conquistas extrapolaram a questão salarial, abrangendo temas sociais e de melhoria da qualidade de vida.

Em entrevista, o Senhor Carlos Roberto aponta alguns aspectos da sua vida pessoal. É proveniente de família humilde, em que o genitor e provedor eram pequeno sitiante, que por motivo de saúde, faleceu antes de completar 50 anos de idade, deixando a esposa e 07 filhos, o mais novo, com 08 anos de idade. Comentou que na ocasião contribuía para as despesas familiares e arcava com o custo de seus estudos na Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Franca. Pontua que foi a oportunidade oferecida pelo Sr. João Cárceres Munhoz e o trabalho desenvolvido pela Indústria de Calçados Kissol que possibilitou a si e a seus irmãos, desenvolverem-se enquanto empreendedores no ramo de calçados. Alguns trabalharam na empresa e posteriormente, com o auxílio e experiência dos diretores de Calçados Kissol, conseguiram abrir o seu próprio negócio ou mesmo expandir ou dar continuidade nos existentes.

Citou o exemplo da irmã, Senhora Vera Lúcia de Paula, que trabalhou durante alguns anos, como Diretora Industrial no Calçados Kissol, quando por volta de 1993, esse cargo foi assumido pelo então comprador da organização o Sr. José Aparecido da Silva e a Senhora Vera Lúcia transferiu-se para a direção da indústria de Calçados Tropicália.

Nesse período em que a Senhora Vera Lúcia de Paula permaneceu na direção industrial foi organizada a área de recursos humanos na empresa, constituída conforme a figura 1:



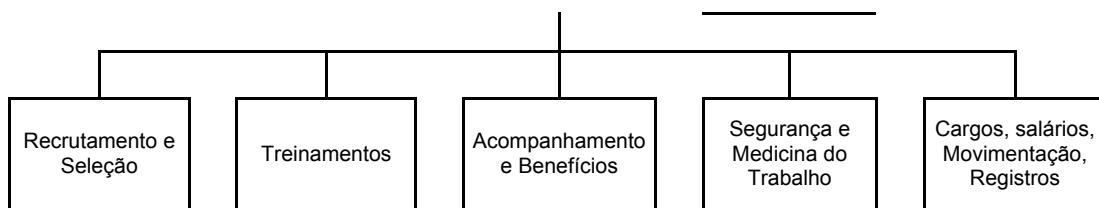


Figura 1 Esquema de organização da área de recursos humanos da empresa

Fonte: Dados coletados pela autora

A composição desta área sob a gestão da Diretoria Industrial, possuía profissionais especializados e realizavam um trabalho em equipe interdisciplinar com psicólogo, médico e enfermeira do trabalho, técnico de segurança e colaboradores experientes que coordenavam o departamento de pessoal.

A filosofia da equipe era acreditar e valorizar os trabalhadores proporcionando um ambiente de mudança através das pessoas. Estes profissionais desenvolviam atividades que visavam à integração e desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, com palestras, cursos de liderança para supervisores e outros direcionados à área de higiene e segurança no trabalho, festas comemorativas como: Primeiro de Maio; Dia das Crianças; Festa de Integração nos finais de ano e outros encontros e treinamentos regulares com gerentes e supervisores de produção, implantação de programas de qualidade, como o Cinco Sentidos, entre outras atividades.

A empresa tornou-se sólida, com visibilidade no mercado, aumentando sua produção, ousando gradativamente, criando novas filiais, contratando trabalhadores, proporcionando aos mesmos treinamentos operativos; foram adquirindo máquinas, equipamentos, reformando prédios, enfim fortalecendo a equipe de trabalho e criando estratégias para driblar o momento político e econômico do país.

A conjuntura econômica brasileira passou por mudanças significativas durante a década de 1990. A abertura comercial, estabilidade de preços, privatização, processo de liberalização financeira consistem em alguns dos fatores que se pode apontar como marco institucional do país.

Alguns economistas, como Gustavo Franco, Mendonça de Barros,

entre outros, apontam que o acirramento da competição extinguiu empresas e até setores menos organizados e que este fato contribuiu para o fortalecimento do setor produtivo. As empresas que conseguiram sobreviver tornaram-se mais fortes e capazes para enfrentar o mercado internacional, como o caso da Indústria de Calçados Kissol, que gradativamente foi deixando de produzir para o mercado interno, voltando-se para a exportação.

Entretanto, os diretores ressaltam as dificuldades encontradas para se manterem no mercado principalmente após 1990. Apontam que diversos subsídios foram eliminados, com a redução de incentivos que beneficiavam os exportadores. O governo Collor (1990/1992), foi marcado pelo processo de abertura comercial, com a diminuição das tarifas de importação, que acarretou o aumento das importações de produtos de vários países, vindo principalmente dos Tigres Asiáticos (Coreia, Tailândia, Indonésia e China). Embora a exportação seja o “carro chefe” da produção da Indústria de Calçados Kissol a referida abertura ocasionou queda na produção diária para o mercado interno na empresa.

Em entrevista o diretor o Sr. Renato Maurício relembra que em 1996 a empresa atravessou um dos momentos mais difíceis dessa década, consequência do Plano Real anunciado pelo governo em 1994, que segundo Pinheiro (2001, p.15) pode ser visto como “a extensão macroeconômica e lógica das reformas implementadas na década de 90, tanto por exercer mais impacto sobre o crescimento da economia, como por gerar as condições políticas para levá-las adiante”.

E entre vários desequilíbrios provocados pelo Plano Real, Pinheiro (2001, p.17) aponta:

[...] Ademais, a credibilidade financeira resultante da estabilidade de preços e da rígida política monetária (isto é, altas taxas de juros) acentuou a demanda por moeda corrente, o que valorizou significativamente o real face ao dólar, tendência que vinha se estabelecendo desde 1992. Entre junho de 1994 e fevereiro de 1995, o real teve uma valorização real de 30% em relação ao dólar [...].

E acrescenta:

O governo logo abandonou a livre flutuação da taxa de câmbio e adotou um sistema de banda cambial, que permitia uma depreciação nominal e gradativa do real. O efeito colateral dessa política foi a definição de um teto relativamente alto para a taxa de juros nominais. (PINHEIRO, 2001, p.17).

Estes fatores, entre outros, contribuíram para a desestabilização

financeira da empresa, requerendo medidas de remodelagem da produtividade para continuar presente no mercado internacional.

Consistiu em um momento crucial para todos os envolvidos, pois os administradores da indústria adotaram, entre outras medidas visando a saúde financeira e continuidade da empresa, o fechamento de algumas filiais com a conseqüente redução do número de trabalhadores. Assim, optou pela desativação parcial da estrutura da área de Recursos Humanos, restando apenas o Departamento de Pessoal, responsável pela movimentação, registro, análise de cargos e salários; o Técnico de Segurança e o Médico do Trabalho, configuração que permanece até os dias atuais.

Novamente, a empresa se reestrutura graças ao envolvimento da equipe de administradores e colaboradores, além de outros investimentos financeiros dos sócios ao longo de suas histórias, porém com perdas de grandes talentos humanos que contribuíram na construção da organização.

Os diretores enfatizam que estas crises, mesmo sendo sofridas, causando certo desconforto na convivência, entre os vários segmentos da comunidade organizacional, abalando o ritmo, a cultura e a coordenação da empresa, propiciam amadurecimento pessoal e profissional que conduz a posteriores saltos qualitativos em diversos aspectos organizacionais.

Após este período, a empresa segue sua caminhada e no segundo mandato da administração de Fernando Henrique Cardoso (1999/2002) a Indústria de Calçados Kissol retoma sua produtividade, surgem novas filiais e retomam seu crescimento.

Atualmente, a empresa é gerida por três diretores sendo que dois deles são proprietários e o terceiro, um dos colaboradores: Diretor Financeiro; Sr. Renato Maurício de Paula; Diretor Comercial, o Sr. Carlos Roberto de Paula e o Diretor Industrial, o Sr. José Aparecido da Silva.

O Quadro 1 ilustra o desenvolvimento da empresa no período de 2000 a 2006 do ponto de vista produtivo.

Anos	Produção Anual	Mercado Externo*	Mercado Interno *	Número de trabalhadores	Produção Pares/ Trabalhador	
					Ano	Mês

2000	605.400	513.110	92.290	430	1407	117
2001	689.634	670.554	19.080	611	1128	94
2002	664.004	648.350	15.654	510	1302	108
2003	596.487	566.781	29.706	605	986	82
2004	737.739	734.167	3.572	683	1080	90
2005	1.025.890	1.017.722	8.168	808	1270	106
2006	817.435	805.700	11.735	626	1306	109

* total de pares produzidos e entregues

Quadro 1 Produção de Calçados – Empresa – Kissol

Fonte: Dados coletados pela autora.

A variação de pares produzidos pelos trabalhadores, ano a ano, é decorrente de fatores como grau de dificuldade para execução, tipo de calçado, modelo, matéria prima empregada, máquinas e equipamentos utilizados, entre outros aspectos organizacionais que certamente afetam a produtividade. Procuram observar com rigor as normas exigidas pelos exportadores, especialmente no que se refere aos colaboradores oferecendo-lhes condições de trabalho adequadas ao desempenho das atividades. Ressalta-se que mesmo nas tarefas mecanizadas, o componente manual tem um peso significativo, visto estar presente em quase todas as atividades fins das indústrias de calçados de Franca.

Marx (1996 apud):

De acordo com Marx, na manufatura, complexa ou simples, a operação continua manual, artesanal, dependendo, portanto da força, da habilidade, da rapidez e segurança do trabalhador individual, ao manejar seu instrumento. O ofício continua sendo a base. (BARBOSA, 2006, p.20).

E acrescenta:

Se em muitos aspectos, mesmos em tempos de capitalismo industrial avançado, a indústria do calçado – e ainda apresenta - características artesanais e manufatureiras, entendemos que o ofício, a habilidade manual, possa ser interpretado como uma porta de acesso ao mundo empresarial e a capacidade criativa como um fator a explicar o êxito do empresário do setor, já que conforme amplamente ressaltado em bibliografia, essa é uma indústria onde o volume de capital não é tão decisivo para o início do empreendimento. (BARBOSA, 2006, p.20).

No Quadro 2 observa-se o percentual de contribuição da produção da

Indústria de Calçados Kissol na venda de calçados para o mercado internacional como Estados Unidos, Inglaterra, Itália, África do Sul entre outros.

É importante salientar que a empresa Kissol, foi ao longo de sua história, não deixando de comercializar seu produto aos consumidores brasileiros, mas em suas estratégias de desenvolvimento priorizou o mercado externo, auxiliando de forma significativa a produção de calçados para exportação em Franca – SP.

Ano	Calçados Produzidos Mercado Externo		Percentual de contribuição: Kissol/ vendas para o mercado externo/empresa Francanas
	Pares/ Franca *	Pares/Kissol	
2000	5.555.467	513.110	9,2%
2001	6.232.286	670.554	10,7%
2002	5.979.985	648.350	10,8%
2003	7.197.326	566.781	8,0%
2004	10.079.530	734.167	7,2%
2005	8.384.938	1.017.722	12,1%
2006	6.586.655	805.700	12,2%

Quadro 2 Calçados produzidos – Mercado Externo – Franca e Empresa Kissol

Fonte: Sindicato da indústria de Calçados de Franca – SP - 2007.

Os quadros 1 e 2 evidenciam a dinâmica deste tipo de indústria, cujo desempenho depende de estratégias adotadas pela empresa e seus órgãos de classe, como também das habilidades do governo em promover investimentos, oferecendo melhor apoio institucional e acesso mais amplo no mercado.

Os diretores da empresa ressaltam que, ao contrário do ano de 2005, a produção para 2006 permaneceu aquém da expectativa planejada, em função da política cambial de constante desvalorização do dólar, juros e carga tributária

elevada, resultando em queda da produção. Esses fatores geraram descontrole nas Indústrias de Calçados de Franca: muitas tiveram que trabalhar com altos déficits para não se ausentar do mercado e outras, fecharam suas portas. A crise financeira repercutiu em crise social e econômica para a cidade de Franca afetando a cadeia produtiva, como um todo, provocando demissões em massa.

A Indústria de Calçados Kissol acompanhou esse movimento e mais uma vez adaptou-se às leis de mercado, adotando medidas estratégicas para suportar a supervalorização do real. Dentre suas atitudes, destacamos: redução da produção de calçados em relação ao ano anterior (2005); parcerias com fornecedores visando adequar o valor pago pela matéria prima e outros insumos; mudanças nos modelos dos calçados objetivando diminuir o tempo gasto em sua confecção; implantação de uma política de combate aos desperdícios: de tempo, talento, material; cumprimento do planejamento de produção estabelecido evitando fretes aéreos, entre outros além da demissão, ao longo de 2006, de aproximadamente 242 trabalhadores integrantes de todas as seções do setor produtivo, inclusive gerentes e supervisores.

A política de demissão adotada contraria a filosofia da organização, que desde 2000 vem investindo de forma planejada no desenvolvimento humano e plano de carreira de seus colaboradores.

Os diretores salientaram em entrevista que para 2007 a empresa pretende retomar seu crescimento em diversas dimensões: financeira, social, econômica e comunitária, proporcionando aos trabalhadores e familiares melhores condições de trabalho e de vida. Porém, para tanto, dependem da conjuntura nacional e da política a ser estabelecida, para o setor.

Crescer é preciso, contudo, reformar também é preciso. Sem uma reforma tributária visando menos impostos, reforma política, modernização na política cambial – que hoje nos sacrifica com uma moeda desproporcionalmente valorizada e ajuste fiscal; dificilmente alcançaremos o crescimento desejado e voltaremos a almejar tempos melhores. Queremos acreditar que a política tão ortodoxa que vigorou tenha sido uma precaução excessiva na hora de construir alicerces sólidos para sustentar o crescimento, e que agora, a arrojo empreendedor tomará assento na gestão federal. (DONADELLI, 2006, on line).

1.3 O Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano

O trabalho que deu origem ao Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano⁵ tem como alicerce as histórias das profissionais que compõem o seu quadro. O desejo de suplantar os obstáculos criados por limites impostos por outras instituições deu origem ao anseio de produzir um trabalho independente. O empreendimento é fruto do desejo de romper com as imposições das classes dominantes que são capazes de cercear a condução de propostas democráticas, pois são pragmáticas.

O poder ideológico foi capaz de concatenar os interesses de três profissionais Assistentes Sociais. Elas foram amplamente motivadas pelo interesse em participar das estratégias de lutas populares e optam por se comprometerem com os segmentos oprimidos⁶ em prol de buscas democráticas no exercício profissional.

Em 1984, essas profissionais, começaram a reunirem-se e em busca de alternativas de trabalho realizam a proposta que denominaram de “Serviço Social Independente”.

[...] o desvelamento da dimensão política da profissão coloca, necessariamente, a necessidade de redefinição do trabalho institucional, posto que a referência básica do esforço de ruptura é a clientela do Serviço Social, representada pelos setores populares. (SILVA, 2007, p. 90).

Iamamoto (2005) enfatiza que nos anos de 1980 os assistentes sociais descobriram, através da dinâmica das instituições e das relações de poder institucional, a importância de pensar o Serviço Social, as políticas sociais e os movimentos sociais.

E para este grupo de assistentes sociais criar um trabalho alternativo apresentou-se muitas dificuldades. A recente formação profissional, aliada à organização curricular dos “restritos” meios necessários não contribuíram para a efetivação desta “nova” proposta de trabalho. Começaram a entender na prática as dificuldades da “profissão liberal”:

⁵ A história descrita neste tópico faz parte de material produzido e utilizado pela equipe técnica do Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social, em palestras e oficinas.

⁶ “O termo “oprimido” é utilizado por alguns autores para designar a subordinação política, ideológica econômica e cultural direcionada ao conjunto das classes dominadas, a partir de um processo histórico de subalternização inerente às estruturas periféricas, dependentes. (SOUZA, 2007,p.143).

Embora regulamentado como uma profissão liberal na sociedade o Serviço Social não se realiza como tal. Isso significa que o Assistente Social *não detém todos os meios necessários para a efetivação de seu trabalho; financeiros, técnicos, humanos necessários ao exercício profissional autônomo*. Depende de recursos previstos nos programas e projetos da instituição que o requisita, que o contrata, por meio dos quais é exercido o trabalho especializado. (IAMAMOTO, 2005, p.63, grifo da autora).

Outras indagações permearam as reflexões deste grupo. Como construir um trabalho diferenciado numa cidade com características conservadoras, elitista e proletária que, ao mesmo tempo respeitasse sua cultura, valores e que desenvolvesse propostas comprometidas com o povo? Este constitui em mais um dos desafios desse grupo.

No contexto social, a pressão dos movimentos sociais populares coloca de maneira mais clara, novas demandas para a prática do Serviço Social e assim, o grupo de assistentes sociais se predispõe a prestar assessoria a estes movimentos sociais por acreditar que o exercício da verdadeira solidariedade, ou seja, da busca por efetivação de direitos, de relações mais horizontalizadas, de práticas educativas e coletivas diluiriam os padrões tradicionais vinculados na história de escravismo, clientelismo, assistencialismo, autoritarismo e coronelismo que tanto corroborava para a manutenção da sociedade, na qual impera a desigualdade e injustiça.

Neste momento, surgem outras dificuldades: em uma sociedade como esta, em que o mínimo necessário para sobreviver não é garantido: como poderia a população sentir a necessidade de um trabalho como esse e ainda remunerado? “[...] a condição de trabalhador assalariado não só enquadra o Assistente Social na relação de compra e venda da força de trabalho, mas molda a sua inserção socioinstitucional na sociedade brasileira”. (IAMAMOTO, 2005, p. 63). As Assistentes Sociais não desistem desta caminhada, porém não encontram alternativas viáveis para a atuação do projeto.

Em 1986, o grupo composto por mais duas novas integrantes da área da psicologia, conduziu a proposta de trabalho para assessoria às escolas da rede oficial de ensino, preocupadas e motivadas em assegurar a população, a saúde e educação. A educação vista como um dos pilares de transformação social e a saúde, voltada para a emocional e a mental.

Iniciou-se então a “Assessoria Integrada de Educação e Saúde”, através de encaminhamentos de ofícios às escolas estaduais divulgando o trabalho. Na ocasião os professores encontravam-se mobilizados e reivindicando remuneração justa. E nesta conjuntura de luta da categoria, a Escola Estadual de 1º e 2º Grau “João Marciano de Almeida” - Franca – SP, interessou-se pelo trabalho da assessoria. Iniciaram-se várias indagações pela equipe de profissionais que demonstravam imaturidade para a ação. Entre eles, a questão do valor financeiro que seria solicitado, a título de “honorários”, para a realização das atividades. Como estabelecer um valor monetário se historicamente este tipo de trabalho sempre compreendido como sendo de doação, de amor ao próximo?

Para a realização do trabalho a Assessoria Integrada optou pelo levantamento da situação para conhecimento da realidade. Assim, consultou todos os níveis hierárquicos da escola, e outros sujeitos que compõem a realidade do local, quanto ao interesse pela proposta de trabalho. A abordagem realizada surtiu efeitos considerados positivos, pois o projeto foi bem vindo pela equipe técnica e pelos pais dos alunos, porém posteriormente várias indagações foram surgindo por essas pessoas, ora favoráveis, ora desfavoráveis. E após, reuniões, desgastes pessoais e muitas explicações, o projeto não foi concretizado.

A experiência gerou desconforto na equipe de profissionais e estas, sentindo-se incapazes, resolvem cessar temporariamente as atividades, objetivando refletir sobre a filosofia de trabalho, a atuação profissional, as dificuldades enquanto grupo.

Em 1987 o grupo foi convidado para falar desta experiência aos alunos do segundo ano do Curso de Serviço Social na UNESP-Campus de Franca. Os alunos e professores impulsionaram as profissionais e somados às próprias reflexões, retomaram a proposta, mas amadurecidas e convencidas da necessidade de realizar um trabalho alternativo, inovador, não filantrópico, acessível e comprometido com os anseios da população oprimida.

A proposta toma novos rumos, se fortalece e o grupo agora composto por outros profissionais se encorajou, e resolveu a organizar um espaço formalizado: a clínica. Em 1988 iniciou-se o projeto de trabalho interdisciplinar denominado Clínica Atende – Psicologia e Serviço Social.

Nesta entidade – Clínica Atende- Psicologia e Serviço Social as profissionais sentiram a verdadeira motivação para a efetivação de uma “práxis” na perspectiva da interdisciplinariedade. A possibilidade de concretamente relacionar teoria e prática, direcionada aos aspectos teóricos - metodológico, ético - político orientou o projeto profissional da equipe que constituía a Clínica Atende.

Em sua trajetória o trabalho desenvolvido na clínica sedimenta-se e amplia-se adquirindo novas dimensões. O aumento considerável das possibilidades de atuação sugere a alteração na sua denominação. Em 1998 passa a se denominar Instituto Atende - Psicologia e Serviço Social – Área Clínica e Desenvolvimento Humano, mais coerente com a estrutura de trabalho atual. (anexo A).

Com sede em Franca - São Paulo tem como objetivos: desenvolver estudos, visando o aprofundamento do conhecimento e aplicação da ciência em Saúde Mental; contribuir com o aprimoramento profissional de trabalhadores, técnicos e não técnicos, através de cursos, palestras, grupo de estudos; ter como elemento principal o trabalho e o respeito à dignidade do povo, algo essencial; participar, coordenar e promover congressos, conferências entre outros dentro e fora do país, na área de desenvolvimento humano; manter relacionamento com Universidades, Associações, Hospitais, Clínicas, Empresas, quer nacionais ou internacionais, nos quais se dê enfoque à saúde mental e educação.⁷

O Instituto Atende expande suas atividades principalmente para a área de desenvolvimento humano sem desprezar sua atuação na área clínica. A preocupação com as demandas dos sujeitos atendidos, o conhecimento da realidade nas suas diversas dimensões: socioemocional, política, cultural, ideológica, entre outros e a formação continuada técnico - científica sempre estiveram presentes nas ações cotidianas.

Em 2001 com uma equipe formada com três profissionais: uma assistente social e duas psicólogas e denominado Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano, a prática profissional se reorganiza em duas áreas: **clínica:** psicoterapias, orientação vocacional, orientação profissional e grupos educativos, tais como assessoria a profissionais das ciências humanas e sociais aplicadas e de transtornos alimentares e obesidade; **educativa:** educação continuada nas organizações, gestão e empreendedorismo social. O trabalho

⁷ Objetivos extraídos do Contrato Social do Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social.

desenvolvido por estas duas áreas se entrelaça visando e priorizam o mundo emocional e social das pessoas e grupos atendidos.

1.4 O trabalho interdisciplinar

Não se pretende realizar análises externas sobre o tema, mas abordar a forma como a equipe de profissionais entende e vivencia a interdisciplinaridade, grande diferencial no trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende.

Martins de Sá (2002, p.8) em suas reflexões aponta que:

[...] a dimensão da contradição e da totalidade, tão necessária ao processo educativo, se esvazia no momento em que a fragmentação do saber vai, por consequência, permitindo uma aproximação estruturalista da realidade, numa análise unilateral. A somatória de referências ao contexto social não é automaticamente representativa deste contexto e não se estabelece, por si só, relações entre os conteúdos. A repercussão destas distorções torna-se evidente no ensino, na pesquisa, na extensão e, por conseguinte, na ação profissional.

Tozzi (2004, p.23) salienta que “pensar no trabalho realizado por uma equipe interdisciplinar pressupõe o conhecimento da totalidade do ser humano, enquanto celeiro de vivências fisiológicas, sociais, emocionais, culturais e políticas”.

E registra que o reconhecimento de “aspectos “inter” é fundamental para a absorção dos trâmites do saber. O ato de reconhecer nas outras pessoas aspectos novos e enxergar por um outro prisma é fator essencial para um trabalho de equipe”.

A disposição para a troca de informações, a abertura para a reestruturação do pensamento tem valor primordial. Vontade de aprender, conhecer, estar aberto para as relações de poder e interpessoal que permeiam o trabalho grupal são marcas de posturas de crescimento.

A busca de uma atitude interdisciplinar quer na esfera da pesquisa, da prática social ou do ensino, deve ser precedida de uma reavaliação do “papel da Ciência e do Saber em suas relações de poder”. Não se trata de criar uma superciência, mas de buscar a concorrência solidária das várias disciplinas na construção da totalidade humana (MARTINS DE SÁ, 2002, p.9).

O saber parcelado não é capaz de produzir o entendimento estruturado. O valor da interdisciplinaridade é capaz de realçar os vários saberes e colocá-los a serviço dos sujeitos com os quais trabalhamos.

O desafio do trabalho interdisciplinar é saber distinguir, mas não fazer da parcela o seu fundamento. Não é possível fragmentar a realidade em modelos fechados.

Focar a participação dos profissionais na equipe do Instituto Atende tornou-se necessário, sendo que discussões foram realizadas visando não departamentalizar ou especializar, mas inteirar. Assim, na interdisciplinaridade a diversidade e a unidade sempre foram tópicos primazes. Aliás, a busca da unidade, a partir do movimento real da história, integra o debate que atualmente se trava, não apenas no âmbito acadêmico e da pesquisa, mas também no confronto das instituições, empresas, e na própria práxis social.

[...] o esforço que estudiosos e profissionais da área de Serviço Social vêm fazendo no sentido de desenvolverem uma tarefa teórico – prática de interdisciplinaridade. Quer no plano da reflexão teórica, quer naquele da prática de ensino, da pesquisa e da intervenção social, o que se revela nestes trabalhos é o amadurecimento de uma nova concepção do saber, capaz de assegurar na sua unidade e organicidade numa perspectiva interdisciplinar que, reconhecendo e respeitando diferenças e especificidades, rompe fronteiras entre disciplinas e posturas, recompõe fragmentações e reconstrói convergências.

Esta perspectiva de trabalho interdisciplinar é vista como exigência intrínseca do próprio saber, como vitória sobre o espírito liberal-burguês capitalista com que se travestiu a tendência positivista à especialização, como caminho novo para uma exploração mais rica dos problemas da análise e da intervenção sociais bem como estratégia eficaz para o desvelamento de seu significado político (MARTINS DE SÁ, 2002, contra capa).

Tozzi (2004, p.24) aponta:

O trabalho interprofissional, enquanto ferramenta para a equipe, pressupunha um compartilhar crítico na defesa de um projeto unitário no contexto de trabalho, em que cada especialista buscava reconhecer seu papel e o papel dos demais e juntos, partilhando de um eixo comum sem perder de vista a totalidade.

A construção do projeto coletivo possuía um ideário comum, requerendo dos Assistentes Sociais e Psicólogos a postura pluralista e não eclética. A prática integrou um posicionamento teórico-técnico consistente admitindo e compartilhando idéias diferentes legítimas e verdadeiras.

O pluralismo sempre esteve presente nas ações do Instituto Atende:

[...] a elaboração e a afirmação (ou, se quiser, a construção) de um projeto profissional deve dar-se com a nítida consciência de que o pluralismo é um

elemento factual da vida social e da profissão mesma, cabendo o máximo respeito a ele, respeito, aliás, que é um princípio democrático. (NETTO, 1999, p.96).

Netto (1999, p.96) acrescenta que [...] um verdadeiro confronto de idéias só pode ter como terreno adequado o pluralismo que, por seu turno, supõe também o respeito às hegemonias legitimamente conquistada. (NETTO, 1999, p. 96).

A equipe, em suas discussões reflete não sobre o fim das especialidades expressas nas particularidades de cada profissão, mas contemplar o desejo de síntese do conhecimento sobre o social e emocional.

A importância da complementaridade como projeto de inter-relacionar conhecimentos, buscar teorias, procedimentos que contribuíssem com a intervenção do trabalho coletivo foi algo preponderante para a equipe do Instituto Atende, mas um processo difícil e que precisou muita reflexão, estudos e discussão por parte das profissionais.

Netto (1999) aponta que mesmo os projetos avançados e questionadores devem considerar os limites advindos das condições institucionais do mercado de trabalho.

A experiência concreta de trabalho possibilitou o desenvolvimento da consciência crítica e o valor da evolução desse trabalho consistiu em colocar na prática a relação entre consciência e a estrutura econômica, demonstrando como a luta pelos direitos pode acontecer no cenário do desenvolvimento humano.

Entre tantos questionamentos, se fortalece a proposta de trabalho, cuja filosofia e técnica de trabalho caracteriza-se:

[...] por uma empresa particular em busca do aprimoramento técnico - científico constante, entendendo que todas as pessoas independentes de raça, sexo, credo religioso, postura política e ideológica diferenciada e condição sócio-econômica possuem direitos sociais e emocionais garantidos. (TOZZI, 2004. p.25)

Dentro desta linha norteadora, se consideraram como prioritários no desenvolvimento do trabalho dois aspectos essenciais: a conscientização interna - emocional das pessoas, bem como a conscientização da ação dos fatores sociopolítico e cultural em suas vidas, ou seja, o modo como a sociedade é

estruturada favorecendo as elites e como os preconceitos e as discriminações são utilizados para manutenção da alienação das pessoas à essência da vida.

Nessa perspectiva o Instituto foi acontecendo; a princípio centrou-se no atendimento clínico de psicoterapia realizado pelas psicólogas, priorizando o atendimento grupal, por estarem convictas da importância do processo grupal na vida das pessoas. A Clínica atendia pessoas das mais variadas classes socioeconômicas e os procedimentos iniciais eram realizados pelo grupo de Assistentes Sociais, em entrevistas com os interessados e /ou familiares para o levantamento da realidade socioeconômica, definição do valor monetário para o atendimento (valor este baseado no padrão de vida do interessado), integração da pessoa à filosofia do trabalho, apreensão da necessidade (queixa). Em seguida, o interessado era conduzido ao processo social e terapêutico.

A atuação profissional contemplava também o desenvolvimento de cursos sobre educação, cultura e desenvolvimento pessoal, grupos de pais composto por familiares das crianças que se encontrava em trabalho terapêutico, desenvolvimento de assembléias gerais: reuniões em que participavam profissionais do instituto, terapeutas, usuários e familiares.

Esses encontros objetivavam favorecer espaços coletivos para a tomada de decisões sobre as prioridades e possibilidades de cada área de atuação, bem como envolver os usuários para a construção de um local diferenciado de democracia, participação favorecendo mudanças sociais.

Nestas atividades coletivas, a busca pelos direitos emocionais e sociais permeava as ações concretas e assim, as dimensões emocional, educacional e socioeducativas foram configurando a identidade profissional.

Considerando essa linha de atuação, empresas privadas e públicas, entidades filantrópicas, associações de Franca e região começaram a solicitar o trabalho: consultorias, assessorias, desenvolvimento de treinamentos voltados para uma educação continuada, entre outros.

O trabalho realizado repercutiu favoravelmente, expandindo-se, ampliando-se e o Instituto Atende passa a ser referência para muitos profissionais que, como essa equipe, ousa a realizar projetos criativos e propositivos. Iamamoto (2005, p.20) aponta como um dos “maiores desafios para os Assistentes Sociais é desenvolver a

capacidade de decifrar a realidade e construir propostas de trabalho criativas e capazes de preservar e efetivar direitos a partir de demandas emergentes do cotidiano”.

Assim, integrando as atividades do Instituto, em janeiro de 2000 iniciou-se o trabalho na referida Indústria de Calçados Kissol Ltda. As atividades direcionaram-se para a realização de procedimentos educativos que foram denominados de oficinas.

A equipe do Instituto Atende preocupou-se em utilizar expressões do mundo empresarial como forma de aproximar a cultura organizacional.

[...] educação como a política social mais próxima da gestação do sujeito capaz de história própria, porque pode motivar o surgimento da consciência crítica e autocrítica, permanecendo como impulso fundamental do saber pensar e do aprender a aprender. (DEMO, 2002, p.40).

A realização das atividades na organização privada gerou algumas incertezas na pesquisadora enquanto prestadora de serviços em um local em que se cria riquezas capitalistas de valor e mais - valia. Seguiram-se outros questionamentos no grupo de profissionais do Instituto que conduziram à reflexão de que o trabalho a ser desenvolvido seria solidário com o modo de viver e de pensar dos trabalhadores e seus enfrentamentos no universo comunitário, a despeito da inserção no contexto capital – trabalho.

Nestas reflexões, os estudos de Iamamoto em sua obra Serviço Social na Contemporaneidade: trabalho e formação profissional contribuíram de forma significativa, quando enfatiza que o desafio é re-descobrir alternativas e possibilidades para o trabalho profissional na busca do conhecimento do universo cultural, social e emocional dos trabalhadores, “contribuindo para a ultrapassagem de seus elementos opacos, que vedam o descortinar dos horizontes coletivos”. (IAMAMOTO, 2005, p.77)

Auxiliou ainda, a equipe na análise sobre a ação profissional e os efeitos sociais e emocionais desta ação, que fossem comprometidos com os anseios, valores e cultura dos sujeitos e ao mesmo tempo, contribuísse para interferir nas suas reais necessidades da vida.

Outra ponderação realizada pelo grupo e em especial pela pesquisadora referiu-se às formas e possibilidades de solidificação dos princípios éticos no cotidiano profissional em que o trabalho realizado se direcionasse para a busca da democracia, do exercício da cidadania, de como atuar como um educador político em

ambiente em que a cultura organizacional - ou seja, as “regras” e valores - estão voltados para a negligência de fatores importantes e fundamentais para o bem estar dos trabalhadores:

A enorme intensificação do ritmo de produção, o aumento do estresse funcional, a polivalência dos funcionários que assumem funções administrativas, de controle da qualidade, de manutenção e limpeza, sem obter ganhos proporcionais, e o conseqüente aumento do desemprego são algumas faces perversas da organização. (ZIBAS, 1997 apud FARINELLI, 2003, p.59).

Reflexões, e questionamentos, se intensificaram resultando em novos caminhos e propostas de ação que favorecessem ao trabalhador reconhecer a empresa como o local de contradições e conflitos enquanto sujeito à ótica do sistema capitalista. A pesquisadora aponta em sua dissertação:

[...] o trabalhador deve situar-se como autor produtivo e social. Necessita, além do conhecimento técnico da sua função, a compreensão do processo produtivo que integra, da empresa onde “vende” sua força de trabalho, da cultura organizacional que lhe define comportamentos – enfim, das regras e contradições que permeiam sua vida dentro e fora da organização. (FARINELLI, 2003, p.81)

1.5 A educação transformadora e a educação continuada

Faz-se importante salientar, como aponta Antunes (2004,p.8-9):

[...] por um lado, podemos considerar o trabalho como um momento fundante da vida humana, ponto de partida do processo de humanização, e por outro lado, a sociedade capitalista o transforma em trabalho assalariado, alienado, fetichizado. O que era uma finalidade central do ser social converte-se em meio de subsistência. A “força de trabalho” (conceito chave de Marx) torna-se uma mercadoria, ainda que especial, cuja finalidade é criar novas mercadorias e valorizar o capital. Converte-se em meio e não primeira necessidade de realização humana.

O estudioso considera ainda, que sob o capitalismo o trabalhador frequentemente não se satisfaz no trabalho, mas se degrada, chegando a se desumanizar. Aponta que o trabalho, como atividade vital, se configura como alienado frente ao produto final, como também ao próprio ato de produção da vida material, o ser social torna-se estranho em frente a si mesmo, em relação ao próprio homem.

Kuenzer (2002), nessa mesma linha de reflexão salienta que mesmo de forma alienada, o trabalhador encontra-se na práxis, na história e ambas lhe permitem a negação do trabalho alienado e a conquista do trabalho criador, constituindo-se o ponto de partida para a edificação de novas relações sociais de um mundo humanizado.

Frente a este preâmbulo encontram-se o Serviço Social e outras profissões afins que, se por um lado com o trabalho especializado contribuem com sua atuação para a “criação de consensos na sociedade”, auxiliando no vigorar da hegemonia vigente, por outro lado, pelo exercício da dimensão socioeducativa (e política/ideológica) da profissão, podem direcionar ao fortalecimento dos projetos e lutas das classes subalternizadas. (YASZBEK, 2005, p.58)

Portanto, através da ação educativa, dimensão inerente à profissão, é possível contribuir com a construção de um trabalho criador.

Constata-se que a educação é gestada por todos os seguimentos da sociedade e um processo que se efetiva desde o nascimento e se prolonga durante toda a vida. A educação encontra-se em plena mutação, visto que são muitas as possibilidades de aprender oferecida pela sociedade e que se multiplica em todos os domínios. (DELORS, 1998, p. 103).

Delors (1998) enfatiza que a educação ao longo da vida é uma construção contínua da pessoa, do seu saber, das aptidões e de sua capacidade de discernir e agir. E complementa que a “experiência vivida no cotidiano, e assinalada por momentos de intenso esforço de compreensão de dados e de fatos complexos, a educação ao longo da vida é o produto de uma dialética com várias dimensões”. (DELORS, 1998, p.107)

Certamente, a atuação pluridimensional nos vários momentos vivenciais da pessoa é que definirá se essa educação, inserida num contexto sócio – histórico, será emancipadora e transformadora das relações sociais no cotidiano.

Mészáros (2005) pontua a ligação entre os processos educacionais e os sociais e conseqüentemente, a reformulação significativa da educação que necessita de transformação no quadro social, em que as práticas educacionais da sociedade, quer sejam as práticas formais e informais, cumpram sua função de mudança.

Entretanto, salienta em sua obra a Educação para Além do Capital (2005, p.27) “que limitar uma mudança educacional radical às margens corretivas interesseiras do capital significa abandonar de uma só vez, conscientemente ou não, o objetivo de uma transformação social qualitativa”, acrescentando “que é necessário romper com a lógica do capital se quiser contemplar a criação de uma alternativa educacional significativamente diferente”, perseguindo de forma planejada e consistente estratégias para romper com o controle exercido pelo capital, através dos meios disponíveis e com meios a serem criados, direcionados para o objetivo da transformação social qualitativa.

Na educação para o trabalho realizada no seio da organização permeiam o controle, a coerção, obediência, a obtenção de respostas corretas como a tônica do processo produtivo, desconsiderando a influência favorável dos processos cognitivos, emocionais, sociais, culturais e vivenciais no processo de aprendizagem.

Mészáros (2005) enfatiza que as instituições de educação tiveram que ser adaptadas ao longo da história de acordo com as determinações reprodutivas em mutação do sistema capital, sendo que as formas de “educar” tiveram que ser alteradas não devido às “considerações humanitárias”, mas para a superação de desperdício econômico e do caráter “supérfluo” das instituições. Então, as instituições não poderiam trabalhar adequadamente exceto se tivessem em sintonia com as determinações gerais da sociedade com um todo e são assim atualmente.

[...] a questão crucial, sob o domínio do capital, é assegurar que cada indivíduo adote com suas próprias às metas de reprodução objetivamente possíveis do sistema. Em outras palavras, no sentido verdadeiramente amplo do termo educação, trata-se de uma questão de “internalização” pelos indivíduos. [...] da legitimação da posição que lhe foi atribuída na hierarquia social, juntamente com suas expectativas “adequadas” e as formas de conduta “certas,” mais ou menos explicitamente estipuladas nesse terreno. (MÉSZÁROS, 2005, p.44).

As instituições formais de educação consistem parte importante do sistema global de internalização em que as pessoas adotam as pressões externas e perspectivas da sociedade mercantilizadora como inquestionáveis limites individuais às suas aspirações pessoais. Os trabalhadores que muitas vezes não tiveram

acesso à educação formal igualmente introjetam essa lógica do capital, sendo que o referido autor ressalta a necessidade de confrontar e alterar todo o processo de internalização, em todas as dimensões visíveis e ocultas.

Os trabalhadores, em sua maioria, possuem formação na organização direcionada para o treinamento de habilidades ditas competências voltadas para a execução de determinado papel e se adapta aos interesses de uma minoria privilegiada no mundo capitalista. Assim, o aprendizado se torna meta, produto e não processo contínuo que permite como aponta Paulo Freire em seus estudos (1996, p. 20), o desenvolvimento do pensamento crítico, da responsabilidade social e política. Neste contexto exposto a educação continua a serviço do trabalho como se encontra constituído no mundo capitalista.

Esta concepção de educação conduz o aprendiz à passividade no processo de ensino–aprendizagem, interferindo de forma transparente na constituição da consciência da identidade operária, que se volta muitas vezes para o conformismo e para incorporação da ideologia dominante. Atribuem à estagnação pessoal à ausência de condições financeiras, ou seja, à pobreza e a ausência de força de vontade de algumas pessoas para enfrentar a dureza do trabalho, seja este qual for, numa clara atuação da ideologia da fatalidade. Ou então, como aponta Freire (2004), neste contexto neoliberal direciona-o para o individualismo e a competitividade como forma de apreensão necessária à sua sobrevivência na organização.

A ideologia fatalista, imobilizante, que anima o discurso neoliberal anda solta no mundo. Com ares de pós-modernidade, insiste em convencer-nos de que nada podemos contra a realidade social que, de histórica e cultural, passa a ser ou a virar “quase natural”. Frases como “a realidade é assim mesmo, que podemos fazer!” ou “o desemprego no mundo é uma fatalidade [...] expressam bem o fatalismo desta ideologia e sua indiscutível vontade mobilizadora. Do ponto de vista de tal ideologia, só há uma saída para a prática educativa: adaptar o educando a esta realidade que não pode ser mudada. (FREIRE, 2004, p.19-20).

Entretanto, também não significa dentro desse contexto que o trabalhador esteja passivo e inoperante no que se refere às suas conquistas. Kuenzer (2002) aponta que o conteúdo do trabalho capitalista é o ponto de partida para a prática educativa que domestique o trabalhador, porém também é o ponto de chegada, pois se orientada para outros interesses e outros fins, a hegemonia da

classe trabalhadora supera os limites impostos pela pedagogia do trabalho capitalista rumo à conquista reais e irreversíveis, sendo que se efetiva através da organização, da necessidade de uma qualificação mais global, dos esquemas participativos, da utilização do saber operário.

Kuenzer (2002) ainda enfatiza em seus estudos que mesmo nas estratégias administrativas adotadas pelas organizações objetivando o aumento da extração de taxas de mais valia relativa (taxas de rotatividade, o ciclo de controle de qualidade, entre outros), a contradição encontra-se presente, educando o trabalhador ao mesmo tempo para o capitalismo e para sua superação, ou seja, o que Mészáros enfatiza em seus estudos como a contraconsciência.

E o profissional comprometido com a classe trabalhadora certamente contribuirá para a educação com um olhar voltado à valorização do processo integrado de conhecimento incluindo a autonomia, emancipação de aprendizagem, conscientização, em que a criatividade, a ousadia, compreensão do mundo e em especial o pensamento crítico estejam presentes de forma global, em que o ser humano possa ser sujeito de sua história.

Importante ainda, registrar comentários acerca do ser humano como sujeito. Freire e Fiori (apud DAMKE, 1995, p.104) enfatizam que “o ser humano precisa descobrir a realidade como modificável e a si como capaz de modificá-la”, condição para que seja autor de sua história. E para que seja sujeito de transformações sociais, as ações educativas necessitam estar comprometidas com a emancipação, com a visão integradora da vida social, cultural, política e profissional das pessoas.

Outro aspecto a considerar é que a referida consciência de classe não se efetiva espontaneamente, mas precisa ser elaborada ao nível superestrutural. Assim, é de fundamental importância o papel a ser exercido pelos profissionais: assistentes sociais, psicólogos, pedagogos, entre outros comprometidos com a construção da nova hegemonia.

Kuenzer (2002, p.57) aponta que é “pela mediação destes intelectuais, enquanto articuladores e transmissores do saber e da concepção de mundo existentes ao nível do sendo comum dos operários, que se fará a nova pedagogia do trabalho”.

Para tanto é necessário à verdadeira educação continuada que para Mészáros (2005, p.75):

[...] não poderá ser vocacional (o que em nossas sociedades significa o confinamento das pessoas envolvida a funções utilitaristas estreitamente predeterminadas, privadas de qualquer poder decisório). [...] não poderá “ser geral” ensinando aos indivíduos, de forma paternalista, as habilidades do pensamento.

E complementa que a educação continuada para além do capital deverá entre outros aspectos permitir “um efetivo feedback dos indivíduos educacionalmente enriquecidos, com suas necessidades mudadas corretamente e redefinidas de modo eqüitativo, para a determinação global dos princípios orientadores e objetivos da sociedade”.

Foram reflexões fundadas nesse conteúdo teórico e dentro dessa concepção conceitual de educação, aliadas ao conhecimento de alguns processos sociais e culturais da organização – Calçados Kissol que subsidiaram a equipe técnica do Instituto Atende na construção da proposta de trabalho apresentada e desenvolvida na empresa.

Inicialmente, a pesquisadora com formação e conhecimentos na área de higiene e segurança do trabalho (Técnica de Segurança do Trabalho) e a convite do Técnico de Segurança da empresa, realizou o curso para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) destinado aos Cipeiros. A atividade proporcionou o acompanhamento da dinâmica dos processos sociais que compunham a realidade dos operários. Após o término do referido curso propôs à empresa o desenvolvimento do Programa: A Busca de uma Tecnologia Humana tendo em vista a Educação Continuada na Organização. (anexo B)

Assim, o programa começou a ser desenvolvido com uma oficina destinada aos cargos da alta direção e gerentes de áreas. Inicialmente, a equipe considerou que os Diretores se oporiam a participar de atividades desta natureza, por ficarem mais expostos diante de seus gerentes. Entretanto, para surpresa das profissionais, participaram ativamente comprometendo-se com a proposta. Ao longo de todo o trabalho coletivo, outras iniciativas desta natureza foram realizadas com a presença deste mesmo grupo.

Em contato informal com a pesquisadora, o Diretor Industrial Sr. José Aparecido comentou que as atividades contribuíram de forma significativa para a sua vida profissional e pessoal. Relata que o auxiliou na condução de sua equipe de trabalho, bem como no relacionamento com os filhos, destacando que "cada um tem e teve a mesma educação, só que cada um tem uma maneira de ser diferente e que precisa ser respeitada. Hoje, eu consigo perceber isso nos meus filhos como em outras pessoas aqui na empresa e posso trabalhar com eles de modo a respeitar as diferenças e não querer mudar o jeito deles de ser".

O Sr. Carlos Roberto (Diretor Comercial) compartilha essa avaliação, acrescentando que o trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende nestes seis anos melhorou a compreensão de sua equipe de trabalho, evidenciando a necessidade de entrosamento e união dos componentes para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Constata-se que os encontros com os Diretores e Gerentes foram fundamentais para o fortalecimento e continuidade das ações deste Programa na empresa.

A proposta incluía, ainda, os demais níveis hierárquicos da empresa. Realizou-se uma oficina com os supervisores da área administrativa e produtiva tendo como proposta de formação de um grupo para prosseguimento do trabalho. Durante seis anos reuniu-se com essa equipe nas diversas atividades do Programa. Os profissionais do Instituto Atende dinamizaram o projeto oferecendo oficinas, palestras, encontros, reuniões sistematizadas, em diversos locais e com procedimentos diferenciados visando o amadurecimento do grupo de supervisores. As temáticas eram escolhidas pelos participantes e norteadas pelos coordenadores das atividades.

O planejamento das ações se preocupou "com o processo de aproximações e teve como centro de interesse a situação delimitada como objeto de intervenção" (BAPTISTA, 2003, p.27).

Essas aproximações consubstanciam o método e ocorrem em todos os tipos e níveis de planejamento. [...] O desencadeamento desse processo particular de planejamento se faz a partir do reconhecimento da necessidade de uma ação sistemática perante questões ligadas a pressões ou estímulos determinados por situações que em um momento histórico, colocam desafios por respostas mais complexas que aquelas construídas no momento da prática. (BAPTISTA, 2003, p.27)

A equipe técnica do Instituto estava ávida por desenvolver atividades socioeducativas e emocionais com os demais trabalhadores, que pertencem a área produtiva (operários) e administrativa (auxiliares de escritório). Entretanto, neste momento do processo, o Sr. José Aparecido (Diretor Industrial) solicitou a intervenção do Instituto para a reimplantação na empresa do Programa 5 “S”, iniciado em 1990. (anexo C). Esse programa é originário do Japão e traz a organização, limpeza, ordem, para dentro do ambiente empresarial. Constitui-se em cinco sentidos: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina. Assim, as profissionais apresentaram nova proposta que contemplasse a solicitação, mas que também favorecesse, num futuro próximo, a seqüência do Programa de Educação Continuada voltado para os operários.

O desenvolvimento desta ferramenta da qualidade (Programa Cinco Sentidos) possibilitou à equipe técnica aprofundar a dinâmica das relações sociais estabelecidas na empresa Kissol, conhecer a cultura organizacional, as formas de organização dos trabalhadores, oportunizando ainda a criação de comissões denominadas de Comitês 5 “S”.

Os Comitês, compostos por representantes dos vários setores da empresa se reuniam semanalmente e sob a assessoria de profissional do Instituto, juntamente com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) estabeleciam deliberações, criavam e organizavam atividades entre as quais: comemorações de datas festivas (Dia das Mães, Pais, Crianças, Natal, entre outras); concurso para criação do mascote do 5 “S”; organização de um gibi em que apresentava noções básicas do Programa; caminhada da saúde, com participação de familiares e com atividades lúdicas; campanhas de preservação do meio ambiente e do desperdício relacionadas não só com o universo organizacional, mas com a vida das pessoas.

Outras atividades foram criadas e algumas delas se mantêm ativas como Bom Dia Empresa, em que de forma espontânea as pessoas compartilham mensagens pela manhã, através do sistema interno de comunicação. O Saia da Rotina no qual quinzenalmente e durante o horário de trabalho as pessoas participavam de alguma atividade (músicos se apresentam, pipoqueiro, pessoas que

distribuem frutas, entre outros). Integrou o cotidiano da empresa até recente crise no setor calçadista.

O processo de reimplantação do Programa Cinco Sentidos teve duração de aproximadamente 09 meses com posterior acompanhamento e, paralelamente, as atividades desenvolvidas com os Supervisores seguiram seu curso conforme os objetivos do Programa de Educação Continuada.

Posteriormente, após a efetiva implantação deste programa de qualidade do ambiente, as profissionais do Instituto Atende retomam a proposta inicial de realização de oficinas com a participação dos trabalhadores da área produtiva e administrativa. Assim, mensalmente, turmas de 40 trabalhadores deslocavam-se para o refeitório, em horário de expediente e participavam de um encontro cujo conteúdo programático era definido a partir das suas necessidades e expectativas, com assuntos voltados para as dimensões social e emocional.

[...] o planejamento é a ferramenta para pensar e agir dentro de uma sistemática analítica própria, estudando as situações, prevendo seus limites e suas possibilidades, propondo-se objetivos, definindo-se estratégias. (BAPTISTA, 2003, p.15)

E utilizando desta importante ferramenta - o planejamento - a equipe do Instituto foi realizando leituras da realidade, apresentando novos projetos e desenvolvendo atividades direcionadas para os dois seguimentos: gerentes, encarregados, supervisores e operários da área produtiva, visto que os trabalhadores da área administrativa eram igualmente “liberados” para participar das atividades, porém considera-se mínima a frequência e envolvimento com esses projetos. No anexo D, a pesquisadora elencou alguns projetos realizados na organização Kissol.

1.6 A opção pelo trabalho grupal

O Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano, desde a sua criação priorizou nas ações profissionais, áreas clínica e educativa o trabalho coletivo, por acreditar que o ser humano passa a maior parte de seu cotidiano convivendo e interagindo com diferentes grupos e são nestes que manifestam desejos, valores, identificações, necessidades, principalmente a de ser

reconhecido pelas outras pessoas. “Assim como o mundo interior e o exterior são a continuidade um do outro, da mesma forma o individual e o social não existem separadamente, pelo contrário, eles se diluem, interpenetram complementam e confundem entre si”. (ZIMERMAN et al, 1997, p. 27).

Embora para muitos pesquisadores a palavra grupo seja um termo impreciso, as profissionais que integram o Instituto Atende compartilham a mesma linha conceitual e de pensamento de Zimerman et al. (1997), ou seja, a conceituação é dispersa e se abre num leque de acepções, mas entende-se grupo como um conjunto de pessoas, quer numa esfera macro ou micro de inter-relação, que transformam “interesses comuns” em “interesses em comum”.

Em todo o trabalho realizado, a equipe profissional do Instituto sempre priorizou a efetivação dos principais fundamentos inseridos no cotidiano da prática grupal. Com base nos estudos de Zimerman, entre outros, no planejamento sistemático dos trabalhos, a equipe atenta-se para: a composição, priorizando grupos heterogêneos; as abordagens e estratégias a serem utilizadas; as pessoas que irão compor o grupo; se será um grupo fechado ou não, enfim, observam-se os procedimentos necessários já estudados na organização da vida grupal, querem sejam grupos psicoterápicos (psicanalítico) ou operativos (ensino – aprendizagem), voltados para o desenvolvimento de atividades sócio-educativas e emocionais.

Zimerman et al (1997, p. 76) apontam que os grupos operativos possuem uma ação psicoterápica, mas enfatiza que “é útil reservar a terminologia de grupos psicoterápicos estritamente para aquelas formas de psicoterapias que se destinam prioritariamente à aquisição de *insight*, notadamente, dos aspectos inconscientes dos indivíduos e da totalidade grupal”.

Quanto aos grupos operativos, os autores salientam tratar-se de um conceito abrangente, visto a gama de aplicações práticas a que se destinam. A equipe técnica do Instituto Atende utiliza deste último, no campo de ensino-aprendizagem, na atuação nas organizações.

A ideologia fundamental deste tipo de grupo é a de que o essencial é “aprender a aprender”, e que “mais importante do que encher a cabeça de conhecimento é formar cabeças”. Incontáveis são as modalidades de aplicação dos grupos operativos, sendo que muitas vezes, sob múltiplas denominações distintas, eles designam um funcionamento similar (ZIMERMAN et al, 1997, p.76, destaque do autor).

Outros fundamentos que merecem destaques são os cuidados dos profissionais na condução dos trabalhos coletivos ao lidarem com elementos presentes nesta dinâmica: as resistências, as transferências e contratransferências que aparecem e necessitam ser trabalhadas no campo grupal. A atuação, a comunicação e os vínculos estabelecidos com os participantes do grupo também são essenciais para o desenvolvimento do trabalho nesta abordagem. Aliás, destacam-se os vínculos como algo essencial para a realização de qualquer trabalho grupal. Pichon (1986) define-os como “uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto e sua mútua inter – relação com processos de comunicação e aprendizagem” (apud ZIMERMAN et. al., 1994, p. 96).

É importante salientar que todo o conteúdo trabalhado nos grupos depende da concepção que o profissional possui de ser humano, de mundo, dos papéis que cada pessoa exerce no seu cotidiano e da leitura da realidade, aspectos que direcionam a atuação no cotidiano grupal. Assim, a atividade interpretativa é um dos grandes desafios que os coordenadores de ações coletivas enfrentam no seu trabalho.

Zimerman et. al. (1997, p.38, destaque do autor), em seus estudos, registram:

Creio ser necessário sublimar que, assim como existe a possibilidade de uma “violência da interpretação” (como é o caso de um grupoterapeuta pretender impor seus próprios valores e expectativas, ou de apontar verdades doloridas sem uma sensibilidade amorosa) também existe a “violência da imposição de preconceitos técnicos universais”, sem levar em conta as peculiaridades de cada tipo de grupo, ou de situações e circunstâncias especiais.

As atividades realizadas pelo Instituto Atende consideram a dinâmica interna dos grupos, atentos para a interdependência existente destes com a realidade social. Como afirma Lapassade (1977 apud BAREMBLITT, 1994, p.108) “existe uma relação de interdependência entre os conceitos de grupo, de organização e de instituição, assim como existe tal relação entre os níveis da realidade social que esses conceitos visam a definir”.

Nesta relação, as profissionais pautaram seus trabalhos no desenvolvimento de pequenos e micro grupos, por considerar que nestes são

reproduzidas as características sociais, econômicas, políticas e culturais da sociedade, ou seja, dos grandes grupos.

Lapassade, 1977 apud Barembliitt (1994, p.109, destaque do autor) salienta que “na base da sociedade, as relações humanas são regidas por instituições: sob a superfície das relações humanas (e desumanas) há as relações de produção, de domínio, de exploração”.

Neste sentido, a leitura que se faz da sociedade se torna imprescindível, atentando-se para os vários poderes como o econômico, ideológico e principalmente o poder do Estado presentes de forma camuflada no cotidiano dos grupos.

Em seu planejamento profissional nas organizações o Instituto Atende procura a participação coletiva em que as pessoas se reúnam em busca de algo comum, relacionados com seus desejos e reais necessidades, para exercerem e viverem sua cidadania visando o acesso aos seus direitos sociais e emocionais, conforme enfatizado anteriormente. Esse propósito dentro de uma organização privada torna-se tarefa desafiadora uma vez que a construção e reconstrução do objeto de intervenção se alteram conforme a leitura que os profissionais fazem da realidade social.

Baptista (2003, p.31) aponta:

Na medida em que a realidade é dinâmica e, também, que o processo para aprendê-la se faz por sucessivas aproximações, não existe um momento no qual se possa dizer que se tenha perfeitamente delineado o objeto da intervenção: ele vai se construindo e reconstruindo permanentemente no decorrer de toda a ação planejada, em função de todas as suas relações com o contexto que o produziu, sendo modificado e modificando-o permanentemente.

Desafiadora, pois, na ação cotidiana foi vivenciar a polaridade freqüentemente encontrada nas empresas privadas. E especificamente no estudo de caso da Indústria Kissol: de um lado os diretores solicitam a demanda específica, ou seja, a realização de trabalhos socioeducativos que fortalecessem a “conscientização” dos supervisores e outros trabalhadores da área produtiva e administrativa, voltada para o comprometimento com a flexibilização do trabalho, para a necessidade do empregado ser multifuncional e para a importância da

qualidade e produtividade do calçado confeccionado. Situações estas definidas por eles como precárias na organização. Por outro lado, os sujeitos, operários, percebendo o desenvolvimento de suas funções profissionais como uma dimensão de sua vida, em meio a outras, embora não conseguissem identificá-las prontamente como essenciais.

Nesta dinâmica contraditória, o planejamento e condução da ação profissional na organização trouxeram inquietações, acompanhados do desejo de facilitar o processo e optar por um dos lados. Porém, a opção com essa postura colocaria em risco o espaço conquistado e o fazer profissional poderia se tornar rotineiro, desprovido do caráter propositivo e criativo que motivava o trabalho.

Baptista (2003) enfatiza de forma clara essa dinâmica contraditória da área social que possui, por um lado, as exigências da ordem institucional e por outro, os requerimentos daqueles que vivenciam as decorrências das relações sociais hegemônicas. O dilema não se encontra em optar por qual dos lados aprovar, mas em ter a capacidade de atender as demandas que lhe são colocadas superando as contradições.

E acrescenta:

Não se trata de aceitar ou negar mecanicamente as demandas institucionais nem de assumir ou formar trincheiras junto com a população. Qualquer dessas respostas optativas poderão levar a uma ação distanciada do real. Trata-se de re-estruturar essa demanda, mediando interesses diversos, numa determinada direção ético política, o que significa re-construir o objeto de intervenção (BAPTISTA, 2003, p.32)

Na Indústria de Calçados Kissol, o ponto de referência foi posto pelos diretores e como enfatiza Batista (2003, p.32) passou a ser operado de forma a provocar a interação intersubjetiva com as necessidades externadas pelos trabalhadores. E... mais questionamentos surgem: será que nas ações cotidianas desenvolvidas pelo Instituto Atende, mas especificamente pela pesquisadora a decodificação das demandas a reelaboração dinâmica do objeto de intervenção profissional, ou seja, a realidade e do planejamento se fez presente?

Estes e outros questionamentos integram essa investigação, uma vez que avaliar a atuação profissional da pesquisadora e equipe na referida empresa, também permeiam este estudo.

Assim, a partir do referido programa de educação continuada na organização citado anteriormente e outras ações inicialmente delimitadas pelos diretores, desenvolveu-se toda a ação priorizando o trabalho grupal.

Para a operacionalização das ações utilizou-se basicamente como instrumental o Círculo de Aprendizagem Vivencial, estratégia de interação entre a ação, reflexão, crítica e a internalização do que é vivido, em que o coordenador - profissional se coloca na posição de educador e facilitador do processo do desenvolvimento grupal.

Neste contexto as atividades realizadas permeiam o que Freire (2002, p.79) enfatiza “ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo; os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo”.

Os participantes são respeitados enquanto pessoas - indivíduos, sujeitos de sua ação e inserido em um contexto social e coletivo.

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial foi pesquisado por vários estudiosos, como na década de 1990, por David Kolb, psicólogo americano, que acredita que a transferência de conhecimento é muito mais que uma mera reprodução do que se encontra instituído. O Instituto Atende faz uso deste instrumental como forma de aprendizado e desenvolvimento dos grupos trabalhados na empresa Kissol, objetivando provocar uma ruptura nos moldes tradicionais utilizados para a realização de atividades de cunho socio educativo e cultural, tão presente nos profissionais da área de humanas que atuam em organizações.

Importante enfatizar que a despeito do instrumental utilizado, os fundamentos técnicos do trabalho com grupos sempre estiveram presentes no cotidiano profissional, bem como nas reflexões sobre as fases de amadurecimento que cada grupo se encontrava.

O referido Ciclo se efetiva quando a pessoa envolve ou vivencia determinada atividade: jogos, projeção de filme, dinâmica de grupo que ela realiza de livre vontade, sendo que geralmente o vínculo estabelecido entre o coordenador e os participantes facilita sua participação. Em seguida, o participante é convidado a refletir, observar a experiência, dialogar sobre esta e transformá-la a partir de suas observações em conceitos concretos, generalizações. Esse processo contribui para que a pessoa possa utilizar os conhecimentos produzidos a partir de suas reflexões e teorias, entre outros, para a tomada de decisão nas várias dimensões de sua vida.

O processo de aprendizagem vivencial apresenta duas faces dicotômicas: o concreto abstrato, uma vez que o participante faz e analisa e a face reflexiva – ativa, em que a possibilidade de refletir e decidir se faz presente. Cada uma destas faces é vivenciada por cada pessoa de forma diferente dependendo de seu envolvimento, amadurecimento, valores, crenças, interesses, desejos e limites individuais. O respeito pelo crescimento do outro se torna presente nas ações, entretanto, ressalta-se que nas atividades desenvolvidas permeiam uma intencionalidade na atuação profissional: estabelecer prioridades nas escolhas da prática socioemocional, pela leitura da realidade e dos interesses coletivos.

O Ciclo de Aprendizagem Vivencial somente se completa quando os participantes passam por cinco fases que podem ser esquematizadas da seguinte forma:

- vivência, ou realização da atividade;
- relato, que consiste na expressão, no compartilhar de sentimentos que a atividades proporcionou;
- processamento, que é a análise do desempenho, discussão do que foi vivenciado;
- generalizações, em que é comparado as análises realizadas com as situações reais e
- aplicação dos conceitos construídos no cotidiano profissional e pessoal.

Esse esquema ilustra sinteticamente as várias fases do ciclo, porém, não são desenvolvidas de forma estanques, e sim dentro de uma dinâmica própria do grupo.

A operacionalização do trabalho realizado com esse instrumental é frequentemente avaliada pela equipe, visando não torná-lo insuficiente e cansativo para o desenvolvimento das ações propostas no planejamento.

CAPÍTULO 2 - CONSTRUINDO A PESQUISA

2.1 Opção metodológica

O trabalho interdisciplinar desenvolvido ao longo de nossa jornada profissional oportunizou a percepção da importância da realização de estudos que possibilitem conhecer de forma mais profunda os sujeitos com os quais trabalhamos,

ou seja, apreendendo informações de seus sonhos, do modo de vida, das experiências sociais, emocionais que vivenciam em seu cotidiano.

Para tanto a opção foi pela abordagem qualitativa que para Martinelli (1999, p.21, grifo da autora) possui como objetivo,

[...] trazer a tona o que os participantes pensam a respeito do que está sendo pesquisado, não é só a visão do pesquisador em relação ao problema, mas é também o que o sujeito tem a me dizer a respeito. Parte-se de uma perspectiva muito valiosa, porque à medida que se quer localizar a percepção dos sujeitos, torna-se indispensável – e este é um outro elemento muito importante – **o contato direto com o sujeito da pesquisa.**

As atividades desenvolvidas pelo Instituto Atende na Indústria de Calçados Kissol oportunizou a convivência muito próxima junto aos operários e supervisores; às vezes o trabalho realizado proporcionava contatos diários com estes possibilitando compreender seus anseios e necessidades. Martinelli (1999, p.23) salienta em seus estudos que “a pesquisa qualitativa é, de modo geral, participante” em que o pesquisador é também sujeito da pesquisa.

Então, o estudo foi realizado de forma prazerosa, quando se procurou, além de descrever o objeto, buscar compreender as trajetórias e as experiências vivenciadas pelos sujeitos, a dinâmica destes inseridos em seu contexto grupal e as contradições presentes em sua vida profissional e pessoal.

Durante todo o percurso preocupou - se em não perder o foco da capacidade crítica e, sobretudo a autocrítica, pois objetiva-se que este trabalho contribua com os profissionais da área das ciências humanas e sociais que consideram a pessoa como um sujeito construtor de conhecimento no seu cotidiano.

O universo da pesquisa são as empresas que fabricam e comercializam calçados na cidade de Franca, campo que favorece a investigação por consistirem em organizações trabalhadas pelo Instituto Atende Consultoria em Desenvolvimento Humano. O número de indústria de calçados em Franca (SP) é expressivo, ou seja, 760 empresas (fonte: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca) e entre estas, o Instituto Atende desenvolveu suas atividades em aproximadamente 20 empresas dentre as consideradas de grande e médio porte (anexo E).

A delimitação do universo e a escolha dos sujeitos estabeleceram a fase inicial do trabalho.

O trabalho de educação continuada realizado nesta organização: Indústria de Calçados Kissol Ltda faz dela um caso especial e interessante uma vez que é possível apreender todo o percurso desenvolvido, os limites e as possibilidades de construção de propostas sociais e educacionais voltadas para os interesses da classe trabalhadora.

Para Trivínos (2007, p.133) estudo de caso é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. O autor distingue vários tipos de estudos de casos, sendo que a pesquisadora utilizou-se do histórico – organizacional, quando “o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição”.

2.1.1 Os atores/ sujeitos

O público alvo são os trabalhadores da Indústria de Calçados Kissol Ltda de ambos os sexos e a população escolhida foi composta pelos supervisores e os trabalhadores da área produtiva, pois foram estes que participaram de forma efetiva e constante nas atividades realizadas pelo Instituto Atende.

São onze supervisores de produção e doze trabalhadores da área produtiva. Para a definição dos supervisores e trabalhadores foram estabelecidos alguns critérios: todos os sujeitos deveriam estar trabalhando na empresa em 2000, ano em que as atividades foram iniciadas; o nível de escolaridade e o padrão socioeconômico seriam equivalentes, como também semelhantes o tipo de trabalho desempenhado na empresa. Optou-se por trabalhadores envolvidos com o setor produtivo, pois estes participaram ativamente de todas as atividades realizadas pelo Instituto Atende.

A amostra foi não probabilística intencional, determinada pelo objetivo do estudo em grupos o mais homogêneo possível. Assim, manteve-se contato com o setor de pessoal da empresa Kissol, que forneceu lista composta de 84 trabalhadores dentro dos critérios adotados e por meio de sorteio os sujeitos escolhidos encontram-se apresentados nos Quadros 3 e 4.

Identificação⁸	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de Trabalho na Empresa
Pedro	41 anos	Casado	Ensino Médio Incompleto	08 anos
Manuel	60 anos	Casado	Ensino Fundamental Completo	18 anos
Henrique	55 anos	Casado	Ensino Fundamental Completo	24 anos
Samuel	42 anos	Casado	Ensino Médio Completo	08 anos
Fábio	31 anos	Casado	Ensino Fundamental Completo	07 anos
César	41 anos	Casado	Ensino Fundamental Completo	09 anos
Miguel	52 anos	Casado	Ensino Médio Completo	13 anos
Rogério	44 anos	Casado	Ensino Médio Incompleto	10 anos
Fátima	44 anos	Casada	Ensino Médio Completo	23 anos
Rodrigo	49 anos	Casado	Ensino Médio Completo	07 anos
Luís	46 anos	Casado	Ensino Médio Incompleto	10 anos

Quadro 3 Alguns dados demográficos atores/sujeitos – Supervisores

Fonte: Dados coletados pela autora.

É importante ressaltar que os salários destes profissionais estão compreendidos entre três a cinco salários mínimos mensais. O valor do salário mínimo considerado é de R\$ 380,00 (trezentos e oitenta reais). Enfatiza-se que o piso salarial do trabalhador da indústria calçadista de Franca é de R\$ 485,00 (quatrocentos e oitenta e cinco reais), valor definido a partir de fevereiro de 2007.

O Quadro 4 apresenta dados demográficos dos atores/sujeitos composto pelos demais trabalhadores da empresa.

Identificação⁹	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de Trabalho na Empresa
----------------------------------	--------------	---------------------	---------------------	-------------------------------------

⁸ Foram identificados com nomes fictícios para resguardar a identidade dos entrevistados.

⁹ Foram identificados com nomes fictícios para resguardar a identidade dos entrevistados.

Rui	41 anos	Solteiro	Ensino Fundamental Incompleto	13 anos
Marcos	54 anos	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	07 anos
Antônio	27 anos	Solteiro	Ensino Médio Completo	12 anos
Alceu	42 anos	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	13 anos
Júlia	48 anos	Divorciada	Ensino Fundamental Incompleto	16 anos
Hugo	49 anos	Casado	Ensino Fundamental Completo	08 anos
Igor	36 anos	Casado	Ensino Médio Completo	07 anos
Sara	42 anos	Casada	Ensino Médio Completo	13 anos
Renzo	48 anos	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	08 anos
Paula	51 anos	Casada	Ensino Médio Incompleto	07 anos
Paulo	31 anos	Casado	Ensino Fundamental Incompleto	11 anos
Matilde	29 anos	Solteira	Ensino Médio Completo	13 anos

Quadro 4 Alguns dados demográficos atores/sujeitos – Demais Trabalhadores

Fonte: Dados coletados pela autora

Os salários destes profissionais estão entre dois a três salários mínimos.

É importante ressaltar que a fixação do número de pessoas em cada grupo focal acolheu a recomendação da estudiosa Gatti (2005, p.22) quando aborda:

Visando abordar questões em maior profundidade, pela interação grupal, cada grupo focal não pode ser grande, mas também não pode ser excessivamente pequeno, ficando sua dimensão preferencialmente, entre seis e 12 pessoas. [...]. Grupos maiores limitam a participação, as oportunidades de trocas de idéias e elaborações, o aprofundamento no tratamento do tema e também nos registros.

2.1.2 Processo de coleta e análise de dados

Esse momento é a fase que se considera decisiva deste estudo e foi realizada com o máximo de rigor e empenho.

Para tanto, utilizou-se da investigação bibliográfica procurando autores que estudam e/ou trabalham com educação transformadora, grupo, relações sociais e trabalho, permitindo o aprofundamento dos múltiplos saberes indispensável à pesquisa. Investigou-se o acervo das bibliotecas da cidade de Franca e estudos científicos realizados em áreas afins objetivando a leitura da realidade local.

Paralelamente, a pesquisadora consultou dados no Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados de Franca, na Associação Brasileira de Calçados (ABICALÇADOS), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e outros coletados pela Internet, cuidando para registrar as fontes pesquisadas para que não ocorresse apropriação de idéias e/ou informações de outros pesquisadores sem a devida referência.

Outra fonte utilizada nesta investigação foram alguns documentos internos: fotos, filmes, entre outros possibilitando resgatar a trajetória da empresa bem como a forma como o processo de educação e o trabalho foi sendo gestado ao longo da sua história. Ao realizar o levantamento deste material estabeleceu contatos informais com trabalhadores que vivenciaram o contexto sociocultural e profissional da Kissol e puderam fornecer informações que subsidiaram a construção de parte deste trabalho.

Segundo Barros; Lehfeld (2004, p.71) “o instrumental técnico elaborado pelo pesquisador para registro e mediação dos dados nesta fase deverá preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão”.

Para tanto, escolheu-se também como instrumental técnico a entrevista, que representa um dos meios de obter informações através do discurso dos sujeitos e permite o relacionamento entre entrevistado e entrevistador.

Assim, no primeiro momento a pesquisadora realizou entrevistas semi-estruturadas seguindo formulário norteador, com os três diretores: comercial, financeiro e industrial. Os mesmos dialogaram a respeito da empresa: o percurso, os

desafios, crises, momentos de crescimento, perspectivas. (apêndice A). Estes momentos foram registrados utilizando do gravador e com o livre consentimento dos envolvidos. Tiveram duração média de uma hora e foram realizadas no próprio local de trabalho (salas dos respectivos diretores), sem interferência de terceiros e outros ruídos na comunicação que pudessem comprometer este processo, que lhes possibilitou expressar em suas falas, as emoções vivenciadas em sua trajetória pessoal e profissional, especialmente ao enfatizarem assuntos relativos à empresa.

Ao desenvolver na empresa as atividades de cunho educativo e social, neste período de 2000 a 2006, as observações e percepções da pesquisadora e sua equipe na prática profissional consistiu em outro meio de levantamento de dados da investigação, uma vez que apreendeu várias informações coletadas de forma espontânea, no local de trabalho dos operários.

A maior parte das propostas de trabalho desenvolvida pelo Instituto Atende na Indústria de Calçados Kissol foi praticada de forma grupal, com a participação dos trabalhadores em seus diversos seguimentos hierárquicos.

Assim, optou-se por utilizar o grupo focal como mais um instrumental de investigação, oportunizando a apreensão de informações qualitativas sobre o desempenho das atividades desenvolvidas.

Gatti (2005, p.11) enfatiza que:

O trabalho com grupos focais permite compreender processos de construção da realidade por determinados grupos sociais, compreender práticas cotidianas, ações e reações a fatos e eventos, comportamentos e atitudes, constituindo-se uma técnica importante para o conhecimento das representações, percepções, crenças, hábitos, valores, restrições, preconceitos, linguagens e simbologias prevalentes no trato de uma dada questão por pessoas que partilham alguns traços em comum, relevantes para o estudo do problema visado.

A autora, ainda, ressalta que o grupo possui uma sinergia adequada, propiciando surgir idéias diferentes das opiniões particulares.

Há uma reelaboração de questões que é própria do trabalho particular do grupo mediante as trocas, os reassuramentos mútuos, os consensos, os dissensos, e que trazem luz sobre os aspectos não detectáveis ou não reláveis em outras condições. (GATTI, 2005, p.14)

Faz-se importante relatar algumas etapas facilitadoras do processo

de coleta de dados:

a) Seleção da equipe¹⁰:

A equipe foi composta por dois profissionais do Instituto Atende que desenvolveram atividades sócio-emocionais e educativas na organização: uma Assistente Social, responsável por esta investigação e uma Psicóloga que, desempenharam os papéis de facilitadora e observadora, respectivamente, além de uma Assistente Social convidada que participou também como observadora e relatora. O receio era que o grupo manifestasse desconfiança com a presença de uma profissional externa à equipe e não se expressasse de forma espontânea e verdadeira. Porém, os participantes mostraram-se entrosados e confiantes com a presença desta nova profissional que se integrou à equipe.

b) Seleção dos participantes:

Após a definição criteriosa dos sujeitos, partiu-se para a montagem de dois grupos distintos: um primeiro composto pelos operários da área produtiva e outro, pelos supervisores de produção. Tomou-se o devido cuidado para que a composição se fundamentasse em algumas características homogêneas como se referiu anteriormente (mesmo tipo de trabalho, escolaridade, nível hierárquico e socioeconômico, semelhantes), mas com suficiente variação entre eles para que pudessem emergir opiniões divergentes e diferentes.

Dias antes da realização das respectivas sessões (supervisores e demais trabalhadores), procedeu-se o convite individual e verbal para cada trabalhador, procurando motivá-los para o encontro, salientando que a adesão era voluntária, mesmo a atividade sendo desenvolvida dentro do horário de trabalho.

Gatti (2005) ressalta que não é recomendável oferecer aos participantes informações detalhadas sobre o objeto da pesquisa. Eles devem ser informados de modo vago sobre o tema norteador do encontro, para que não participem trazendo idéias pré-formadas ou mesmo com sua participação preparada.

É importante registrar que dos doze trabalhadores convidados dez operários sentiram-se lisonjeados com o convite, demonstrando essa satisfação nas expressões faciais, no repetir por diversas vezes o dia e o horário da sessão, no

¹⁰ Roteiro estabelecido por Gomes, et al. (1999, p.3).

ênfatizar que a pesquisadora poderia “contar com sua participação”.

c) O evento, local de realização e o roteiro de discussão:

Optou-se por realizar as sessões no próprio local em que se desenvolveram as atividades educativas e durante o horário de expediente. O refeitório é amplo, com mesas e cadeiras adequadas, apresentando relativo grau de privacidade. A recepção do grupo ocorreu com música ambiente, de forma bem descontraída, procurando criar um clima agradável e ao mesmo tempo, distanciar os participantes da rotina de trabalho. Tomou-se o cuidado de informar sobre a existência das observadoras na discussão. Paralelamente, utilizou-se de anotações escritas visando complementar o conteúdo das discussões.

As narrativas e os diálogos estabelecidos foram gravados em fita cassete e transcritos após os encontros. Para tanto, foram utilizados três pequenos e discretos equipamentos que ficaram instalados em locais estratégicos.

Com a concordância expressa dos participantes através da assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice B) ficou estabelecido com os sujeitos/atores que após a textualização dos debates, eles validariam os textos. Os sujeitos foram comunicados ainda que se tratando de trabalho com participação coletiva, este processo apresenta limitações quanto ao anonimato, mas o uso das gravações seria exclusivamente para atender as finalidades da pesquisa.

O roteiro de discussão foi apenas um elemento norteador; permitindo flexibilidade e oferecendo seqüência a assuntos não previstos, mas relevantes, e que auxiliassem a não perder o foco da discussão. (apêndice C).

Gomes et. al (1999, p.4) comenta que “a utilização de um roteiro aumenta a abrangência dos dados e torna a coleta mais eficiente”.

Foram realizadas duas sessões, sendo uma para cada seguimento profissional. No final dos encontros, foi distribuído a todos os participantes um questionário sobre os aspectos da discussão, visando auxiliar a coleta das interações grupais (apêndice D). Cada colaborador levou o impresso para a casa, respondendo - o individualmente, sendo que foram obtidos 100% de retorno dos questionários. As respostas foram confrontadas com as falas e situações grupais.

A cada sessão a equipe se reunia para discutir e analisar as

observações e relatos, avaliando as tendências e principalmente debatendo as vivas emoções dos participantes.

O Quadro cinco ilustra a constituição dos grupos:

Sujeitos/Atores	Nº de participantes	Horário	Local	Duração
Operários	12	Durante o expediente	Refeitório da empresa	1h30m
Supervisores	11	Durante o expediente	Refeitório da empresa	1h15m

Quadro 5 Constituição dos Grupos

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora.

d) Condução dos encontros e observações realizadas:

Como habitualmente a equipe do Instituto Atende desenvolve trabalhos grupais com os participantes e a cada encontro realiza aferição coletiva procurando apreender as necessidades grupais, neste momento do presente estudo optou-se por desenvolver uma única sessão com cada grupo.

Assim, realizou-se primeiramente encontro com os operários. Inicialmente, a pesquisadora esboçou a finalidade do encontro, enfatizando a informalidade e a importância da participação de todos, bem como a necessidade de que as opiniões e discussões fossem transparentes.

Os trabalhadores mostraram-se muito confiantes, dialogando com naturalidade, concordavam, discordavam dentro de um clima de respeito mútuo. Para equilibrar as discussões, a facilitadora (pesquisadora) incentivava a participação de colaboradores que se mostravam relutantes em falar pela primeira vez. O clima era de descontração, porém com seriedade, pois a condução se efetivava com disciplina visando à interação grupal e norteando as discussões para o foco da pesquisa. Os participantes expuseram suas críticas, sem constrangimentos, sem receio de retaliações. Participaram deste momento expressando-se com muita emoção, demonstrando envolvimento com o trabalho. Ao final do encontro permaneceram no local, sentindo a necessidade de continuarem juntos, conversando de outros assuntos relacionados à experiência vivenciada.

Gatti (2005, p. 39, destaque da autora) aponta que estudiosos como

Kitzinger (1994) defendem a idéia que:

[...] é essa interação que se dá o diferencial aos grupos focais e que merece ser explorada no processo investigativo, porque o interesse não é somente “no que as pessoas pensam, mas em *como* pensam e *porque* pensam assim.”

Cabe ressaltar que no encontro realizado com o grupo de supervisores, a dinâmica grupal foi muito diferenciada. Houve a necessidade de 15 minutos para acomodação. Os mesmos procedimentos de recepção, explanação dos objetivos e orientações iniciais foram utilizadas pela pesquisadora.

Assim que a facilitadora (pesquisadora) efetuou a primeira colocação para o grupo, instalou-se o silêncio que para os participantes mais ansiosos pareceu duradouro e foram estes que deram início ao debate.

Os objetivos a serem atingidos estavam bem definidos facilitando a condução do grupo. As observações encontradas na literatura em relação à atuação do facilitador são confirmadas, pois o papel desenvolvido pelo mesmo nesta metodologia é de extrema importância para saber o momento de parar, de continuar, instigar e principalmente, estimular a participação de todos os presentes.

Foi estabelecida uma rede interativa, respeitando-se as diferenças existentes entre os participantes, suas idéias, desacordos, questionamentos e assim, o trabalho foi fluído, com os mesmos expressando-se de forma mais natural, porém bem diferente do grupo anterior, integrado por operários: permaneceram durante todo o encontro no mundo das idéias, em um plano mais racional e menos emocional.

Pode-se avaliar que para este grupo a experiência foi agradável, porém não foi prazerosa como para o grupo anterior.

Gatti (2005, p.40) enfatiza:

[...] é importante observar detalhada e cautelosamente o que os participantes contam uns para os outros, fatos, histórias e situações, porque esses relatos permitem ao pesquisador ter pistas de como eles se ancoram em um dado contexto social, de como estão mobilizados e em que sistema representacional se apóiam.

A preocupação com a fala dos sujeitos e o contexto vivenciado por eles esteve presente em todo o percurso da presente investigação. Como aponta Minayo (2004, p.77):

[...] a fala dos sujeitos sociais é situada em seu contexto para melhor ser compreendida. Essa compreensão tem como ponto de partida, o interior da

fala. E, como ponto de chegada, o campo da especificação histórica e totalizante que produz a fala.

O processo estabelecido para análise do material obtido foi organizado de forma mais estruturada procurando em todo esse procedimento, como aponta Gatti (2005), situar as falas dos sujeitos vinculadas ao contexto grupal. Por sugestão desta autora, foi elaborada grade de análise que forneceu o cruzamento dos tópicos selecionados e através das expressões emitidas pelos participantes, permitiu a análise dos diálogos estabelecidos e as variações intragrupais.

O procedimento adotado facilitou a elaboração de categorias a partir das falas, ressaltando o conteúdo acentuado para os grupos. Entretanto, tomou-se o cuidado de não fragmentar a dinâmica interacional propiciada por esse tipo de instrumental.

2.2 Construção do conhecimento e análise de dados

A pesquisadora optou em apresentar a construção do texto e análise a partir do diálogo estabelecido na efetivação da pesquisa, ou seja, dos dados coletados com os operários e supervisores da área produtiva da Indústria de Calçados Kissol, bem como aspectos relevantes das entrevistas realizadas com os diretores da empresa.

Faz-se importante esclarecer que a seleção dos dados mais significativos para a apresentação das falas dos sujeitos incidiu de forma flexível, considerando os objetivos desta investigação. O que se pretende é o olhar atento para os dados coletados dando movimento aos mesmos.

Outro aspecto importante a salientar é que pelo fato da pesquisadora estar envolvida no seu cotidiano profissional com os sujeitos da investigação, cuidou-se para que os dados coletados não fossem analisados de forma óbvia, fruto da visão simplista, rotineira. Ressalta-se que a utilização de algumas abordagens técnicas do trabalho de campo (reuniões com os sujeitos, entrevistas, observações e questionários) contribuiu para uma análise mais precisa da realidade e do trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende.

A presente investigação e posterior interpretação dos diálogos estabelecidos nos grupos e dos depoimentos realizados proporcionou a análise dos discursos e destes emergiram categorias temáticas, sendo elas:

- Contextualização da organização
- O trabalho do Instituto Atende na organização
- O cotidiano e o trabalhador

Ressalta-se que essas categorias foram agrupadas didaticamente, porém em vários momentos elas se inter-relacionam pela proximidade dos conteúdos apresentados.

2.2.1 Contextualização da organização

Considerou-se necessário contextualizar a organização estudada, relacionando-a ao atual processo de reestruturação produtiva que influencia o mundo do trabalho e do trabalhador de forma tão significativa. Entretanto, o contexto analisado se restringe às observações realizadas durante a ação profissional da pesquisadora, aos diálogos obtidos dos encontros com trabalhadores e das entrevistas realizadas com os diretores.

Alves (2007, p. 155) aborda que com a crise estrutural do capital ocorrida em meados da década de 1970, novo processo de reestruturação do capital atinge as diferentes instâncias do ser social. Aponta ainda que no interior do processo sócio-histórico surge a reestruturação produtiva que abrange o mundo do trabalho organizado.

No século XX, a reestruturação produtiva do capital foi marcada pelas inovações fordistas-tayloristas. Foi um longo processo de mutações sócio-organizacionais e tecnológicas que alteraram a morfologia da produção de mercadorias em vários setores da indústria e dos serviços. Fordismo e Taylorismo foram as principais ideologias orgânicas¹¹ da produção capitalista no século XX, tornando-se “modelos produtivos” do processo de racionalização do trabalho capitalista do século passado. A introdução dos novos “modelos produtivos” foi lenta e desigual e combinada, percorrendo a maior parte do século XX.[...] O que surge hoje, como o novo complexo de reestruturação produtiva, toyotismo, é tão somente mais um elemento compositivo do longo processo de racionalização da produção capitalista e de manipulação do trabalho vivo que teve sua origem com o fordismo-

¹¹ O autor coloca como ideologia orgânica a ampliação de valores e regras de gestão da produção e de manipulação do trabalho vivo que apóiam uma série de inovações organizacionais, tecnológicas, entre outras.

taylorismo. (ALVES, 2007, p. 155-156).

No Brasil, as introduções desses modelos de produção foram se desenvolvendo de forma lenta e mais tardiamente em relação aos principais países do mundo, sendo que as inovações do toyotismo foram se evidenciando a partir da década de 1990, configurando um novo mundo de trabalho, cuja meta principal era maior produtividade com menor custo, além de maior flexibilidade, e a polivalência do trabalho com o consentimento do trabalhador, instaurando uma nova forma de gestão da força do trabalho.

Se no apogeu do taylorismo – fordismo a pujança de uma empresa mensurava-se pelo número de operários que nela exerciam sua atividade de trabalho, pode-se dizer que na era da acumulação flexível e da “empresa enxuta, merecem destaque, e são citadas como exemplo a ser seguido, aquelas empresas que dispõem de *menor* contingente de força de trabalho e que apesar disso têm maiores índices de produtividade”. (ANTUNES, 2006, p.53).

Os sujeitos da investigação apontam:

A gente precisa ser versátil, na vida e na empresa, se não estamos fora de tudo... (Antônio)

Quando entrei na empresa a uns 08 anos atrás cada trabalhador só fazia uma função, por exemplo, só passava cola; hoje domina várias funções. (Júlia).

É mesmo, e hoje não. Ele pode se desenvolver se quiser... por exemplo, colocar sapato na caixa, um dia, no outro a pessoa passa cola, no outro faz outra coisa e com isso ela pode se desenvolver e conhecer mais pessoas. (Paula).

Hoje o mercado exige isso de todo mundo aqui, então hoje à gente tem que procurar de alguma forma fazer tudo, né? É... ele exige isso, porque, por exemplo, na época que entrei aqui tinha X funcionários, hoje têm menos. Quer dizer vai diminuindo funcionário e acho que a empresa só está ganhando, com menos funcionários e produzindo mais. Para nós isso é muito bom, pois mesmo que a gente trabalhe mais, não fica sem emprego. (Paulo).

Eu tive que mudar, o mundo mudou e as empresas não são como antigamente, e eu tive que mudar para continuar trabalhando. (Pedro).

Eu, quando comecei, vim de baixo da produção eu passava cola, depois fui aprendendo a pespontar e trabalhei até 1973 nas máquinas como todo mundo trabalha e a partir daí apareceu uma chance para tomar conta do

setor. Eu aceitei, mas não tinha estudo. Estudei até a 4º série, mas mesmo assim me falaram que eu não tinha estudo, mas tinha capacidade para o trabalho, fizeram um teste e daí para frente comecei e fui continuando, até hoje. Todos os cursos que aparecia eu fazia para me desenvolver e até hoje faço curso. Hoje, nenhuma empresa me daria essa oportunidade, por isso que tenho que mudar, e mudar sempre. (Manuel).

Nas falas dos sujeitos face ao contexto socioeconômico e político, registra-se o medo do desemprego, transmitido pela realidade local, através da redução do nível de emprego que preserve os direitos sociais e trabalhistas. Importante salientar a fragilidade do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Calçados, em processo de organização de nova estrutura sindical, diante de tantos desafios impostos pela política neoliberal e pelo novo modelo de reestruturação produtiva.

Os meios de comunicação, como aparelho ideológico, favorecem a cultura do medo, uma vez que divulgam os índices alarmantes de desemprego no país influenciando de forma incisiva o comportamento do trabalhador. Assim, mediante esses fatores, entre outros não mencionados, o operário consente trabalhar mais, para não permanecer sem o emprego conquistado; muitos possuem consciência da exploração consentida, porém outros agradecem à chance oferecida pela empresa: trabalho “com registro na carteira”.

Esses fatores, mesclados com a idéia do trabalhador polivalente, multifuncional, qualificado, também nos remete ao fato dos empregados sentirem-se “pressionados” a qualificarem-se em busca de maior empregabilidade e permanência no trabalho.

Antunes (2006, p.52) registra que a “qualificação do trabalho, muito freqüentemente assume a forma de uma manifestação mais ideológica do que de uma necessidade efetiva do processo de produção.” E complementa apontando que “a qualificação e a competência exigidas pelo capital muitas vezes objetivam de fato a confiabilidade que as empresas pretendem obter dos trabalhadores, que devem entregar sua subjetividade à disposição do capital”.

Na atualidade, a concepção da empregabilidade vai mais além, aliando-se a busca de seu próprio destino. Se o empregado não conseguiu uma promoção, ou perdeu o emprego, é somente sua a culpa por não ter sido um empreendedor de si mesmo. E expressões como: “corra atrás de seu futuro”, “não fique parado”, “invista em si mesmo”, emprego não está fácil de conseguir, entre

outras, ora conduzem o trabalhador a desenvolver-se a qualquer custo ou então, ao contrário, “anestesia” seu potencial criativo, inovador.

Alves (2007, p. 170) aponta que “a ideologia do auto-empREENDEDORISMO é a solução fictícia à crise estrutural do mercado de trabalho capitalista”. E ressalta que “nesta ótica ideológica, cada um deverá se sentir responsável por sua saúde, por sua mobilidade, por sua adaptação aos horários variáveis, pela atualização de seus conhecimentos”.

As empresas em busca de maior produtividade ao menor custo adotaram políticas de cortes de pessoal e os resultados agravaram as condições do mercado de trabalho no Brasil, atingindo a cidade de Franca (SP). É difícil encontrar um setor industrial em que o número de trabalhadores não tenha tendência a retrair-se, sendo que a presença de novas tecnologias microeletrônicas na produção contribui de forma significativa para a inserção dessas novas políticas administrativas. A Indústria de Calçados Kissol não permanece isenta da influência desta nova forma de gestar a produção e a força de trabalho.

Já no capitalismo contemporâneo, a indústria não mais necessita de uma grande quantidade de operários; muito ao contrário, ocorre uma “liofilização” dos trabalhadores, termo este utilizado por Antunes: o que exige é um número menor da força do trabalho, mais qualificada e que permita a intensificação do seu trabalho. (NOGUEIRA, 2006, p.198, destaque da autora).

É importante ressaltar que a capacidade tecnológica é um fator competitivo de alto teor, porém a maioria das empresas francanas de calçados inovam-se de forma lenta e reforçam a importância da força de trabalho, ou do trabalho vivo, como a fonte da mais valia, com o aponta Alves (2007), em seus estudos.

Salienta-se que na empresa pesquisada a organização da produção tende a combinar formas de racionalização e divisão do trabalho e dos níveis hierárquicos entre supervisores e trabalhadores, tendo os primeiros a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho.

No início da difusão de técnicas e métodos japoneses (por volta de 1990), a empresa Kissol optou por uma “modernização conservadora” como ocorreu em grande parte das indústrias de calçados de Franca-SP, ou seja, a reorganização

do trabalho apresentava características predominantes do sistema taylorista/fordista em que as relações de poder eram hierarquizadas, com a concentração do planejamento nas “mãos” do Diretor Industrial, Gerente de Produção: a centralidade do trabalho individualizado em tempos impostos aos trabalhadores.

A gestão dos operários então, realizada de forma autoritária e não compatível com o envolvimento dos trabalhadores.

Ao assumir um valor universal, o toyotismo passou a mesclar-se em maior ou menor proporção, as suas objetivações nacionais (e setoriais), com outras vias de racionalização do trabalho, capazes de dar maior eficácia à lógica da flexibilidade. É por isso que a instauração do toyotismo articula, em seu processo, uma continuidade/descontinuidade com o fordismo/taylorismo, a via predominante de racionalização pretérita do trabalho (ALVES, 2007, p.163, destaque do autor).

Ressalta-se que mudanças foram ocorrendo e as organizações em geral adequando-se sutilmente ao novo regime de acumulação de capital, dentro dessas características: preocupação com a polivalência do trabalhador, a adoção de programas voltados para o envolvimento do mesmo com os interesses da empresa, oportunizando participação na tomada de algumas decisões, ou seja, o toyotismo se compondo com o fordismo–taylorismo e outras formas de administração do trabalho.

Outro aspecto a ser abordado ainda nos efeitos deste novo modelo japonês foi à adoção de novas técnicas de produção e dos chamados programa de qualidade, que implicam em mudanças significativas na empresa. A indústria de Calçados Kissol não foi diferente, integrando as tendências deste processo global, pois a maioria do produto fabricado é exportada, sendo necessário adaptar-se na conformação das normas internacionais. Para tanto houve a necessidade de que mudanças fossem realizadas visando à satisfação do consumidor. Em consequência, os trabalhadores deveriam estar mais integrados e participativos na definição e realização do que é produzir com qualidade e uma série de especificações foram adotadas por todos, independente do nível hierárquico.

O processo produtivo introduzido foi relativamente simples, com a utilização de dispositivos como: a introdução de programas de qualidade (implantação dos 5 “S”) que ocorreu desde a década de 1990; a diminuição de estoques e do tempo entre um pedido aceito e o produto estar pronto para ser enviado, entre outros.

Outras medidas foram sendo tomadas visando a conscientização e mobilização de todo o quadro de trabalhadores e entre essas se destaca a realização de treinamentos com os supervisores e gerentes objetivando à introdução de novas práticas de gestão, adequando-se às exigências do mercado internacional.

A empresa Kissol enfrenta os desafios da concorrência internacional, a desvalorização constante da moeda nacional em relação ao dólar (USA), adaptando-se às requisições crescentes de seus clientes e mercado, procurando “inovar” o seu cotidiano.

Os relatos dos diretores ilustram essa tendência quando apontam:

A fábrica dentro do quadro da área produtiva está bem e muito bem conceituada no que se refere aos três princípios básicos exigidos pelo mercado competitivo, ou seja, entrega, qualidade do produto, esses dois fatores não são negociáveis e o terceiro ela tem que ter uma competitividade nos preços que comercializa. É claro que esses são os tentáculos bem explícitos na nossa organização, mas ela sabe também atender a cliente interno que é seu funcionário antes de tudo e seu cliente externo: consumidores e fornecedores. (Carlos Roberto - Diretor Comercial)

Precisamos conscientizar nossos funcionários sobre o processo de globalização para que entendam que não é fácil fazer sapato no país, que foi difícil o ano passado, esse ano também será muito difícil e esta será a tendência. Fazer sapato a gente até faz, porém é duro fazer como custo que a taxa de câmbio permite. Com a concorrência do sapato da China, que estão entrando no mercado muito forte, com as opções que outros países, como a África do Sul, Vietnã, produzindo calçados com qualidade muito boa. Então são concorrentes fortíssimos, sendo necessário o trabalhador também estar inteirado dessa realidade de mercado. (José Aparecido - Diretor Industrial)

Estamos vivendo momentos difíceis, mas temos bons clientes bons pedidos. Temos que aceitar esse momento e tentar criar alternativas para superá-lo. Aceitar e acreditar realmente e fazer o melhor de nós. Acredito que este seja um dos pontos fundamentais para superar dificuldades impostas pelo mercado internacional, nosso grande consumidor. (Renato de Paula - Diretor Financeiro).

Para adequar-se a este cenário econômico, mudanças são introduzidas no sistema produtivo e de gestão das organizações, alterações gradativas em certos padrões culturais.

Fleury (2001, p.22) aborda em seus estudos que a conjugação de forças internas e externas impulsiona mudanças nos padrões culturais organizacionais. Entre as forças externas destaca-se a ação do mercado nacional e

internacional, que coloca novos patamares de competitividade em termos de especificações de qualidade de seus produtos, serviços e preços; a ação do Estado e suas políticas sociais e econômicas, entre outros fatores. E entre as forças internas a autora destaca as mudanças na cúpula diretiva da organização (políticas mercadológicas, financeiras, de recursos humanos) ou nas formas de organização e gestão do trabalho e estas podem provocar mudanças nos padrões culturais.

É preciso destacar também que a cultura da organização se constrói na relação dessas forças, que alteram de maneira significativa a realidade em que a empresa se encontra inserida e, somada com as crenças, valores, princípios de cada trabalhador definem a cultura daquela organização. Assim, a cultura organizacional integra aspectos da vida social de cada pessoa, bem como de sua atuação quando inserida na organização: ora fortalece a exploração da força de trabalho, ora possibilita melhorias na qualidade das relações dos trabalhadores em seu universo profissional.

Pereira Filho (2007, on line) aponta que embora as organizações tenham natureza diferenciada, com crenças, objetivos e atividades próprias, elas atuam de acordo com os valores e práticas organizacionais mais amplas da sociedade em que estão inseridas, visto que as pessoas inseridas no universo daquela empresa não estão deslocadas da sociedade em que vivem, de seus valores e práticas sociais hegemônicas.

Então, as reformulações no sistema produtivo provocado pela lógica do capital e pelo modelo japonês que se fortaleceram nas organizações quer seja pública ou privada, acenderam no trabalhador a necessidade de alterar crenças, alguns valores, posturas e principalmente sua concepção de trabalho. Assim, atualmente, o trabalhador é solicitado não só na sua aptidão física, mas na sua subjetividade. Alves (2007, p.186) aponta que “não é apenas o “fazer” e o “saber” operário que são capturados pela lógica do capital, mas sua disposição intelectual-afetiva que é mobilizada para cooperar com a lógica da valorização.” E acrescenta ainda, “que o operário é encorajado a pensar “pro - ativamente”, a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam”.

Embora a introdução dessas novas formas de gestar os processos de trabalho estejam sendo difundidas há algumas décadas, para a percepção do trabalhador o processo é recente, gerando muita ansiedade, sentimentos de

impotência frente a essa “nova roupagem” e dificuldades para discernir o que é melhor para sua vida pessoal e profissional. Por sua vez, as empresas esperam “de imediato” esse “novo” trabalhador, comprometido, adaptado ativamente às exigências impostas pelo mercado.

As formas atuais de administração do trabalho desafiam o empregado e lhe permitem maior participação nas decisões da empresa. Alves (2007, p.186) enfatiza que se cria um ambiente de mobilização constante do corpo e da mente do empregado e essa abertura torna-se atraente. O trabalhador se sente parte integrante do processo, envolve-se e muitas vezes não reconhece esse espaço profissional como um local de contradições e conflitos, enquanto sujeito à ótica do sistema capitalista.

O trabalhador necessita vivenciar as mudanças socioculturais, favoráveis ou não, mas acima de tudo precisa possuir, além do conhecimento técnico da sua função, a compreensão do processo produtivo que integra, da empresa em que “vende” sua força de trabalho por um valor aquém de suas reais necessidades, da cultura que lhe define comportamentos e que permeia sua vida dentro e fora da organização. Assim terá condições para estabelecer “uma relação dialética com o mundo”, em condições de transformar as coisas, de coisas em si, em coisas para si. E mais, “através de uma práxis permanente, na medida em que ele se modifica, modifica o mundo, em um movimento de permanente espiral” (RIVIÈRE, 1994, p.140).

A Indústria de Calçados Kissol vem ao longo de seus últimos 10 anos investindo em mudanças no sistema de gestão, reduzindo níveis hierárquicos, redefinindo atribuições de áreas e de cargos, adotando estratégias visando focar seus resultados.

Atualmente, seu modelo de organização é direcionado para a chamada era da informação, em que o conhecimento torna-se básico, considerado como o capital humano.

A política de Recursos Humanos nesta última década, gradativamente, tem procurado investir em iniciativas educativas oferecendo programas nas áreas, comportamental e técnica. A implementação desta política está reduzindo os índices de absenteísmo e de rotatividade entre outros fatores.

Outro aspecto a considerar com relação ao sistema de gestão atual é a retomada do recrutamento interno, seleção de pessoas internamente visando o aproveitamento dos trabalhadores da própria empresa como forma de valorização do potencial existente. O diretor industrial, Sr. José Aparecido salienta:

Há 08 anos que não entra um funcionário de fora para a área administrativa, almoxarifado, expedição, entre outras ditas atividades meio. Através de processo seletivo estamos sempre promovendo pessoas. Não só na parte administrativa, mas também na própria produção. Então é uma fábrica que a pessoa entra como auxiliar de produção (não necessitando de qualificação) e se torna um profissional qualificado. A empresa está aberta para treiná-lo, caso ele queira.

Embora esse processo seletivo apresente resquícios de Fayol- “colocar a pessoa certa no lugar certo”- os trabalhadores possuem a liberdade de expressar-se em relação à justiça e coerência do processo seletivo e dos critérios adotados. As promoções mais concorridas (maior número de inscritos) são para os cargos da área administrativa.

O diretor industrial, os coordenadores da área administrativa: planejamento e compras, o gerente de qualidade e os supervisores de produção têm trabalhado em conjunto no desenvolvimento de estratégias facilitadoras para avaliação de resultados relacionados à produtividade e qualidade.

Ressalta-se também que algumas estratégias foram encaminhadas de forma continuada no que tange às relações de trabalho e de poder. Inicialmente o envolvimento dos trabalhadores com o processo produtivo e com as mudanças da nova gestão foi sendo estimulado de forma controlada e posteriormente, compartilhada na medida em que os trabalhadores foram sendo ouvidos com maior frequência. Atualmente possuem acesso livre para o diálogo com os diretores, gerentes, entre outros.

Para a implementação desse modelo de gestão empresarial mais flexível e “menos” centralizadora, com relativo grau de abertura nas relações de poder, foi necessário trabalhar entre outros fatores, a comunicação estabelecida nos vários segmentos hierárquicos priorizando o diálogo de forma continuada, e não somente nos casos de emergência, para a solução de problemas.

A pesquisadora acredita que a atuação do Instituto Atende contribuiu significativamente para que a organização apresente aos trabalhadores, de maneira

transparente, suas intenções nas mais variadas dimensões do cotidiano empresarial, compartilhando com os mesmos os momentos favoráveis e desfavoráveis vivenciados pela empresa, bem como sua expectativa em relação aos colaboradores enquanto “produtores de mercadorias” para a lógica capital. A comunicação é realizada de forma simples, direta, coesa, preservando o respeito mútuo e principalmente oportunizando o diálogo, visando à relativa satisfação das necessidades das pessoas envolvidas neste processo.

O trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende - Consultoria em Desenvolvimento Humano – se propôs alcançar todos os seguimentos da empresa objetivando atingir os operários e contribuir também para que os mesmos compreendessem o processo socioeconômico e político atual e a influência deste em seu cotidiano profissional e pessoal.

Pontuou-se em uma visão conceitual que propunha a análise de todos os componentes inseridos na atividade profissional de cada integrante desta realidade empresarial incentivando a integração e interação consciente de todos esses elementos na atividade organizacional.

Ao discutir a divisão entre trabalho manual e intelectual, que determinaria a separação entre “intelectuais” e “operários”, Gramsci (1978, p.6-8) mostra que o erro metodológico está em buscar-se esta distinção no que é intrínseco às atividades intelectuais, ao invés de buscá-la no conjunto das relações sociais que a determinam. Considerando o que é intrínseco ao trabalho humano, ele tem duas dimensões: de trabalho intelectual e de trabalho manual ou instrumental. Não existe atividade humana da qual se possa excluir toda e qualquer atividade intelectual, ou atividade intelectual que não envolva algum tipo de esforço físico ou atividade manual; ou, como afirma o autor, “não se pode separar o *homo faber* do *homo sapiens*” (KUENZER, 2002, p.185, destaque da autora).

Os dados coletados no presente estudo e nas observações realizadas durante o período de trabalho sistemático do Instituto dentro da empresa, possibilitou a constatação e registro de algumas mudanças, favoráveis ou não à classe trabalhadora, consolidadas na trajetória da organização Kissol nos últimos 10 anos. Muitas outras reflexões necessitam ser realizadas, principalmente pelos operários, para a construção de um novo “modelo” de relações de poder e de organização e gestão do trabalho que sejam democráticas e justas.

2.2.2 O trabalho do Instituto Atende na organização

No processo do planejamento das ações a serem desenvolvidas as reflexões tornavam-se constantes para a equipe e em especial para a pesquisadora, procurando entender a realidade trabalhada em seu contexto, mais amplo com tensões, conflitos, pressões de vários grupos, visando que as decisões no direcionamento do trabalho acolhessem e priorizasse as reais necessidades dos grupos trabalhados. Contudo, sem perder de vista os limites da própria organização, bem como aqueles introjetados pelos trabalhadores ao longo de suas histórias de vida pessoal e profissional.

Assim, para a análise e interpretação dos dados desta investigação frente ao conteúdo apresentado nas discussões dos grupos focais, se priorizou os seguintes aspectos: a escolha da metodologia vivencial, a importância do trabalho grupal, a contribuição deste para as dimensões trabalho, vida pessoal, vida comunitária e outras, bem como as dificuldades encontradas para participar das atividades e sugestões para futuras ações.

Quanto ao trabalho grupal, os atores/sujeitos reconhecem sua necessidade e importância, tanto no âmbito pessoal como profissional. As atividades realizadas de forma coletiva mostraram-se mais significativas que o desempenho individual, uma vez que potencializaram resultados, oportunizando as pessoas maior segurança e ousadia para dialogar sobre suas dificuldades e fraquezas, visando o compartilhar e o crescimento produtivo.

Eu gosto do jeito com que trazem os assuntos, faz a gente refletir levar o que aprendemos para casa e melhorar a nossa família. Aprendi que tudo tem que ser discutido em grupo. Eu tinha medo de errar hoje não, pois a gente leva as dúvidas para os grupos e decide em reunião. O trabalho fica mais leve. Eu gosto de falar nas reuniões, mas vejo que não é todo mundo. (Samuel).

Para mim o trabalho grupal foi muito importante para o crescimento e criatividade. Você sabe! O meu trabalho é conviver com as pessoas todas; você é entregador de mercadoria, recebimento, convive com terceiros e clientes também. Muita gente! Então não tinha muita paciência, era curto e grosso. E o que comentavam dentro da fábrica a meu respeito: você é um cavalo, um traste. Nesse exemplo concreto você vê que eu mudei. Hoje eu sei que mudei, sei conviver com as pessoas e percebo isso porque as pessoas mudaram comigo. Você vê isso quando começa ter retorno dos próprios colegas daqui, no trabalho: Você não é mais aquela pedra bruta, você percebe que está sendo lapidado [...] Isso não era muito fácil, pois tentava mudar e não conseguia sozinho e até em casa mudou o jeito de me relacionar. Os cursos foram benéficos para mim. (Fábio).

As atividades grupais direcionadas aos supervisores foram intensificadas durante todo o processo. Inicialmente, conforme registrado anteriormente, realizou-se um curso direcionado à formação do grupo. Após vivenciarem as primeiras experiências, as ações direcionaram-se à formação de uma identidade grupal própria, com o cuidado de preservar as identidades de cada um dos componentes deste trabalho. Assim, realizaram-se posteriormente várias reuniões visando dar continuidade a este processo grupal, visto que a equipe dispunha de um objetivo em comum na ocasião: o conhecimento de si mesmo para melhoria nas relações sociais.

Como na sociedade, nos pequenos grupos coexistem duas forças contraditórias que se encontram presentes: uma que tende à coesão e outra à desintegração. Neste trabalho não foi diferente. Inicialmente, as ações eram realizadas no horário de expediente da empresa, com o consentimento da Diretoria (que em outra oportunidade participou de atividades semelhantes) fatores que contribuíram para coibir as forças de desintegração e muitos participantes sentiam-se “obrigados” a envolverem-se com as atividades.

Ressalta-se que a participação e freqüência eram espontâneas, porém alguns participantes sentiam-se pressionados pelos outros colegas e pela própria direção da empresa a conviverem entre si, integrando as atividades. Zimerman et al. (1997, p. 28) abordam que a dinâmica grupal se processa em dois planos, enfatizando os estudos de Bion: o da intencionalidade consciente (grupo de trabalho) e o outro, da interferência de fatores inconscientes o que denominam de grupo de supostos básicos. Na prática esses planos se inter - relacionam podendo haver uma superposição entre eles.

Vou ser bem claro. Tinha muita gente que não gostava do trabalho que vocês desenvolviam. No começo então, nem se fala. A gente ia porque tinha que ir, depois foi melhorando, ou a gente foi se acostumando (Pedro).

Pela comunicação não verbal (troca de olhares, silêncio, posturas corporais) observadas na reunião realizada com o grupo focal constatou-se que muitos presentes estavam solidários ao pensamento do Supervisor Pedro, porém não se manifestaram de forma verbal.

Observaram-se ainda nos supervisores dificuldades para apresentarem críticas construtivas às profissionais do Instituto Atende, e os pressupostos levantados para tal comportamento sugerem que o vínculo estabelecido ao longo desses anos de trabalho com componentes afetivos compromete a verbalização desses comentários, indícios de que o grupo não está amadurecido, coeso o suficiente para o exercício da transparência.

Esta postura é compreensível, até porque no decorrer do desenvolvimento do trabalho, priorizou-se na ação profissional o estabelecimento deste vínculo, nas relações inter-pessoais e no desenvolvimento de tarefas.

É importante ressaltar que o desempenho profissional e avaliação da realidade contraditória permitem a intervenção mais precisa neste campo de forças, favorecendo processos de mudanças e o desenvolvimento grupal, gerando a melhoria dos aspectos sócio-emocionais presentes no grupo.

O coordenador - profissional passa a ser o responsável pela qualidade das interações e desenvolvimento do grupo. Assim, conhecer os limites e possibilidades de cada momento, utilizar de instrumentais adequados e avaliar a forma de atuação consistiram em elementos essenciais que contribuíram para o crescimento grupal.

Retomando as falas dos atores/sujeitos observa-se com clareza esse movimento em suas nuances.

Eu sempre que era abordado para participar destes cursos do Instituto Atende era uma dor de cabeça, porque eu não tive infância e quando chegava à sala de reuniões tinha que quebrar a cabeça, fazendo as atividades, não sabia o que fazer. Mas, o jeito que vocês utilizavam as dinâmicas eu percebia, que não tinha que ter muito estudo para compreender o que falavam e com isso eu crescia. Quando comecei a ser supervisor eu era um grosso, não conseguia nem falar muito obrigado, desculpa para as pessoas. Hoje aprendi muito, mesmo com meu estudo limitado. (Manuel).

A noite para mim foi bom. E mesmo nos finais de semana. Nós fomos para a chácara e foi fantástico. É difícil de animar, mas quando a gente chega lá, é muito gostoso. (Fábio).

Pode ser muito, os cursos que tivemos, mas a parada deles está sendo prejudicial, a gente não avança no relacionamento com os colegas e tenho medo de perder aquilo que conquistamos neste grupo de supervisores: somos mais integrados, amigos, diminuiu a fofoca, somos mais abertos uns com os outros. Eu cresci mesmo, pois as pessoas estão falando, e quando os outros falam é porque melhorou. Mudei muito profissionalmente e

pessoalmente. E o jeito que passam as informações, ajudou muito. (César).

O relacionamento com os trabalhadores e demais pessoas na organização foi melhorado. Esse processo revela a capacidade de integração, de impulso aos relacionamentos, um fator fundamental para os anseios da proposta de trabalho do Instituto Atende. A forma de reconhecimento espontâneo do grupo é reveladora da validade do trabalho.

O trabalho foi tão bom que quando chegava aqui esquecia de tudo. Eu sabia que qualquer problema ou meus colaboradores resolveriam, ou então numa emergência qualquer o Zé Aparecido (Diretor industrial) ou o Edvaldo. (Coordenador da Qualidade) ajudaria a resolver (Miguel).

Sabe aquele encontro na fazenda do Renato (Diretor Financeiro). Achei fantástico, onde lemos um livro que tinha tudo a ver com a gente e esse livro repassei para a mão de todo mundo e todo mundo gostou, aprendeu e sabia comentar o livro. E se a pessoa não tem o que falar, a gente esconde a cara atrás do outro. Esse tipo de trabalho que vocês desenvolvem ajuda a gente achar as coisas, opinar, pois se falo que não sei nada, falo sem culpa e você poderá me ajudar e me mostrar o que não consigo ver. [...] tenho essa liberdade e confiança de me abrir, mesmo que não esteja vendo nada sei que as pessoas vão me ajudar a ver. (Fátima).

A questão da motivação da equipe é importante, mas necessita de surgir da própria pessoa. Por isso, é fundamental acreditar nas potencialidades para uma construção sólida e nascida no seio da própria equipe.

No começo achei que era brincadeira e que estava perdendo meu tempo com tanta coisa pra fazer lá dentro da fábrica, depois vi que tinha muito sentido e gosto muito desse tipo de trabalho grupal. (Rodrigo).

O jeito com que expõe os assuntos foram muito construtivo, e não é cansativo, descontraído com dinâmicas que a gente aprende muito e leva para fora do curso. (Sara).

Verifica-se que os trabalhadores – supervisores, bem mais que os trabalhadores - operários, apontaram a metodologia utilizada (vivencial), embora de forma sutil, considerando-a favorável, pontuando que a mesma facilitou o desenvolvimento do conteúdo trabalhado. Abordaram ainda os horários em que as atividades: reuniões, cursos, oficinas foram realizadas. Durante o percurso deste trabalho, os profissionais do Instituto Atende preocuparam-se com a forma de atuação na abordagem grupal e a flexibilidade foi um dos requisitos que contribuiu

para lidarem de maneira satisfatória com as mudanças de dias e horários, adaptando-se a realidade dos participantes ou da situação vivenciada no campo grupal, como também com a imprevisibilidade dos conteúdos que emergiam no grupo.

A equipe profissional preocupou-se não só com os instrumentais a serem utilizados no trabalho, mas com a fundamentação teórica para entendimento das manifestações no campo grupal, em que permeiam as fantasias, ansiedades, mecanismos defensivos, as resistências e os outros fenômenos presentes no contexto.

A leitura feita “nas entrelinhas do grupo” possibilitou a compreensão e o desenvolvimento grupal, indicando o conteúdo a ser trabalhado consoante o momento do grupo, permitindo aos participantes quer sejam trabalhadores - supervisores ou operários da produção de calçados, a busca de satisfação de suas necessidades sociais e emocionais, através da efetivação de seus direitos. A proposta do Instituto Atende é que o desenvolvimento dos grupos atinja o estágio de interdependência, fácil de ser almejada, porém difícil de ser obtido por evidenciar o nível de maturidade grupal, melhoria nos relacionamentos e comprometimento com a execução dos objetivos pré-estabelecidos.

Todos os elementos teóricos [...] somente adquirem um sentido de existência e de validade se encontrarem um eco de reciprocidade no exercício da técnica e prática grupal. Igualmente, a técnica também não pode prescindir da teoria, de maneira que ambas interagem e evoluem de forma conjugada e paralela. Pode-se afirmar que a teoria sem a técnica vai resvelar para uma prática abstrata, com uma intelectualização acadêmica, enquanto que a técnica sem uma fundamentação teórica corre o risco de não ser mais do que um agir intuitivo ou passional. (ZIMERMAN et al., 1997, p. 31).

No processo de avaliação das atividades, as profissionais analisaram em que momento o grupo se encontrava, após cada intervenção. Os resultados eram verificados dentro da visão micro, ou seja, dos conteúdos específicos e técnicas trabalhadas e numa visão macro, da totalidade do processo grupal e sua repercussão no universo profissional e pessoal dos participantes.

A avaliação foi efetuada constantemente visando à redefinição do objeto e objetivos do trabalho, porém utilizou-se de pesquisa prática, pouco documentada, motivo pelo qual a pesquisadora também avalia o trabalho

desenvolvido pelo Instituto Atende nesta empresa.

Embora todo o processo de programação de atividades fosse compartilhado com os grupos, é importante ressaltar que nem sempre seus participantes expressaram verbalmente suas necessidades e opiniões.

No processo de desenvolvimento das atividades do Programa Educação Continuada, o desempenho de papéis na interação grupal, muitas vezes estereotipados e percebidos pelos membros do grupo de forma negativa, contribuiu para que o participante não se manifestasse verdadeiramente comprometendo a dinâmica e metodologia adotada (vivencial) para a abordagem grupal.

E no momento da coleta de dados para essa investigação, ao contrário, os participantes se expuseram de forma mais espontânea e verdadeira, sem preocupação em agradar a equipe do Instituto Atende e sem o receio da eventual interpretação dos demais participantes e sem associações de idéias pré-concebidas pelo grupo.

Retomando as falas:

É muito bom esses momentos que estamos no curso, mas utilizar as dinâmicas cansam muito. A gente fica muitas vezes sem saber como reagir. Eu gosto de chegar ouvir o que vocês têm a falar e depois ir embora. (Pedro).

Olha! É bom, mas chegou um tempo já estava atrapalhando. Muito curso, muita atividade. A gente não trabalhava mais. Quem é supervisor de esteira é muito corrido e a quantidade de atividade atrapalha. Às vezes, a gente participava dos cursos sem concentração para fazer as atividades e acho que a quantidade atrapalha a qualidade. Não que você não aprende com a quantidade, mas é cansativo. (Henrique).

Esses foram os pontos desfavoráveis apontados pelos sujeitos e constata-se que as críticas construtivas foram registradas de forma significativa pelos trabalhadores - supervisores, visto que os mesmos participaram de maneira mais constante e freqüente no trabalho de grupo propriamente dito.

Ressalta-se de fato a proximidade na realização de um curso para outro. E os supervisores estavam se desgastando, inclusive comprometendo o trabalho produtivo. Porém, o Diretor Industrial em contato informal, com a pesquisadora opina que “os supervisores podem ficar ausentes do setor e da empresa se seus colaboradores estiverem sabendo o caminho que eles necessitam seguir”.

Os demais trabalhadores enfatizam:

Tem gente que é tão resistente, não falava para você que não estava gostando e você sempre perguntava e depois lá embaixo, na fábrica falava que você vinha aqui, ganhava o seu dinheiro e pronto. (Igor)

Teve gente que não gostou em nada. Vinha aqui na reunião para dormir. (Sara).

Temos três grupos de pessoas: as que gostaram e aprenderam; as que detestaram e as que vinham aqui para dormir. (Renzo)

A dificuldade maior de alguns é não incorporar aquilo que aprenderam e se formos colocar em número, é uma minoria que não gostou, não dá 2 ou 3% no máximo que realmente comenta com a gente que o que vivenciou aqui não serve para nada (Paulo).

Os trabalhadores operários, de certa forma, eram obrigados a participar das reuniões por ocorrerem no horário de trabalho, com autorização expressa da diretoria. Poderiam permanecer na seção, porém tinham receio de represálias por parte de seu Supervisor, mesmo quando a equipe do Instituto Atende pontuava que a participação não era obrigatória.

Os operários dispunham de alguns espaços coletivos, criados formalmente ou não e dentre estes, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que se tornou dinâmica e dispunha de autonomia para a realização de atividades que contribuíssem para o segurança dos trabalhadores.

Outro exemplo, comentado anteriormente, são os Comitês Cinco Sentidos que realizavam atividades socioculturais, artísticas, de melhoria do ambiente interno da empresa. Essas pessoas se reuniam durante o horário de trabalho e elaboraram projetos desafiadores que visavam atender as necessidades e interesses dos trabalhadores. Estes grupos constituídos tiveram, inicialmente, a coordenação do Instituto Atende, e posteriormente caminharam de forma independente.

Os projetos coletivos específicos oportunizaram aos seus participantes o desenvolvimento de talentos, nas mais diversas manifestações nas dimensões: afetiva e técnica - profissional.

Cabe registrar, ainda, outro espaço exclusivo dos operários em que a

participação dos diretores e supervisores era restrita: os encontros mensais que a equipe do Instituto Atende mantinha com os trabalhadores da área produtiva e administrativa, como citado anteriormente.

O Diretor Industrial comenta em conversa informal com a pesquisadora, que estes momentos são fantásticos, primeiro por parar o setor produtivo para tal (uma vez por mês) e depois, por consistir em um espaço em que o trabalhador se expressa, desabafa sem receio de ser sancionado de alguma forma. Lembra, inclusive, o encontro que foi coordenado pela pesquisadora em que os trabalhadores expressaram opiniões, desabafaram suas angústias, reivindicaram direitos e aumento de salário de forma construtiva. Ressalta ainda, que o grupo de trabalhadores se encontra amadurecido e que após este encontro foi constituída Comissão composta de um representante de cada setor para conversas e negociações salariais, entre outras.

Para analisar os resultados obtidos durante os anos que este trabalho foi desenvolvido na empresa Kissol, é importante lembrar que o Instituto Atende, desde a sua criação, reflete sobre sua atuação institucional principalmente das Assistentes Sociais presentes em sua trajetória. A proposta das mesmas ao inserir-se neste trabalho interdisciplinar era trabalhar de forma que a “operacionalidade da profissão “revelasse” a ação e reflexão de uma teoria, dos princípios valorativos, da articulação consciente de meios, visando a fins determinados e de escolhas técnico-profissionais” (NETTO, 1992 apud GUERRA, 2007, p.12).

O grupo de Assistentes Sociais buscava romper com as práticas assistenciais que, como aponta Guerra (2007, p.12) em seus estudos, nos igualava a qualquer leigo. As profissionais consideravam que o diferencial na atuação profissional estaria na ampliação do conhecimento teórico para outras esferas do saber que se complementariam, como também inovar a operacionalização utilizando instrumentais que facilitaria o desenvolvimento dos seguimentos oprimidos na busca de efetivação dos direitos sociais e emocionais, acompanhando o movimento da sociedade brasileira para a redemocratização evidenciada pela Constituição Cidadã de 1988.

Outros acontecimentos importantes permearam as reflexões naquele momento: o Novo Código de Ética profissional em 1993; a Nova Lei de

Regulamentação da Profissão; o cenário neoliberal; a construção do projeto profissional como processo de ruptura do conservadorismo. E diante deste contexto, as ações foram discutidas, redefinidas visando à operacionalização dos desafios presentes no cotidiano profissional.

Faz-se então necessário ao profissional que, pela via do conhecimento teórico, da escolha consciente por valores universais, da direção política que atribui a sua prática, bem como de uma postura renovada e qualificada, transcenda a mera cotidianidade para alcançar o patamar do exercício crítico, competente e comprometido. Para tanto, os projetos profissionais críticos se constituem na mediação privilegiada do exercício profissional competente e comprometido (GUERRA, 2007, p.12).

Considerando os conteúdos presentes nos comentários da autora, a pesquisadora enquanto Assistente Social procurou alcançar com suas reflexões o exercício crítico de prática profissional na organização ora pesquisada e que este fosse comprometido e competente com a classe trabalhadora. Não consiste em uma tarefa muito fácil visto que vivemos neste início de século em um mundo em que as dinâmicas das mudanças têm causado efeitos sinistros: a ampliação do desemprego, a terceirização, precarização das relações do trabalho, as novas formas de atuação dos sindicatos, a ausência de efetivação dos direitos sociais, entre outras que configuram este cenário contemporâneo.

A pesquisadora lançou-se ao desafio central abordado por Guerra (2007, p.16), qual seja elaborar a crítica dos fundamentos da cotidianidade em que estamos inseridos como também os sujeitos sociais a quem prestamos serviços, o que significa “examinar os fundamentos, analisá-los, reconhecê-los, para transcendê-los”.

Os estudos dessa autora contribuíram, ainda, para subsidiar a pesquisadora na definição do seu direcionamento sociopolítico ao abordar que mesmo quando a atuação encontra-se sob os fundamentos capitalistas, expressos no cotidiano profissional, compreende-se melhor a natureza e o significado da prática no contexto das relações sociais, compreensão que permite ao profissional saber quando é preciso avançar ou recuar.

Assim, conforme registrado anteriormente, o projeto profissional planejado para a Indústria de Calçados Kissol consistiu no Programa de Educação Continuada, em que a maioria das atividades foi realizada, pela pesquisadora. A

equipe do Instituto optou por esse tipo de programa por acreditar que contribuiria com a transformação do espaço sócio-ocupacional dos trabalhadores através da inter-relação dos diversos saberes, inclusive o saber social dos operários.

[...] o saber não existe de forma autônoma, pronto e acabado, mas é a síntese das relações sociais que os homens estabelecem na sua prática produtiva em determinado momento histórico (KUENZER, 2002, p. 183).

Os sujeitos foram indagados sobre a contribuição que o Programa de Educação Continuada desenvolvido proporcionou às várias faces de sua vida: trabalho profissional, pessoal, comunitária, entre outras. A preocupação da pesquisadora e equipe de facilitadores que realizaram as reuniões dos grupos focais era de apreender as contribuições obtidas nas dimensões sociopolítica e emocional dos participantes e se estas provocaram mudanças no seu cotidiano.

Os diálogos estabelecidos entre os participantes ilustram:

No geral há mais respeito (Rui).

[...] todos os que queriam mudaram... Até os supervisores mudaram. O comportamento deles está diferente. Antigamente, antes dos cursos não podíamos nem chegar para falar o que achávamos. Agora, temos liberdade. (Marcos).

Acho que melhorou nos relacionamentos, né, na organização. A gente guardava tanta coisa que não usava, não tinha utilidade. Agora, na organização está bom e nos relacionamentos as pessoas estão mais amáveis. (Hugo).

Eu também vejo assim. Por exemplo, hoje os funcionários em geral da Kissol, não tem medo de falar, por exemplo, o seu João era um absurdo falar com ele, as pessoas tinham medo. Hoje não, as pessoas falam sem medo. Mas temos que lembrar que ele também mudou muito, ele era fechadão, e agora ele mudou nesta parte, pergunta o que é melhor fazer. (Sara).

E confiança também. Antes desses cursos você passava perto dos supervisores e tinha medo, sabe, hoje você chega, pergunta, conversa certo com eles e eles também com a gente. (Renzo).

A liberdade para dialogar, ser ouvido é enfatizada em muitas falas dos sujeitos:

Os funcionários também têm mais liberdade para falar, de cobrar um do outro e isso é muito bom. (Júlia).

Olhe só! As pessoas hoje falam mais, cobram mais. Eu mesma não falava agora coloco tudo que é preciso. (José).

A gente mudou não só com os supervisores, mas temos mais liberdade de falar com os diretores e você se lembra quando negociamos com os diretores por um aumento justo de salário? Antes dos cursos a gente não ia fazer aquilo. (Paulo).

Todo curso é muito bom e a gente aprende muito. Se pudesse gravava tudo para depois não esquecer. (Manuel).

Mesmo não gravando a gente pensa que esquece, mas em algum momento de sua vida na hora que precisa você vai lá no fundo e a gente lembra o que aprendeu. (Samuel).

O primeiro contato com vocês foi pela CIPA, entrei em 1999 e eu acho que fui desenvolvendo por causa desses cursos. Eu costumo falar se fosse chamado para ser supervisor eu não teria condição se não fosse esse curso. Estive quatro anos na Cipa fui me desenvolvendo. Sou um pouco tímido e com os cursos fui ficando mais a vontade. (Cesar).

[...] educado com as pessoas, minha paciência com o próximo, saber unir o grupo, ter um otimismo estampado na fisionomia. Isso foi o que falaram de mim num encontro que tivemos. Escrevi e guardei esse pedaço de papel na carteira. Quando estou mal vou lá e leio o que está escrito [...] (Miguel).

Nós só aprendemos. Antigamente, quando a gente fazia uma coisa errada, ficava errado, mas com esses trabalhos tivemos que aceitar que tem gente que sabe mais que a gente, como tudo na vida. As coisas foram mudando, a vida foi mudando e nós temos um ambiente de descontração, todo mundo “brincando”. (Luís).

Observou-se que as atividades coletivas provocaram mudanças nos relacionamentos. As intervenções realizadas quer sejam no grupo de trabalhadores – supervisores, ou dos demais trabalhadores, pretendiam articular a necessidade de melhoria nas relações interpessoais dos diversos seguimentos na empresa - consciência que se possui no plano intelectual, com as necessidades de mudanças no plano afetivo, expressas em mudanças de atitudes. O conteúdo trabalhado abordava o desempenho de papéis como poder, autoridade, reconhecimento, autonomia, liderança, relações entre pessoas e grupos, entre outros.

Os supervisores que detinham alguma forma de poder centralizado deveriam compartilhar com as outras pessoas, principalmente com os demais operários que estavam sob a sua supervisão. É muito comum os mesmos “mandarem” outros fazerem tirando-lhes a autonomia e a liberdade. Há uma tendência das pessoas que detêm o poder decisório de manter-se rígida na representação de papéis “formais”. Ainda mais, considerando que todo o supervisor

que ocupam cargo de gestão intermediária apresenta restrito nível de escolaridade (estudaram no máximo o ensino médio), o que não acontece com alguns dos demais trabalhadores, que estão tendo a oportunidade de realizarem cursos tecnológicos ou de nível superior.

Esses aspectos interferem na mudança de atitude, nem sempre é realizada concretamente, pois implicaria para alguns em perda de poder, de mando. O desconforto, a ansiedade são sentimentos que aparecem como forma de resistência às transformações de seu papel. As falas revelam avanços significativos neste processo, mas acredita-se que este modelo de gestar é novo e requer ainda alterações.

Ressalta-se que alguns enfatizam também a importância do trabalho pelo qual o Instituto Atende iniciou as atividades na empresa, ou seja, a implantação do Programa Cinco Sentidos com aplicação concreta de conceitos de ordem, limpeza e organização dentro do ambiente organizacional.

Outros não conseguiram expressar concretamente as contribuições desse trabalho em suas vidas, porém observou-se pelo diálogo estabelecido que de alguma forma o conteúdo trabalhado foi introjetado e apreendido por esses sujeitos. O maior aliado que as pessoas possuem em um processo de mudança são seus impulsos, força interna que se bem conduzida, provoca um movimento interior, capaz de gerar mudanças na vida pessoal e contribuindo para alterações no mundo exterior, ou seja, na sociedade.

Assim, constatou-se que o Programa desenvolvido ao longo destes anos refletiu-se positivamente no cotidiano pessoal dos trabalhadores, quando apontam:

Me ajudou muito e posso falar de alguns: o que você falou sobre correr atrás dos nossos direitos, isso eu faço, nada que é meu fica para os outros. Hoje corro atrás do que é meu, nosso, do trabalhador e aprendi também, cada problema tem o seu lugar. Às vezes a gente chega em casa chateado e a mulher pergunta o que é que temos, antes não dialogava com ela para explicar o que estava acontecendo comigo. Isso é importante. A mesma coisa aqui dentro, às vezes você vem para a fábrica com dívidas de sua casa e explode com as pessoas e ninguém tem culpa disso. (Marcos).

De tudo o que nos falou o que mais aprendi é aceitar o outro como ele é, mas ajudar este outro a crescer com críticas construtivas e não somente falando pelos quatro cantos dele. (Hugo).

Eu fiquei mais aberta, expansiva, mais organizada. A comunicação mudou. Não tenho medo de falar, né. Eu falo para a Igreja inteirinha, lá na frente. Não tenho medo de falar. Tinha dificuldade de falar até no português e agora não. Voltei a estudar e isso está ajudando a crescer. Inclusive, na minha casa pratico o 5 S e aqui no trabalho, você percebe que estão utilizando o que aprendemos. (Igor).

Essas palestras que tivemos durante certo tempo, a pessoa que captou teve um grande lucro, é o caso que falou agora – tiraram muito proveito – você aprende a aplicar e procura encaminhar. Sempre chegava em casa e conversava com minha mulher sobre o que vocês ensinavam e fui trazendo isso para dentro de casa: o jeito de como lidar com as pessoas, se a pessoa te chateou e se é hora de dar uma resposta, como dar essa resposta – gostei muito dessas palestras. (Sara).

Há um preceito importante a ser preservado: a dignidade. Observa-se o quanto à auto-estima e a valorização do relacionamento foi alicerçada dentro do contexto organizacional e ampliada às outras esferas das relações sociais.

Adorei as palestras, foram ótimas e o trabalho bem desenvolvido e aprendi muita coisa e muita delas levei para casa. Eu era solteiro e neste meio de tempo casei e algumas decisões eu tinha que tomar para cuidar de minha própria vida e aí tive que decidir e muita coisa eu tinha bagagem para isso: economizar; me ensinou a respeitar as pessoas e até lidar com as pessoas com problemas, trabalhar com a vaidade da gente e se auto valorizar, como pessoa humana, cuidar da gente, ir atrás de nossos direitos. Viche! Aprendi muita coisa... Como a convivência familiar, a importância de fazer planos, de não se apegar em pequenas coisas e esquecer do que é fundamental. Inclusive você indicou um livro e ainda não comprei, mas vou comprar – o que a gente aprende com os gansos. Eu estou na perseguição deste livro. Você me ensinou tanto e até falar sem medo com o chefe. (Paula).

Eu tive que aceitar mudanças. Eu acho que foi uma evolução muito grande, pois até dentro de minha casa eu melhorei. Se eu não mudasse com minha família, aqui dentro eu não melhoraria. Mudei aqui é lá. Hoje eu aprendi a usar duas palavras que eu não usava: “muito obrigado e,” por favor”. (Manuel).

Eu posso dizer que não tive contato direto nas atividades, mas então eu vejo o reflexo nos trabalhadores. Parou e eles estão perguntando por que parou? As pessoas vêm das palestras tão motivadas e contam o que participaram. E esses encontros são tão bom que ajuda a gente enxergar os talentos dos funcionários e promover. 99% cresceram na vida e no trabalho. (Henrique).

Os cursos incentivaram a gente para a vida. Me impulsionou a voltar a estudar, estou acabando o colegial e pretendo fazer Faculdade. (Rogério).

[...] esse crescimento não foi sozinha, foi um trabalho de equipe, isso foi me ajudando, mas eu preciso melhorar muito mesmo, porque sei que “enguiço” (Fátima).

As falas apontadas, que para o leitor muitas vezes se mostram repetitivas, têm significado dentro do contexto amplo desta investigação. Cada uma delas possui uma peculiaridade, fornecendo informações sobre o trabalho coletivo realizado e a repercussão nas outras dimensões na vida das pessoas, contribuindo para cada um descobrir seu potencial humano e que a vida se estende além da esfera do trabalho.

Quando a vida humana se resume exclusivamente ao trabalho, ela frequentemente se converte num esforço penoso, alienante, aprisionando os indivíduos de modo unilateral. Se por um lado necessitamos do trabalho humano e reconhecemos seu potencial emancipador, devemos também recusar o trabalho que explora, aliena e infelicitiza o ser social. (ANTUNES, 2005, p.14).

A ação profissional pretendia contribuir para que os trabalhadores percebessem que o trabalho gestado de forma criativa, em que os talentos são realmente descobertos e valorizados, contribui para o desenvolvimento humano. Porém, os limites organizacionais, o contexto neoliberal introjetado nos participantes e na própria equipe do Instituto Atende dificultaram o caminhar para resultados concretos neste sentido.

Explorando ainda esse aspecto das contribuições do programa aos participantes perguntou-se aos sujeitos o que especificamente apreenderam com as atividades desenvolvidas. As pessoas apontaram os enfoques mais marcantes e que puderam integrar e agregar à vida cotidiana:

Sabe o que continua? O Bom Dia Empresa. Todos os dias alguém lê as mensagens. (Rui).

Se lembra, quando reclamamos do mau cheiro das pessoas e você falou para nós que às vezes a pessoa que está com problemas e está tão mal com a auto-estima e que não consegue cuidar de si, trocando camisas, cuidando do odor, mas quem ama cuida e se esta pessoa está assim, precisamos ajudar e não criticar. (Marcos).

Quando falou sobre que compramos somente para atender nossos desejos e não necessidades e como deixamos nossa vida serem controladas pelo consumismo. (Alceu).

O povo arrepiou quando você falou de um monte de dimensões da vida e várias fases que a gente passa e falou da sexualidade: do lado feminino que os homens também têm. Eles se estranharam e foi muito bom para a gente compreender melhor nossas companheiras e as mulheres seus maridos, namorados e filhos, pois falou deles também. (Fernanda).

Aprendi muita coisa, mas de tudo que falaram gostei da organização que tivemos aqui. Antes as coisas estavam todas amontoadas e agora tudo mais certo. (Hugo).

Ajudou a gente namorar melhor. (Sara).

Eu fiquei surpreso de saber que a gente não executa a nossa cidadania. Como que temos que ir atrás de nossos direitos e como muita gente é alienado ou passivo e não corre atrás do que é seu (Matilde).

Quando falaram da tomada de decisão e sua importância na vida. (Pedro).

Temos uma empresa organizada. E somos supervisores mais independentes. O Zé (Diretor Industrial) não precisa mais ficar falando o que fazer a gente já decide. Inclusive, até quando os colaboradores vão sair de férias. (Henrique).

O que chamou a atenção é que mudei para melhor e isso eu não vou esquecer. (Fábio).

Eu somente consegui me desenvolver graças eu ter começado no curso da Cipa que você dava e depois fui me desenvolvendo, conversando mais, me soltando mais, sendo mais visto na empresa. E se eu hoje tive a oportunidade desta promoção foi graças a esse começo que tive lá na Cipa. (Rodrigo).

Quando questionados sobre a continuidade dos trabalhos, os sujeitos foram unânimes ao declarar apoio ao prosseguimento do programa na empresa. Os trabalhadores supervisores apontaram algumas sugestões: que se alterasse o ritmo das reuniões e atividades, bem como que os encontros se voltassem para o fortalecimento deles enquanto gestores. Segue alguns diálogos que ilustram:

Você não pode andar mais na produção que todo mundo pensa: que bom ela vai voltar. (Manuel)

As pessoas ficam sempre perguntando quando vai voltar às palestras. E outros se você vai parar de ajudar a gente nos 5 “S”. (Alceu).

As palestras são boas e não podia ter parado, a gente entendia melhor o outro, a realidade do dia a dia do trabalho e de nossa casa. Dos nossos direitos, da nossa saúde, e dos nossos deveres também. (Sara).

A continuidade das ações do programa foi apontada pelos

Supervisores como significativa, com repercussão positiva no trabalho e na rotina da empresa, conforme se verifica nos depoimentos a seguir:

Não devemos parar, mas diminuir a quantidade, e fazer no horário de trabalho. Uma tarde seria bom por mês. (César).

Acho muito... uma hora e meio seria bom, um jogo de cintura com o horário também ia bem. E tem que ser bem de manhã. Às sete horas, pois outro horário eu não dou conta de acertar a produção. (Rogério)

[...] quando o Zé (Diretor Industrial) me disse “aí gente vamos pegar firme nesses cursos”, eu fiquei muito contente. (Fátima).

É como eu disse: tudo que vier a gente só tem que aprender, e quanto mais aprende, mas a gente conhece as coisas da vida, igual à gente em casa... eu tenho uma filha, tem hora que você está exaltado e no outro momento temos que estar calmo e isso eu devo a esses cursos. Eu gostaria que tivesse mais atividades mesmo. (Luís).

2.2.3 O trabalhador e seu cotidiano

A proposta de trabalho apresentada a empresa em seus objetivos, integrava a intencionalidade dos profissionais no sentido de contribuir com sua atuação para a emancipação, humanização e liberdade do trabalhador. O caminho a percorrer para aprofundar essa pretensão é longo e sinuoso considerando o contexto sócio, econômico e político atual. Esse cenário encontra-se introjetado em cada um de nós impelindo-nos à reprodução das práticas e conteúdos presentes e vigentes no cotidiano. A necessidade de análise constante da atuação profissional, tanto conceitual, metodológica como técnico - operativa se faz presente no cotidiano de trabalho.

As atividades desenvolvidas pelas profissionais nas organizações em que atuaram e em especial na empresa Kissol, oportunizaram reflexões sobre o fazer profissional na expectativa que o desenvolvimento das ações possam contribuir para o trabalhador transformar sua vida cotidiana, pessoal e familiar, alterando conseqüentemente sua vida profissional, seu trabalho. Sonho? Utopia? Ingenuidade? Não se sabe. Porém, em meio às reflexões a ação profissional segue essa direção confiante na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Para especificar e compreender o cotidiano, importante atentar para as considerações de Agnes Heller (2004, p.17-18)

A vida cotidiana é a vida do homem *inteiro*; ou seja, o homem participa na vida cotidiana com todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela, colocam-se "em funcionamento" todos os seus sentidos, todas as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, idéias e ideologia. O fato de que todas as suas capacidades se coloquem em funcionamento determina, também, naturalmente, que nenhuma delas possa realizar-se, nem de longe, em toda sua intensidade.

Heller acrescenta:

O homem da cotidianidade é atuante e fruidor, ativo e receptivo, mas não tem nem tempo, nem possibilidade de se absorver inteiramente em nenhum desses aspectos: por isso, não pode aguçá-los em toda sua intensidade. (HELLER, 2004.p.17-18)

O cotidiano encontra-se presente em todas as dimensões da vida de homens e mulheres: no trabalho, nas relações afetivas, familiares e sociais, no lazer, entre outras, transformando-se continuamente conforme o contexto socioeconômico, político e cultural.

Carvalho e Netto (2000, p.24) integram o pensamento de Heller quando enfatiza que em "cada época histórica os ritmos e as regularidades da vida cotidiana se distinguem, se tornam diferenciáveis". E acrescentam que "a vivência e experiência da cotidianidade também é diferenciável segundo os grupos ou classes sociais a que os indivíduos pertencem e em cada modelo societário existente".

A pesquisadora considerou relevante destacar o cotidiano como uma categoria de análise, visto que o mesmo emerge de forma freqüente no diálogo dos sujeitos da presente investigação. Os conteúdos dos diálogos foram analisados, porém permanece a indagação quanto a extensão dos resultados da atuação profissional do Instituto Atende não sendo possível definir a existência ou não de respostas diferenciadas e não "imediatistas" dos trabalhadores que participaram do Programa frente ao projeto profissional planejado e implementado na organização.

[...] De posse de um projeto que nos clarifica os objetivos profissionais e os valores, que contenha o referencial teórico-metodológico que nos permita fazer a crítica ontológica do cotidiano, da ordem burguesa e dos fundamentos conservadores que persistem na profissão, que lance luzes sobre nossas possibilidades de escolhas e oriente para determinada direção social (resultados de teologias que se confrontam), estamos aptos a desenvolver novas competências no âmbito do mercado de trabalho, ocupando novos e tradicionais espaços de trabalho no interior do Estado, das empresas privadas, das organizações não governamentais, dos movimentos sociais; questionando critérios de elegibilidade que são focalistas, que tratam direitos como privilégios, ampliando o quanto possível esses critérios, visando a sua universalização; qualificando e ou

redimensionando os programas focais para o atendimento de demandas dos usuários; democratizando o acesso pela via da informação, sendo esta, a meu ver, um dos maiores instrumentos pelo qual o assistente social dispõe para fortalecer sujeitos coletivos [...] (GUERRA, 2007, p.31).

As organizações empresariais capitalistas com seus frenéticos ritmos, suas necessidades de produção, acabam por moldar a organização da sociedade inteira. Franca é um exemplo clássico, visto que as indústrias do setor calçadistas acabam por determinar algumas (se não todas) as atividades rotineiras do município como: horários para entrada, almoço e saída dos trabalhadores, dias de folgas, carga horária trabalhada, ritmo de trabalho entre outros fatores, repercutindo decisivamente nas outras dimensões do cotidiano: o fluxo no trânsito, horários do setor comercial e de prestação de serviços, lazer, escola, as reuniões entre amigos e familiares, o horário de descanso das pessoas e outros.

Carvalho e Netto (2000, p.26) enfatizam que “o indivíduo se reproduz diretamente enquanto indivíduo e reproduz indiretamente a totalidade social”.

A pesquisadora em seu fazer profissional nas organizações foi verificando que as atividades rotineiras desenvolvidas pelo operário do setor calçadista acabavam por “anestesiá-lo” o cotidiano dos trabalhadores: os mesmos gestos, mecânicos e no compasso das máquinas, esteiras ativas, vivas; o compromisso em produzir calçado com tempos e movimentos cronometrados e pré - estabelecidos visando à qualidade e quantidade do produto fabricado.

A ausência de inovações tecnológicas na produção de calçados e o empregado alienado do produto final e do domínio do conteúdo global de seu trabalho consistem em aspectos que reforçam que a indústria de calçados em Franca (SP) é caracterizada pelo emprego do trabalho vivo, utilizando de força de trabalho de baixo custo salarial, porém detentora de conhecimentos, habilidades manuais, destreza necessárias à produção do calçado de couro.

As longas jornadas e intensificação do trabalho; a redução dos postos de trabalho presentes na contemporaneidade; o arrocho salarial como um dos meios de ampliação da mais valia; o ritmo imposto e as condições ambientais, cansativas, estressantes, monótonas influenciam na saúde física e mental dos trabalhadores, comprometendo outras dimensões de sua vida como: estudo, relações afetivas e familiares, lazer, entre outras, restringindo sua participação

coletiva, comunitária. Ou, conforme Zimmerman (1997) aponta em seus estudos, compromete a busca da “energia social”, que é a somatória de participações individuais que contribui para o fortalecimento coletivo em que a pessoa percebe-se como “povo” que possui direitos e responsabilidades e que é capaz de transformar a realidade.

Heller (2004, p.38) enfatiza: “quanto maior for a alienação produzida pela estrutura econômica de uma sociedade dada, tanto mais a vida cotidiana irradiará sua própria alienação para as demais esferas”.

Assim, os sujeitos relatam:

A gente tem que sair da rotina da vida pessoal, mas eu chegava em casa e queria conversar com meu marido das coisas que tinha vivenciado nas palestras, mas ele não me dava atenção, então deixei para lá. (Marcos).

Gostei quando falou do stress, se tiver estressado, mude seu itinerário, saia da rotina, viva as várias faces da sua vida. E assim eu tô fazendo. (Sara).

É muito ruim.... a gente trabalha com uma coisa só e antes na minha casa era extensão daqui. Os cursos ajudam a gente a mudar e sair da rotina, chegar em casa e curtir a família e o final de semana. (Luís).

E o trabalho enquanto dimensão alienante?

O parcelamento do trabalho conduz muitos trabalhadores a exercerem uma única tarefa durante toda sua vida profissional, transformando seu corpo e sua mente em um órgão especializado dessa operação, ou seja emprega a “inteira individualidade humana na resolução desta tarefa”, suspendendo toda as outras esferas de seu cotidiano, como aponta Heller (2004, p.28) em seus estudos.

Os sujeitos da presente investigação enfatizam:

Tem gente que não gosta de ser versátil, não gosta de mudar, acostumou àquela vidinha. Eu não! Gosto de tá cada hora em um canto da empresa. (Rui).

Isso acontecesse e muito, mas se não for versátil o trabalho fica monótono e cansativo. Alguns colegas fazem dez anos que estão aqui e fazendo à mesma coisa, até hoje! E se fala, ele acha ruim, apela com a gente. (Alceu).

Tem um cara que faz 15 anos que o trabalho dele é a mesma coisa, não sai do lugar, como consegue? (Hugo).

E acrescentam:

A gente é muito acomodado, de uns tempos para cá não sei o que aconteceu comigo, mas percebi que tinha que me articular, me desenvolver e fazer o trabalho ficar gostoso. A pessoa precisa fazer o trabalho ficar gostoso e ela faz isso quando consegue fazer várias funções durante o dia: ora põe sapato na caixa, ora ela coloca calcanheira, ora passa cola. Ela fica cada dia num lugar e pode conhecer várias pessoas, se relacionar e pode se desenvolver. (Igor)

Nas falas desses sujeitos à pesquisadora verificou-se dois aspectos significativos: por um lado, o trabalhador que aceitou intoxicar-se por esse cotidiano realizando atividades de forma repetitiva, na condição de “robotização”, em que o trabalho deixa de ser atividade vital, prazerosa e criativa e por outro lado, os trabalhadores que rompem com esse cotidiano, procurando formas de significação para a realização de sua ação profissional, em que possa buscar o domínio do conteúdo de seu trabalho de maneira mais ampla embora não se reconheça ainda como criador do produto final.

Outra coisa que penso é que é importante para o nosso dia a dia, fazer e trabalhar no que gosta e eu gosto daquilo que faço. Entendeu! Muitos reclamam de ser sapateiro e aqui [nesta empresa] faz 13 anos que trabalho com uma turminha boa e se gostar das pessoas que estão ao seu lado você gosta de vir e sente prazer em estar aqui. Gosto mesmo! E chego em casa leve, disposta, mas agora quando a pessoa não gosta do que faz fica mais difícil.

Teve um tempo que ficamos sem trabalho, meio que de férias... Nossa! Não tinha nada para fazer. Eu estava doidinha para voltar a trabalhar, parecia que estava parada há um mês. Como tem gente que consegue ficar sem trabalhar. (Marcos).

Nossa ficar parado é muito ruim. Você vai à casa de um colega e fica lá à tarde inteira. O tempo não passa... assim, não dá não. E se ficar a toa vou ficar assistindo televisão? (Paula)

Embora Paula relata que gosta de trabalhar, observou-se que o maior atrativo é o relacionamento estabelecido no ambiente profissional, sendo que o trabalho é consequência; não percebe a necessidade de vivê-lo de forma criativa, prazerosa.

Parece impossível viver de oito a doze horas de desapropriação consentida da própria vida, na condição de extrema “robotização” e opressão como ocorre com o trabalhador “produtivo” e logo em seguida, magicamente, transformar-

se num indivíduo saudável e criativo. Não surpreende, pois que o trabalho continue apartado do prazer, encarado como algo opressivo e ruim, perpetuando uma dicotomia insistente, desde tempos remotos.

É necessário, portanto, romper com o que está instituído. É um processo que requer tempo para mudança de valores, crenças, formas culturais impostas para, verdadeiramente, o trabalhador se tornar sujeito do seu trabalho.

O desafio do terceiro milênio é grande no sentido da valorização do ser humano e se efetivará quando forem rompidos os grilhões das estruturas inscritas em suas mentes durante anos e, por que não, séculos. Quando o conceito da prática do trabalho tornar-se significativo e gratificante para o trabalhador. Quando o trabalho caracterizar-se como uma atividade, ao mesmo tempo, teórica e prática, reflexiva e ativa. Ou, conforme preceitua Marx, quando no processo de construção e reconstrução do homem e da sociedade, modificar-se a natureza, tornando-a resultado da ação coletiva e introduzindo nela um significado social. Portanto, quando articulados teoria e prática, dialeticamente relacionados, no processo de transformação da realidade.

Assim, pensar a vida cotidiana é reproduzir gestos mecânicos, automatizados, que Carvalho e Netto (2000) apontam como os ritmos que todas as pessoas seguem todos os dias e que não representam um ato de consciência.

E enfatiza:

Raras são as pessoas que não se deixam intoxicar por esse cotidiano. Raras são as pessoas que o rompem ou o suspendem, concentrando todas as suas forças em atividades que as elevem deste mesmo cotidiano e lhes permitam a sensação e a consciência do ser homem total, em plena relação com o humano e a humanidade de seu tempo. (CARVALHO ; NETTO, 2000, p.23).

Carvalho e Netto (2000, p.27) abordam que a intensidade de uma grande paixão, um grande amor, o trabalho livre e prazeroso, uma intensa motivação do homem resulta na suspensão do cotidiano abordada por Heller em seus estudos. Esta suspensão da vida cotidiana estudada pela autora seria a passagem do meramente singular para o que denomina de humano - genérico e que ocorreria através do trabalho, da arte, da ciência e da moral.

Os autores (2000, p.28) ainda apontam que esta “suspensão não é fuga: é um circuito, porque se sai dela e se retorna a ela de forma modificada”. E

acrescenta que a “medida que estas suspensões se tornam freqüentes, a reapropriação do ser genérico é mais profunda e a percepção do cotidiano fica mais enriquecida”.

Esta suspensão é temporária, mas a apreensão de plenitude obtida permite ganhos de consciência e possibilidade de transformação do cotidiano singular e coletivo (CARVALHO ; NETTO, 2000, p.28).

A pretensão do Instituto Atende ao optar pelo trabalho coletivo foi provocar essa suspensão do cotidiano, para que os trabalhadores pudessem vivenciar compreender por “um momento” as várias dimensões de sua vida, manter contato com a sua essência humana e com valores que possibilitassem transformações no cotidiano singular e coletivo.

Carvalho e Netto (2000, p.29) registram em seus estudos, que Heller define em cinco os atributos da essência humana: o trabalho, a socialidade, a universalidade, a consciência e a liberdade, vivenciadas potencialmente pelas pessoas, passíveis de se tornarem realidades concretas em suas vidas.

Heller (2007, p.30) enfatiza que “jamais é possível, na vida cotidiana, calcular com segurança científica a consequência possível de uma ação. Nem tampouco haveria tempo para fazê-lo na múltipla riqueza das atividades cotidianas”. A pesquisadora registra o diálogo estabelecido com os sujeitos, em que verificou a suspensão realizada no cotidiano organizacional, uma vez que as atividades coletivas, como referidas anteriormente, eram realizadas no horário de expediente dos trabalhadores.

Os operários se ausentavam de suas funções, dirigiam-se para a sala de reuniões (refeitório) e permaneciam durante algumas horas no local. Este processo oportunizou a reflexão, avaliação e construção de conceitos e redefinição de valores que posteriormente poderão ser incorporados e transmitidos – ou não - nas várias dimensões de seu cotidiano, possibilitando alterações nas relações sociais.

Algumas falas ilustram:

É tipo assim, [...] é como colocar lenha na fogueira, a pessoa tá um pouco quieta, tá sossegada, achando que tudo tá bom na vida, assim vai e então chega alguém ali e fala “pô, você precisa se mover, você precisa procurar um jeito melhor na vida” e a gente começa a se preocupar “o que tô fazendo com a minha vida, o como estou usando o meu tempo. E a pessoa começa a se

preocupar será que tô certo? Será que eu posso melhorar nisso ou naquilo? Acho que a pessoa vai se organizando, igual a um saco de areia, quando coloca e começa a balançar, para descer e caber mais areia. E assim é na vida da gente, a gente é muito acomodado, e a gente ouve hoje, ouvi amanhã e vai procurando. A pessoa vai se articulando. (Matilde).

Na verdade, as questões mais simples da vida da gente é psicológico. A gente não para pra refletir, tipo assim, tomar decisões da vida, a gente quer fazer alguma coisa, mas não para pra organizar a vida, pra alcançar aquele objetivo, e tem outras linhas que foram trabalhadas nas palestras que foram muito importante. Você sabe do que estou falando. Nas palestras vocês levavam as pessoas a se avaliarem, entendeu? Como ser humano, ver as emoções dentro da gente, a liberdade e ajudou a gente expressar essa liberdade, ajudou a gente não se reprimir. [...] e como já foi dito aqui, não foi uma melhora na empresa ou pra empresa, foi pra nós como ser humano. Acho que nossas famílias ganhou com isso: filhos, esposa. Pra quem ouviu, deu atenção, participou, aprendeu de verdade, que se deixou levar pelo que foi dito, sem dúvida foi muito beneficiado, demais. (Renzo).

A gente se auto-avaliou e viu que tem uma vida lá fora, que trabalho é importante, mas estudar, namorar, conviver com os filhos, amigos, passear também é. Falta a gente ir atrás. (Marcos).

Observou-se nesse conteúdo que as atividades desenvolvidas auxiliaram os participantes a extrapolar o universo do trabalho em busca de outras dimensões do cotidiano. Até o momento da realização das sessões dos grupos focais, este grupo de trabalhadores vivenciou um momento presente na estrutura da vida cotidiana. Heller (2007, p.29) enfatiza que a característica dominante da vida cotidiana é a espontaneidade. Evidência que nem toda atividade é espontânea no mesmo nível, mas em todos os casos a espontaneidade é uma tendência de toda e qualquer forma de atividade cotidiana.

Essa diferença de estágio de espontaneidade é percebida no grupo de Supervisores, que permaneceram em certos momentos receosos de expressar os sentimentos e opiniões. Porém, a despeito desta postura registraram-se algumas falas que ilustram a suspensão favorável do cotidiano organizacional para a busca de outras dimensões também importantes e que dão sentido à vida e ao próprio trabalho.

Eu procurei mudar e buscar outras convivências, na família, nos amigos, to procurando ser mais aberto com meus funcionários, perguntar coisas da vida deles, do filho, de como foi seu final de semana, tô procurando ser mais aberto, pois o trabalho fica muito melhor quando a gente relaciona com o outro de forma diferente e gostosa (Miguel).

Apreendi que sair da rotina é muito bom. Desligar do trabalho, pensar em outras coisas. Ter um sono tranquilo sem ter que ficar” trabalhando durante o sono” é o que tenho conseguido. (Manuel).

Carvalho e Netto (200, p.29), com propriedade, sintetizam a relação do cotidiano das pessoas e suas amplas possibilidades de crescimento: “a vida cotidiana, portanto, se insere na história, se modifica e modifica as relações sociais. *Mas a direção dessas modificações depende estritamente da consciência que os homens portam da sua “essência” e dos valores presentes ou não ao seu desenvolvimento*”. (grifo dos autores).

CONCLUSÕES

A finalidade do estudo voltou-se à ação concreta do Serviço Social e profissões afins nas organizações calçadistas de Franca, visando contribuições para que os trabalhadores sejam autores sociais ativos no processo de transformação da sociedade.

A reestruturação produtiva vivenciada a partir dos anos de 1980 gerou inquietações nos empresários que, preocupados, introduziram nas organizações diferentes formas de educação para o trabalho, disponibilizando ao trabalhador informações do universo organizacional, porém, restringindo o acesso completo ao processo de informação, o que se tornou vetor à integração do sistema.

A introdução do sistema complexo de reestruturação produtiva, a partir da década de 1980, trouxe inovações tecnológicas, organizacionais e sociais, das quais os participantes da cadeia produtiva das organizações não se encontravam preparados. A mudança é um processo contínuo e dialético, porém quando se efetiva de forma repentina causa desconforto, insegurança, crises e incertezas frente ao que está se “perdendo” e o que está sendo construído à base dela.

As empresas para se tornarem competitivas no mercado externo, foco principal das Indústrias de Calçados de Franca, adotaram critérios de qualidade, seguindo normas e especificações internacionais que foram observadas por todo o coletivo do trabalho independentemente do nível hierárquico.

As técnicas e os programas implementados, visando o alcance da qualidade, são diversificados e direcionados para os resultados, centralizados no produto final, o que exige mudanças profundas na empresa, para a satisfação e atendimento dos clientes com prazos cada vez mais curtos. Essa necessidade exige profundas revisões e alterações na estrutura produtiva das empresas que impactaram com a cultura e com as relações de poder.

A eliminação do desperdício, alterações na forma de trabalho, economia de tempo, movimentos, matéria prima, admissão do processo de melhoria contínua são alguns dos procedimentos adotados para esse tipo de perfil empresarial.

A opção do empresariado francano por uma modernização conservadora registrou como tendência a manutenção de características importantes dos modelos anteriores, taylorista e fordista. As formas de planejar a área produtiva foram mantidas de forma autoritária, o que constrangeu o envolvimento dos trabalhadores no processo. As políticas salariais permaneceram inalteradas, individualizadas e, quando não, voltadas para uma competição interna, por produtividade grupal ou individual, reforçando a exploração das condições da força de trabalho. A resistência em delegar decisões aos trabalhadores, de limitar sua participação aos objetivos principais do desenvolvimento dos programas de qualidade comprometeu a introdução deste modelo organizacional, inclusivo e participativo.

O entendimento do processo de qualidade limitou-se à padronização de produtos enquanto o trabalho continuava monótono, cansativo, com o operário executando uma série de operações padronizadas e repetitivas, sem acesso ao conteúdo do produto final.

A estrutura organizacional apresenta-se contraditória para os empregados. Por um lado, o discurso voltado para a participação, comprometimento, flexibilização, melhoria das relações de poder, comunicação transparente e, por outro, uma atuação sistematizada pelo mesmo controle rígido de antes. A ausência

de coerência provoca insegurança, medo e indagações de como se portar enquanto trabalhador que vende sua força de trabalho para a organização por um valor aquém de suas necessidades, mas que depende deste para sobreviver.

Atualmente, grande parcela das organizações de calçados em Franca vivencia essas contradições advindas do discurso, não apreendido, das formas de produção com qualidade e de exploração dos talentos dos trabalhadores.

Outro aspecto proveniente da reestruturação produtiva constatada quando da realização da presente pesquisa, referem-se às inovações tecnológicas. A distância das empresas francanas em relação aos esforços para acumulação de conhecimento tecnológico foram inexpressivos e, ao mesmo tempo, acompanhar as “revoluções” introduzidas no processo de trabalho exigem investimentos tanto financeiros como na qualificação dos trabalhadores.

A estrutura ocupacional das empresas em Franca, e a organização empresarial pesquisada, não diferem dessa realidade majoritariamente composta por trabalhadores com grau de escolaridade – ensino fundamental. Sua formação profissional se restringe à experiência e ao aprendizado de suas funções obtido no interior da própria indústria, ao sabor das necessidades emergentes.

O novo cenário cria para o empresariado desafios com os quais não havia se confrontado no passado, inclusive no que se refere à política de formação profissional de seus trabalhadores. O perfil do “novo” trabalhador insere atributos não só nas habilidades técnicas específicas de cada função a ser executada, mas agilidade de raciocínio, vivacidade mental, flexibilidade às mudanças, conhecimento de várias funções, enfim, sugere a necessidade de incorporação de uma série de habilidades e características comportamentais para a apreensão do espaço profissional em contexto mais amplo.

Por outro lado, o trabalhador não dispõe de tempo para o estudo, e o discurso ideológico presente no cotidiano social é forte no sentido de enfatizar a ausência de qualificação profissional como causa principal do desemprego.

Sob o impacto do controle ideológico, o trabalhador se responsabiliza por não ter estudado o suficiente para se manter no emprego consentindo, muitas vezes, com as imposições do espaço profissional por receio de perder seu emprego. Neste sentido sofre duplamente na situação de desemprego: por se colocar responsável por tal situação e pela privação material.

Nesse contexto, procura saídas individualistas, comprometendo o esforço coletivo para o estabelecimento de políticas de educação voltadas às necessidades de formação de cidadãos bem informados e trabalhadores qualificados.

O empresariado por sua vez, preocupado com a qualificação para o trabalho, introduz formas de apreensão do conteúdo das funções objetivando o treinamento de “novas” habilidades para suprir o fosso estabelecido ocasionado pela ausência de investimentos “educacionais” para os seus trabalhadores.

“O aprendizado se torna um produto, meta, e não um processo contínuo. Dessa forma, a educação permanece a serviço do trabalho, em que o conhecimento advém do mundo do objeto (meio) determinando o que o sujeito pode vir a ser” (FARINELLI, 2003, p.77). A concepção de educação introduzida nas empresas direciona-se, portanto, à reprodução do saber estabelecido visando à nova configuração de perfil de trabalhador.

Os elementos integrantes no “padrão” de conhecimento, do uso das habilidades e de seu saber, construído no fazer, não são descartados e implanta-se a “nova” lógica de educação que atenda a dinâmica hegemônica do modelo produtivo.

A forma de educação para o trabalho conduz também à agregação de informações do universo organizacional voltado para a utilização de instrumentais e tecnologias (uso de sistemas integrados de informações, computadores, entre outros), capazes de organizar, sistematizar e transmitir informações em redes favorecendo o desenvolvimento, a qualidade, os prazos de entrega, entre outros aspectos relacionados aos produtos fabricados. Entretanto, o acesso ao processo de informação permanece limitado no que se refere ao conteúdo qualitativo, considerando a integração do ser humano e o pressuposto de que a formação de homens e mulheres não se reduz à utilização de instrumentos técnico-operativos.

Assim, os empresários disponibilizam informações do universo empresarial, porém restringindo o acesso de forma completa, o que ocasiona conflito e desconfiança por parte dos trabalhadores.

Atualmente, o papel da circulação de informação torna-se importante e fundamental consistindo em um dos elementos estratégicos nas relações sociais. As atividades realizadas pelo ser humano em todas as dimensões da vida se

sustentam em informações confiáveis e as mais completas possíveis, preferencialmente integrando as reivindicações dos vários movimentos que lutam por uma sociedade mais igualitária.

A educação para o trabalho nesta perspectiva requer que seja favorecido ao trabalhador o acesso ao mais completo sistema de informação. E mais: o ser humano deve ser concebido como um ser em processo, que vai construindo por meio do seu fazer e viver nas várias dimensões de sua realidade: produtiva, social, emocional, cultural, afetiva, espiritual, sujeito principal do processo de construção da sociedade.

A educação para o trabalho deve estar direcionada à educação do trabalhador, processo no qual o educador não se coloca na mera posição de instrutor ou transmissor de conhecimentos, determinando o conteúdo do que será ensinado, aprendido e planejado. Mas, um profissional que reconheça a interdependência entre os processos do pensamento e construção de conhecimento, que resgate o saber popular do trabalhador motivando as múltiplas possibilidades proporcionadas pelo processo ensino-aprendizagem.

O trabalhador é o centro de referência da ação educacional em que os objetivos da aprendizagem visem o desenvolvimento das estruturas sociais, cognitivas, emocionais e vivenciais do aprendiz. Para ele, interessa a qualificação estratégica, ou seja, apreender o conteúdo completo, a democratização do saber sobre o trabalho.

Diante dessas reflexões, constatou-se que no contexto da reestruturação produtiva e tendo por base toda sua trajetória de empreendimento, a empresa Kissol não se diferenciou das características do panorama francano. A hegemonia toyotista influenciou suas mudanças e a organização se adaptou, visando manter-se competitiva no cenário internacional. A operacionalização de seu planejamento volta-se somente aos resultados do processo produtivo, composto de inter-relações, direcionadas para a saúde financeira do empreendimento, seu principal objetivo pré-estabelecido.

Os gestores organizacionais se pautaram em ações estratégicas para a tomada de decisões, ainda que de modo informal, porém a participação dos trabalhadores se reduzia ao cumprimento da tarefa que lhes foi destinado. A

ausência de postura estratégica¹² fica evidente no contexto organizacional quando o Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano foi convidado a apresentar a primeira proposta de trabalho, entretanto, o reconhecimento dos trabalhadores enquanto capital humano e força motriz para o desenvolvimento da organização apresentou-se como ponto favorável pela equipe do Instituto Atende naquela ocasião.

Constata-se que acreditar no ser humano enquanto força de mudança do empreendimento consistiu em fator essencial para a abertura propiciada aos integrantes da equipe de profissionais do Instituto Atende no desenvolvimento do trabalho.

A leitura da realidade, nas suas dimensões macro e micro, contribuíram para o estabelecimento de ações pertinentes como a necessidade de reorganização da empresa no que se refere à estrutura organizacional, concepção de missão, valores, filosofia bem como repensar a política de recursos humanos direcionando-a para a valorização das potencialidades e talentos dos trabalhadores. Por outro lado, oportunizou ainda o estabelecimento de vínculos favoráveis para a realização de atividades sócio-educativas, emocionais e políticas diferenciadas das concepções ideológicas presentes no novo modelo de reestruturação produtiva. As contribuições dessas ações na educação transformadora ficaram evidenciadas pelo diálogo dos sujeitos no desenvolvimento das sessões do grupo focal e pelas observações realizadas pela pesquisadora no cotidiano empresarial.

As estratégias de abordagens adotadas pelos profissionais do Instituto Atende, bem como a clareza das intervenções, foram pautas nas negociações tendo por base o respeito, a ética, os limites e possibilidades presentes nas relações entre empresários, e destes com os trabalhadores, nas diversas situações de conflito, de desconfiança, na ausência de transparência das informações, nas relações de poder. As ingerências auxiliaram o direcionamento do trabalho para reflexões sobre possíveis mudanças da realidade social e empresarial.

Constatou-se que o trabalho grupal consistiu em proposta inovadora, uma vez que foi gestada e construída pelos seguimentos envolvidos.

¹² Segundo Oliveira (1996, p.72) postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

As atividades socioeducativas realizadas direcionaram-se à superação do saber enquanto dimensão meramente técnica – fazer –, para a apreensão da sua dimensão social, política e cultural, ou seja, o saber pensar, enquanto tomada de consciência coletiva dos trabalhadores, incluindo os supervisores e demais operários. O trabalho grupal oportunizou caminhos para que os participantes pudessem compreender a diferença entre explicar e entender.¹³

Os resultados obtidos refletiram-se em apreensões diversificadas nas várias dimensões da vida: pessoal, afetiva, familiar, profissional, bem como na melhoria da auto-estima, no conhecimento de si mesmo e dos outros, no exercício da cidadania enquanto busca de efetivação dos direitos e responsabilidades sociais.

A contribuição do trabalho grupal foi efetiva, ainda, na forma como as pessoas administram o fluxo do processo de comunicação, que os sujeitos da pesquisa interpretaram como melhoria nos relacionamentos interpessoais estabelecidos. A capacidade de gerenciar a comunicação é condição essencial para que os trabalhadores tenham voz e possa canalizá-la para a busca de vontades, necessidades, desejos e da efetiva participação.

Participação e contestação não se excluem, como frequentemente se acreditou: a nova lei autoriza que os assalariados critiquem aberta e publicamente a organização, emitam opiniões e façam sugestões quanto às informações necessárias, ao mesmo tempo, ela espera que esta contestação se revele construtiva e benéfica, para os assalariados e para a empresa. (BORZEIX; LINHART, 1996, p.85).

A comunicação e o diálogo foram os vetores da democracia e respeito no contexto empresarial significando uma nova redistribuição de poder. É importante frisar que o direito da palavra sem “receio” de ser demitido ou de sofrer sanções e represálias foi favorável, principalmente para os operários da Indústria Kissol, uma vez que proporcionou melhoria no ambiente interno e nas relações interpessoais. Ao mesmo tempo, repercutiu nos processos de negociação formal na empresa, antes realizados pelos sindicatos.

Esses vetores geraram nova configuração nas relações entre empresários e trabalhadores que, se por um lado significou avanços estratégicos, por outro não contribuiu para a mobilização da categoria dos trabalhadores. Pelo

¹³ Mészáros (2005, p.18) aponta que a “diferença entre explicar e entender pode dar conta da diferença entre acumulação de conhecimento e compreensão do mundo”.

contrário, fragilizou o envolvimento e participação das organizações de classe, as lutas coletivas por melhoria de salários e garantia dos direitos trabalhistas, condições de vida e de trabalho, participação nos lucros da empresa, entre outros direitos sociais.

A melhoria da comunicação aguçou nos trabalhadores a vontade de interagir com a estrutura organizacional, na qual efetivamente se encontram inseridos, iniciando o processo de compreensão do pensar para o agir e não somente do agir pelo agir. Todo o trabalho grupal desenvolvido na empresa permeou essa preocupação objetivando sedimentar a importância da reflexão e posterior ação, de tal forma que os participantes pudessem resistir às atitudes manipulatórias, mudanças inconseqüentes, ou algo que contradiz princípios, necessidades ou conveniências pessoais.

As pessoas necessitam sentir bem estar e satisfação no local de trabalho e nas demais dimensões da vida, “felicidade pessoal” não condicionada pela empresa. A organização não é o espaço vital para o desenvolvimento pleno dos trabalhadores, representando a própria alienação individual. Os operários, no cotidiano profissional, precisam estar abertos e informados sobre a importância da reflexão, anterior à ação, atitude que possibilita o envolvimento proporcionado pelo ambiente, sem cercear a visão e a capacidade de discernimento de atitudes antidemocráticas.

São vários os fatores que determinam a construção dessa realidade. As influências das pressões externas (competitividade, mercado, contexto socioeconômico, ação do Estado, entre outras) somados às políticas internas das empresas alteram de forma significativa a cultura organizacional, resultando em tendência a partilhar valores com práticas cotidianas unificadas, desconsiderando a existência de interesses diferentes entre as pessoas.

O desenvolvimento de atividades em grupo proporciona reflexões que conduzem à superação da alienação:

[...] com a ruptura com a ausência de percepção de si mesmo que vive continuamente o trabalhador da indústria: esta ruptura deveria levar o trabalhador a assumir o ato de trabalhar como seu ato, como sua reabilitação enquanto sujeito. (AKTOUF, 1996, p.46).

O trabalhador enquanto “autor social” é capaz de transformar sua história e, conseqüentemente, da empresa em que atua como profissional.

No trabalho coletivo desenvolvido, conhecer a si mesmo e aos outros, identificar limites e possibilidades, conhecer a estrutura organizacional, consistiram em reflexões complexas para os seguimentos envolvidos no programa de Educação Continuada na Organização. Os participantes se encontram em graus diferenciados de resistências às mudanças, o que representa processo interno não programável e muitas pessoas, apesar de disponíveis, abertas, não se encontram prontas para acolher mudanças sem se proteger manifestando expressamente (ou não) resistências a eventuais questionamentos, reflexões e construção de conceitos oportunizados pela discussão grupal.

Essa postura de cautela é previsível, visto que nas relações interpessoais se evidencia a busca pela conservação do espaço pessoal, necessário para preservação da privacidade das pessoas, não sendo penetrada sem provocar reação de defesa. Neste contexto, essa reação de defesa é considerada como instância de resistência dos participantes às discussões que possibilite que saiam, mesmo que por um curto período de tempo, de sua zona de conforto.

O trabalho coletivo realizado no espaço ambiental com a implantação de programas de segurança e organização do espaço físico contribuiu para o bem estar de toda a comunidade empresarial, proporcionando inclusive mudanças de paradigmas no que se refere à participação de seguimentos hierárquicos diferenciados num mesmo contexto de discussões.

A pirâmide desenhada pela empresa Kissol, que apresenta os diferentes níveis da grade social e da política organizacional, encontrava-se articulada. Nas atividades coletivas realizadas pelo Instituto Atende como nos Comitês cinco Sentidos, na dinamização da CIPA entre outras, a escala hierárquica foi rompida demonstrando a importância de trocas de saberes e experiências entre os participantes dos vários seguimentos bem como a riqueza dos debates realizados em grupos heterogêneos quanto à cultura, a escolaridade, a faixa etária, a formação profissional, as condições socioeconômicas e outras diferenças. Esse trabalho possibilitou a integração real e efetiva entre os trabalhadores dos diferentes níveis hierárquicos.

A despeito desses resultados concretos e positivos, a empresa permaneceu instalada em espaço físico fragmentado, de acordo com a monofuncionalidade pela qual foi criada. A estrutura física da Indústria de Calçados

Kissol é composta de dois pavimentos: no térreo encontra-se localizada a área produtiva e no piso superior, a diretoria e grande parte da área administrativa. Nas instalações da diretoria foi possível visualizar a área produtiva, através de amplo vidro oferecendo aos trabalhadores idéia de que estão constantemente sendo “controlados”. “[...] a organização funciona como um jogo de espaços em que a própria arrumação desses revela-se como uma estrutura de vigilância baseada na visibilidade dos indivíduos”. (FISCHER, 1996, p. 91).

Outro aspecto relevante deste estudo consiste na análise do trabalhador e seu cotidiano, um dos referenciais de ação da equipe de profissionais do Instituto Atende na organização. É no cotidiano que se processam as relações de reprodução, de dominação e o local em que essas relações se estabelecem.

A rotina vivenciada no fazer profissional é conduzida a outras esferas da vida cotidiana: o cansaço, a repetição de atos e atitudes, a monotonia, ausência de ambientes criativos e de discussões contribui significativamente com a perda de espaço de convivência, de tempo livre, de conhecimento, de liberdade, de condições de vida menos desigual. O imediatismo, a ausência de planejamento estratégico e de crítica toma forma de atuação habitual, tornando a vida cotidiana um espaço desvalorizado. Os sonhos, as buscas por realizações pessoais, as lutas coletivas culturais, políticas, econômicas e sociais permanecem latentes, à espera de um momento de ruptura. E o mais sério: a solidão toma proporções desastrosas no cotidiano.

Assim, constatou-se que os objetivos da proposta de trabalho na empresa foram obtidos pela equipe técnica do Instituto Atende, em consonância com os propósitos do referido Instituto. A presente pesquisa alcançou de forma satisfatória o objetivo a que se propôs: conhecer, compreender e explicar os fatores sociais, culturais, políticos e ideológicos que limitam a atuação de profissional na área de desenvolvimento humano nas empresas e, entre elas, o Serviço Social.

Os vários seguimentos da empresa encontram-se abertos e motivados para refletir sobre o espaço cotidiano vivenciado – profissional e pessoal -, bem como pontuar a importância do circuito estabelecido quando a pessoa se retira da “zona de conforto” do cotidiano e volta posteriormente para ela, porém de forma modificada, processo que Agnes Heller (2004) denominou “suspensão do cotidiano”.

A pesquisadora constatou que a atuação do Instituto Atende impulsionou a caminhada inicial desses trabalhadores, que apresentam clareza da necessidade de gestar mudanças efetivas no cotidiano social. E mais, demonstram consciência que ainda precisam aprender o caminho coletivo das conquistas ora superando a alienação ora sendo conduzido por ela.

O presente estudo foi relevante para a equipe de profissionais do Instituto Atende, contribuindo nas reflexões e ponderações sobre sua prática socioemocional nas empresas calçadistas, especificamente no cotidiano organizacional da Indústria de Calçados Kissol.

A construção de um espaço diferenciado na organização foi efetivado consistindo em prática concreta dos “consultores” do Instituto Atende - Consultoria em Desenvolvimento Humano, profissionais comprometidos com a intervenção cuja direção possui uma intencionalidade voltada para a transformação social.

Ao término deste processo investigativo constatou-se que na prática profissional interdisciplinar, a equipe do Instituto Atende não negou as contradições das relações capital - trabalho; ao contrário, considerou os aspectos socioemocionais presentes no contexto organizacional definindo seu papel neste processo: as ações efetivadas não mediam as relações entre empregado e empregador, mas sim, contribuíram para o estabelecimento de parceria entre esses dois seguimentos na construção de novas formas de trabalho, comprometidas com atitudes reflexivas partilhadas, propositivas e criativas.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Tradução: Maria Helena C.V.Trylinski.In: CHANLAT, Jean François et. al.(Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.2.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da reestruturação produtiva**: ensaios da sociologia do trabalho. 2.ed. Londrina: Práxis; Bauru: Canal 6, 2007.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília, DF: Líber, 2005.

ANTUNES, Ricardo (Org.). **A dialética do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo, 2006.

ARRUDA, Marcos. A articulação trabalho-educação visando uma democracia integral. In: GOMEZ, Carlos Minayo et al. **Trabalho e conhecimento**: dilemas na educação do trabalhador. 2.ed. São Paulo: Cortez : Autores Associados, 1989.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento social**: intencionalidade e instrumentação. 2.ed. São Paulo: Veras, 2003.

BARBOSA, Agnaldo de Sousa. **Empresário e capital na indústria de calçados de Franca- SP (1920-2000)**. Disponível em : <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_51>. Acesso em: 28 dez. 2006.

BAREMBLITT, Gregório (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. 3.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1994.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BORZEIX, Anni; LINHART, Danièle. Identidades e práticas lingüísticas na empresa. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. In: CHANLAT, Jean François et. al. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.3.

BRASIL. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/21k>> Acesso em: 18 dez. 2006.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default>> Acesso em: 08 jan.2007.

CANÔAS, José Walter (Org.). **A reestruturação produtiva em Franca**: os sindicatos em movimento. Franca: FHDSS, UNESP, 2002.

_____. **A busca da canastra do mundo do trabalho**. Franca: FHDSS, UNESP, 2007.

_____. **Nas pegadas do sapateiro: 65 anos do sitc - sindicato dos trabalhadores da indústria de calçados**. Franca: FHDSS, UNESP, 2007.

CAMPELLO, Lúcia Maria Freire. **Serviço social organizacional: teoria e prática em empresa**. São Paulo: Cortez, 1983.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant; NETTO, José Paulo. **Cotidiano: conhecimento e crítica**. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2000.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2003. (Biblioteca da educação, Série 1, v. 16).

_____. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular brasileira**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense.1994

CONTI, Carmen Lúcia Tozzi Mendonça. **O Instituto Atende: Psicologia e Serviço Social e o itinerário pela transformação social**. 2004.
148 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - FHDSS, UNESP, Franca, 2004.
DAMKE, Ilda Righi. **O processo do conhecimento na pedagogia de libertação**. Petrópolis. : Vozes, 1995.

DEMO, Pedro. **Educação pelo avesso: assistência como direito e como problema**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

DONADELLI, Jorge.A interdependência complexa. **NetComtex**, São Paulo, 21 nov. 2006. Disponível em:< <http://www.netcomex.com.br/noticias.asp>>. Acesso em: 4 jan. 2007.

DELORS, Jacques (Coord.). **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO: MEC, 1998.

FARINELLI, Marta Regina. A relação entre trabalho e educação na indústria de calçados de Franca. 2003. 209 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social)- FHDSS, UNESP, Franca, 2003.

FERNANDES, Antonio Jorge; PAIS, Cassiano. A economia brasileira na década de 80: conseqüências da crise da dívida externa, inflação e crise do estado. Disponível em: <<http://www2.egi.ua.pt/xxiiaphes/Artigos/a%20Fernandes%20onInflamação>> Acesso em: 15 dez. 2006.

PEREIRA, José Eduardo. A mudança da noção de cultura organizacional para cultura administrativa: uma tentativa preliminar de análise dos estabelecimentos de Assistência à saúde. Disponível em: < <http://www.saocamilo-rj.br/artigo/artigos>>. Acessado em: 24 maio. 2007.

FISCHER, Gustave – Nicolas. Espaço, identidade e organização. Tradução. Arakcy Martins Rodrigues. In: CHANLAT, Jean François et. al.(Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.2.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In FERRETTI, Celso João et.al. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2.ed. Brasília: Líber, 2005.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 27 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 39. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

_____. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.

FURTER, Pierre. **Educação permanente e desenvolvimento cultural**. Petrópolis: Vozes, 1974.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1983.

GANDIN, Danilo. **Planejamento: como prática educativa**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1986.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília, DF: Líber Livros, 2005.

GAZETTA, Maria Luísa Barca. **Das mulheres de preto ao colorido das mulheres: O que será o amanhã**. 2006. 186. f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - FHDSS UNESP, Franca, 2006.

GOLDIN, José Roberto. **Manual de iniciação à pesquisa em saúde**. Porto Alegre: Dacasa, 1997.

GOMES, Maria Elasir et. al. **A técnica de grupos focais para obtenção de dados quantitativos**. Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais, fevereiro de 1999. (cópia xerográfica)

GRAMSCI, Antônio. **Os intelectuais e a organização da cultura**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books : Pearson Education, 2002.

GUERRA, Yolanda. O projeto profissional crítico: estratégia de enfrentamento das condições contemporâneas da prática profissional. **Revista Serviço Social & Sociedade**, São Paulo: Cortez, ano 28, n 91, p.5 - 33, set. 2007. Especial.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. Tradução: Carlos Nelson Coutinho, Leandro Konder. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

IAMAMOTO, Marilda V. **O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Pedagogia de fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 6.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LEITE, Márcia de Paula (Org.). **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. São Paulo: Papyrus, 1997.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária: grupo de foco.** Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

MARTINELLI, Maria Lúcia. **Identidade e alienação.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MARTINELLI, Maria Lúcia (Org.). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio.** São Paulo: Veras, 1999.

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

MINAYO, Maria Cecília. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 23.ed. Petrópolis. Vozes, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 10.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NETTO, José Paulo. A construção do projeto ético - político do serviço social frente à crise contemporânea. In: **CAPACITAÇÃO em Serviço Social e Política Social** Crise contemporânea, questão social e Serviço Social: Módulo 1, Brasília, DF: CFESS; ABESPSS; CEAD, UNB, 1999.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. **O trabalho duplicado: a divisão sexual no trabalho e na reprodução: um estudo das trabalhadoras do telemarketing.** São Paulo: Expressão popular, 2006.

ROSA, Maria Inês. **Trabalho, subjetividade e poder.** São Paulo: USP; Letras & Letras, 1994.

ROSA, Raquel Licursi Benedeti. **Educação sindical e organização dos trabalhadores: o sindicato dos sapateiros de Franca-SP.** 1996. 143 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social)-Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Franca, 1996.

RIVIÈRE, Enrique Pichon. **O processo grupal.** 5.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico – prática 10. ed. Campinas SP: Papirus, 2004.

PINHEIRO, Armando Castelar et.al. **O Brasil na década de 90**: uma transição bem sucedida?, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Rio de Janeiro, p.8-34, 2001. Texto para Discussão n 91, 2001. Disponível em:< http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta_tit.asp > Acesso em: 4 jan. 2007.

PY, Luiz Alberto et.al. **Grupo sobre grupo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

SÃO PAULO. **Portal do Governo do Estado de São Paulo**. Disponível em:<<http://www.investimentos.sp.gov.br> >. Acesso em: 12 jan. 2007.

SERRA, Rose Maria. **Crise de materialidade no serviço social**: repercussões no mercado profissional. São Paulo: Cortez, 2000.

SÁ, Jeanete Liasch Martins (Org.). **Serviço social e interdisciplinaridade**: dos fundamentos filosóficos à prática interdisciplinar no ensino, pesquisa e extensão. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Maria Ozanira da Silva. **O serviço social e o popular**: resgate teórico-metodológico do projeto profissional de ruptura. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE FRANCA. **Informações gerais sobre o setor calçadista**. Disponível em:<<http://www.sindfranca.org.br/downloads.php>> Acesso em: 11 abr. 2007.

SOUZA, Marco Aurélio Barbosa. **Indústria calçadista de Birigui (1958 a 2001)**: um caso de aglomeração industrial. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/abphe200342>> Acesso em: 15 dez. 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

YAZBEK, Maria Carmelita. **Classes subalternas e assistência social**. 4.ed. São Paulo Cortez. 2005.

ZIMERMAN, David E et al. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A- FORMULÁRIO NORTEADOR - ENTREVISTA COM DIRETORES

ROTEIRO NORTEADOR – ENTREVISTA COM DIRETORES – INDÚSTRIA DE CALÇADOS KISSOL

1. Como iniciou a história da Indústria de Calçados Kissol?
2. No desenvolvimento da empresa, quais foram os maiores desafios? E as maiores dificuldades?
3. Quais foram às estratégias adotadas?
4. Quais são as perspectivas para que a empresa continue a se desenvolver?
5. Palavra aberta:

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento

Título da Pesquisa: Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano: A Construção de um Espaço Profissional Alternativo nas Organizações de Calçados de Franca-SP

Pesquisadora Responsável: Marta Regina Farinelli

Local da Pesquisa: Indústria de Calçados Kissol Ltda.

Objetivo: Compreender para explicar os fatores sociais, culturais, políticos e ideológicos que limitam a ação dos profissionais que trabalham na área de desenvolvimento humano nas organizações de calçados de Franca–SP.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome: _____

Endereço: _____

_____**RG**_____

Tendo sido devidamente esclarecido sobre todos os aspectos que envolvem o trabalho de pesquisa acima descrito, venho pelo presente termo declarar, que concordo em participar, voluntariamente, como sujeito desta pesquisa.

Declaro ainda, estar ciente de que minha participação será gratuita e de que os resultados serão utilizados e publicados, a critério exclusivo da pesquisadora, desde que preservada integralmente a identidade dos sujeitos participantes.

Desde já me reservo o direito de a qualquer momento, durante a realização da pesquisa, tornar sem efeito o presente consentimento.

Franca, ____ de _____ de 2007.

Assinatura do (a) participante:

Assinatura da pesquisadora responsável:

APÊNDICE C - ROTEIRO NORTEADOR : SESSÃO - GRUPO FOCAL

Roteiro norteador:

1. Açam que o trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende contribuiu com vocês? Em que?

- Trabalho
- Na vida pessoal
- Vida comunitária
- Explorar as dimensões da vida

(explorar as dimensões da vida, e se o trabalho contribuiu para a auto estima, consciência crítica ou só reproduziu o que já existia)

2. Quais as dificuldades encontradas por vocês em participarem das atividades?

3. Apontem os pontos desfavoráveis do trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende.

4. O que acha que poderia ser desenvolvido e ainda não foi? Por quê?

5. Apontem as sugestões para a realização de trabalho voltado para a área de desenvolvimento humano.

6. Palavra aberta

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO - DEPOIMENTO

Depoimento sobre o trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende – Consultoria em Desenvolvimento Humano

Idade: _____ Sexo: () F () M Estado civil : _____

Escolaridade: _____ Tempo de trabalho: _____

Função: _____ Salário:- _____

1. Fale sobre o trabalho desenvolvido pelo Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social

2 O que mudaria?

3. O que o Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social poderá desenvolver na empresa de seu interesse.

ANEXOS

ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO DO INSTITUTO ATENDE



O *Instituto Atende - Empresas* há 19 anos vem trabalhando e se especializando no desenvolvimento humano transpondo os aspectos psicológico e social, para uma visão mais abrangente: sócio-psico-cultural.

Sua especialidade na prestação de serviço às organizações é contribuir resgatando o interesse e sentido pela vida de seus trabalhadores, indispensáveis numa postura profissional participativa com vistas a um projeto de “Qualidade de Vida”.

Os conhecimentos técnico-científicos, a criatividade, a democracia são essenciais na prática profissional do Instituto, que se traduz concretamente na abertura de espaços para críticas, sugestões e tomada

de decisões que venham a favorecer o coletivo.

O QUE O INSTITUTO ATENDE FAZ

Atua em várias áreas aplicando conceitos das ciências humanas, desenvolvendo projetos que permitem aperfeiçoamento contínuo das organizações, dos seus grupos e dos recursos humanos.

Tem criado projetos com metodologias que auxiliam nos processos de mudanças das organizações e das pessoas, contribuindo para serem mais ágeis, eficientes e abertas às transformações.

Executa projetos em parceria com equipes de clientes e garante transferência de conhecimentos, tecnologias e metodologias.

ATUAÇÃO DO INSTITUTO ATENDE

Universidades, Instituições e Entidades:

UNIFRAN – Franca

UNESP- Franca

FESP – Fundação de Ensino Superior de Passos- MG

Justiça Federal de Franca

Prefeitura Municipal de Franca e de Restinga –SP

Prefeitura Municipal de Patrocínio Paulista –SP

Prefeitura Municipal de Claraval-SP

Diretoria de Ensino de Franca

Associação dos Professores do Estado de São Paulo

Colégio Objetivo de Franca e de Barretos

Colégio Tiradentes - Passos -MG

Fundação Educandário Pestalozzi

Seta- Escola Francana de Ensino Fundamental e Médio

Cooperativa Regional- Educação e Cultura de Franca

Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – Patrocínio Paulista

Centro de Convivência Infantil: Nossa Senhora da

Aparecida e Bom Pastor – Franca –SP

Secretaria da Educação de Fortaleza

Secretaria de Educação e Cultura de Goiânia

Projeto Basquete de Rua/Franca

Guarda Mirim de Franca

Conselho da Condição Feminina de Franca

Participação no Programa de Desenvolvimento Local

Integrado e Sustentável nos seguintes municípios do

Estado de São Paulo:

Araçatuba, Atibaia, Batatais, Bauru, Bariri, Botucatu, Boiçucanga, Bragança Paulista, Biritiba – Mirim; Caiabu, Cajati, Campinas, Colômbia, Dirce Reis, Dracena, Embu, Guaíra, Guarulhos, Guzolândia, Holambra, Herculândia, Holambra II, Ilha Comprida, Ilhabela, Indaiatuba, Itapeceira da Serra, Itapira, Itapuí, Igarapava, Junqueirópolis, Juquitiba, Marília, Mesópolis, Mira Estrela, Miguelópolis, Mogi das Cruzes, Monte Azul Paulista, Monteiro Lobato, Osvaldo Cruz, Piquerobi, Pontes Gestal, Pedregulho, Porangaba, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, Rifaina, Riversul, Santa Cruz do Rio Pardo, Santa Fé do Sul, Santos, São Carlos, São João da Boa Vista, São Lourenço da Serra, São Sebastião, Santo Antônio da

Alegria, Sebastianópolis, Sud Mennucci, Silveiras, Sorocaba, Tanabi, Taquaral, Tambaú, Tarumã, Tatuí, Tupã.

Bancos:

Banespa
Banco do Brasil
Banco Real

Energia/ Saneamento Básico:

Centrais Elétricas de Furnas
Sabesp – Franca –SP

Construção e Engenharia:

Vicae Construtora

Agronegócios:

Campofert – Guairá SP
Fazendas: São Luís; Santa Terezinha; Boa Esperança; City
Petrópolis; Santa Emília
Fazenda Jaguarão
Cooperativa de Produtos Rurais de Pedregulho

Farmacêutico/Hospitalar:

Farmácia Seiva
Hospital Regional de Franca
Santa Casa de Franca

Turismo:

Contur do município de Pedregulho

Serviço de Transporte:

Viação Presidente

Calçados/Componentes:

Calçados Sândalo S/A
Calçados Lerover (Rada e Paula Ltda)
Indústria de Calçados Kissol Ltda
Indústria de Calçados Tropicália Ltda
Calçados Paragon
Calçados Democrata
Calçados Jacometti Ltda
Calçados Medieval Ltda
Sanbinos Artefatos de Couro Ltda
M.S.M. Artefatos de Borracha Ltda e Vaccaro (Grupo Samello)
Componan - Componentes para Calçados Ltda (Grupo Amazonas)
Curtume Bella Franca Ltda
Rota Norte Calçados
Frampeles
Casapelli

Comunicações:

Agência de Correios – Estação – Franca- SP
TV Filmes – Serviços de telecomunicações S/A – Brasília – DF

Comércio:

Bar e Restaurante Picanha na Tábua
Francos

EQUIPE TÉCNICA

Carmen Lúcia Tozzi Mendonça Conti – psicóloga do Instituto Atende, docente da Universidade de Franca (responsável pelas disciplinas de Ética, Psicologia da Educação, Psicologia do Desenvolvimento, Psicologia da Aprendizagem e Pedagogia das Relações Humanas), mestra em Serviço Social pela Unesp/Franca, consultora em Recursos Humanos, com formação e experiência em perfil profissional para empresas; com especialização em Psicologia Comunitária; Novas Perspectivas em Saúde mental; Psicoterapia Psicanalítica e Processo Grupal. É autora de livro na área de desenvolvimento humano e liderança, artigos publicados em jornais e revistas de circulação estadual.

Consultora em Programas de Desenvolvimento de Equipes, Desenvolvimento Gerencial, Formação de Profissionais em Processo Grupal.

Facilitadora do Sebrae/SP.

Marta Regina Farinelli – assistente social do Instituto Atende, doutoranda em Serviço Social pela Unesp/Franca, Docente do Centro Universitário da Fundação Educacional de Guaxupé -MG, consultora em Recursos Humanos com especialização em Novas Perspectivas em Saúde Mental; Psicologia Comunitária; Gestão Estratégica de Negócios e experiência com

grupos na área de desenvolvimento humano e segurança do trabalho.

Facilitadora do Sebrae/SP.

Maxmilian Conti é formado em Arquitetura e Urbanismo, com MBA em Administração de Empresas e mestrando em Sistema de Informação – PUCCAMP. Sócio do Instituto Atende – Empresas, com sede em Franca/SP. Realizou treinamento de liderança – Leader Training e Especialização em jogos empresariais. Atua na área empresarial e educacional há 19 anos como instrutor, analista de sistemas e consultor em Sistemas de Gestão Integrada e de Desenvolvimento Humano. Programas desenvolvidos em parceria com o Sebrae: IPGN - Iniciando um Pequeno Grande Negócio e Aprender a Empreender (ambos pela Internet) nas funções de coordenador e tutor (SEBRAE Nacional); Saber Empreender; Jovens Empreendedores - Primeiros Passos; Como Elaborar um Plano de Negócios e Programa Brasil Empreendedor I.

Sílvia Helena Alvarenga – psicóloga do Instituto Atende e da rede municipal de Franca, com especialização em Psicologia Comunitária; Novas perspectivas em Saúde mental; Psicopedagogia e experiência com grupos educativos e de saúde mental.

ANEXO B - PROGRAMA: A BUSCA DE UMA TECNOLOGIA HUMANA TENDO EM VISTA A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA ORGANIZAÇÃO

Instituto Atende - Psicologia e Serviço Social **Área Clínica e Desenvolvimento Humano**

A BUSCA DE UMA TECNOLOGIA HUMANA TENDO EM VISTA A EDUCAÇÃO CONTINUADA NA ORGANIZAÇÃO

O processo educacional acompanha a pessoa em todas as fases de sua vida. É um processo que está presente, pois é uma das formas que a sociedade como um todo criou para ajudar as pessoas a crescerem e desenvolverem suas potencialidades.

Não é possível falar em educação sem fazer referência na forma pela qual as pessoas se relacionam no trabalho. Este é fundamental na vida, porém ficamos tão envolvidos com a realização de tarefas, com a busca da qualidade do produto, dos serviços, que não percebemos, muitas vezes, a importância que o trabalho assume no cotidiano das pessoas.

Entretanto, faz-se necessário pensar no trabalho, não somente como execução de tarefas, mas também é preciso apontar, que a maioria das atividades profissionais ocorre dentro de um contexto social, que implica nas relações entre as pessoas, marcadas, todas elas, pela história de vida de cada um e de todo o grupo, que usufrui dos serviços.

Daí, portanto a necessidade de conhecer o que determina os relacionamentos que interfere nos resultados do próprio trabalho. Afinal, conhecer a si mesmo e aos outros é um fator que influencia nos resultados dos projetos almejados a nível pessoal e coletivo.

A partir destas questões, o Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social propõe um trabalho na área de tecnologia humana, que venha a favorecer os resultados do processo de qualidade da empresa e na formação de líderes.

OFICINAS:

1. Diretores e Gerentes:

Destinado aos cargos da alta Direção e Gerentes de áreas.

Conteúdo programático:

A realidade humana no trabalho coletivo;
A manifestação das emoções na organização;
Quem é e como atua o líder;
O desenvolvimento da liderança e fatores de motivação na gestão de pessoas;
A participação e o compromisso social do líder;
Trabalhando mudanças na organização
Planejamento estratégico participativo
O líder enquanto gestor do meio ambiente.

Carga horária:

16 horas/atividades, subdivididas em encontros.

Investimento:

R\$ 720,00 (setecentos e vinte reais)

2. Supervisores:

Destinado aos supervisores das áreas administrativa e produtiva.

Conteúdo Programático:

As influências sociais, emocionais e culturais no cotidiano das pessoas;
O trabalho em equipes: conflitos e possibilidades;
Motivação para resultados;
O conhecimento e sua relação com a comunicação;
Gestão de pessoas e administração do tempo;
Como identificar o líder que sou;
Tomar decisões, identificar e administrar conflitos;
O líder enquanto gestor do meio ambiente do trabalho.

Carga horária:

16 horas/ atividades subdivididas em encontros.

Investimento:

R\$ 720,00 (setecentos e vinte reais)

3. Outros trabalhadores:

Destinado aos trabalhadores das áreas administrativa e produtiva

Conteúdo Programático:

Conhecer pessoas trabalhando em equipes
Qual a relação do sentir e conhecer?
É possível sentir-se motivado no trabalho?
O que a comunicação revela sobre o ser humano?

O mundo do trabalho: pontos e contrapontos
Meio ambiente no trabalho: 5 “S”

Carga horária:

14 horas/atividades subdivididas em encontros com grupos de 20 pessoas.

Investimento:

R\$ 630,00 (seiscentos e trinta reais) para cada grupo.

OPERACIONALIZAÇÃO:

O programa será desenvolvido de forma vivencial, de acordo com a realidade da empresa. Essa consiste em uma primeira etapa, que será reconstruída posteriormente, dando continuidade nas ações.

RECURSOS:

Áudio-visuais
Apostila básica
Dinâmica e jogos empresariais

MINISTRADO POR:

Equipe Técnica do Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social.
Responsável técnica: Marta Regina Farinelli

Franca, 25 de agosto de 2000.

Equipe Técnica do Instituto Atende

ANEXO C - PROGRAMA CINCO SENSOS – (RE)IMPLANTAÇÃO

Instituto Atende - Psicologia e Serviço Social **Área Clínica e Desenvolvimento Humano**

PROPOSTA: IMPLANTANDO A QUALIDADE ATRAVÉS DOS CINCO SENSOS

1. Apresentação:

Os cinco “S” é um programa simples de execução. Porém é complexo no que se refere a sua implantação, pois envolve mudanças de atitudes nas pessoas, isto é, “exige” alterações de postura de cada integrante do processo de trabalho, bem como reestruturar os relacionamentos dentro da organização.

Educar as pessoas a terem um meio ambiente mais saudável nas dimensões pessoal e profissional, não é tarefa fácil. Por isto ao implantarmos os cinco “S”, na empresa , começaremos pela etapa considerada final, ou seja, pela educação das pessoas envolvidas e somente após, partiremos para a execução das demais fases.

A etapa inicial é de fundamental importância para os resultados positivos do Programa e para tanto necessitaremos que a “alta administração” aqui considerada Diretores, Gerentes e Supervisores esteja motivada e comprometida, para que “libere” a continuidade do processo no sentido de estímulo, aceitação de idéias, de melhorias, criando situações inovadoras no ambiente organizacional.

Mediante este preâmbulo, estabelecemos etapas, para a implantação do referido Programa:

2. Operacionalização

Abaixo apresentaremos as etapas de implantação do programa:

1ª Etapa: Mobilização

- Palestra introdutória para “alta administração”

- Propor estrutura
- Formar dos Comitês Cinco “S”
- Curso para os Comitês
- Lançamento do Programa

2ª Etapa: Promoção /Educação

- Palestra para os Trabalhadores
- Registrar da situação atual (fotos, filmagens)
- Promover o Programa (criação de Slogan e Mascote 5 “S”)
- Concurso para escolha do Slogan
- Formar equipes de auditores internos.

3ª Etapa: Implantação

- Implantar dos três primeiros sentidos: Utilização; Ordenação e Limpeza
- Identificar dificuldades nos três primeiros sentidos, nos postos de trabalho
- Estabelecer planos de ação para as dificuldades encontradas
- Implementar as ações estabelecidas
- Verificar resultados alcançados
- Verificar adequação da implementação
- Implementar os dois outros sentidos: Saúde e Auto –disciplina
- Auditar os cinco sentidos em cada posto de trabalho

4ª Etapa: Avaliação

- Definir itens de controle
- Solicitar relatórios de evolução
- Emitir relatórios de controle

5ª Etapa: Revisão

- Analisar os relatórios
- Criar grupos para solucionar dificuldades
- Implementar ações necessárias no plano

6ª Etapa: Acompanhamento

- Acompanhar a implementação das ações
- Assessorar os Comitês

Obs: Durante todo o processo serão realizadas palestras com todos os envolvidos sobre qualidade de vida, dando seqüência ao trabalho realizado.

3. Recursos

Material didático /técnico. A confecção de materiais de divulgação do programa, tais como: faixas, panfletos, jornais e outros que se fizerem necessários é de responsabilidade da empresa.

4. Investimento

Etapas	Duração/Mês	Investimento
1ª e 2ª	03 meses	R\$ 4.100,00
3ª	04 meses	R\$ 5.464,00
4ª e 5ª	02 meses	R\$ 2.730,00
6ª	06 meses	R\$ 8.190,00
Total	15 meses	R\$ 20.484,00

5. Coordenação

Equipe técnica do Instituto Atende – Psicologia e Serviço Social

Franca, outubro de 2000.

Equipe Técnica do Instituto Atende

ANEXO D - ALGUNS PROJETOS REALIZADOS NA EMPRESA KISSOL



PROPOSTA DE TRABALHO

A presente proposta tem como objetivo principal dar continuidade ao programa de educação continuada na organização.

Sabe-se que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta dos vários parceiros da organização e que dentre eles destacamos os colaboradores, grande fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades, que proporcionam decisões e imprime o significado e rumo aos objetivos globais da empresa.

Porém para que este “fornecimento” esteja presente no cotidiano da empresa, a mesma necessita buscar em seus colaboradores esta parceria, pois são eles que dão vida e dinamismo às organizações, tornando-se necessário que a empresa esteja convicta da importância de reavivar os talentos de seus colaboradores e não vê-los como meros recursos disponíveis do processo produtivo.

Para tanto propomos:

Projeto: Melhorando a Qualidade de Vida no Trabalho:

- . Continuidade ao programa 5 “S”;
- . Convenção para traçar o Projeto Coletivo da Empresa;
- . Oficina de Convivência destinada a todos os trabalhadores;
- . Oficina de Liderança para os supervisores;
- . Oficina de Preparação para Novos Líderes;
- . Oficina de Talentos;
- . Incentivo a formação de Grêmio recreativo e cultural;
- . Incentivo a formação de grupo de compras (preparação para Cooperativa de Compras)

Projeto: Qualidade começa com educação:

- . Formação de telasalas – supletivo ensino fundamental e médio;
- . Incentivo ao ensino profissionalizante.

Projeto: Segurança:

- . Curso Higiene e Segurança no trabalho destinado aos Supervisores;
- . Assessoria á CIPA.

Operacionalização:

Os projetos serão desenvolvidos de forma vivencial, de acordo com a realidade da empresa.

Assessoria:

Equipe técnica do Instituto Atende.

Investimento:

R\$ 18.000,00 (aproximadamente dezoito mil reais)

Cronograma:

A ser desenvolvido após Convenção Coletiva.

Franca, fevereiro de 2005.

Equipe técnica do Instituto Atende

ANEXO E - INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O SETOR CALÇADISTA FRANCA¹⁴

1. População

328.121 habitantes
(estimativa Jul/06 – IBGE – DOU 31/08/06)

2. Piso salarial do sapateiro (R\$)

Fev/07 R\$ 485,00

3. Grau de instrução dos funcionários das indústrias de calçados

Analfabetos	2,28%
Ensino Fundamental Incompleto	32,41%
Ensino Fundamental Completo	12,06%
Ensino Médio Incompleto	21,00%
Ensino Médio Completo	27,24%
Ensino Superior Incompleto	1,82%
Ensino Superior Completo	3,19%

(Rais – MTb – 2005)

4. Número de Indústrias de Calçados:

552	micro empresas	0 a 19 funcionários
130	empresas pequenas	20 a 99 funcionários
65	empresas médias	100 a 499 funcionários
13	empresas grandes	acima de 500 funcionários
760	Indústrias de Calçados em Franca	

5. Capacidade Instalada:

¹⁴ **Fonte da pesquisa:** Censo Indústria Calçadista de Franca – UniFacef/PES- Setembro/2005.
Informações: Sindicato da Indústria de Calçados de Franca – SP. Disponível em: <<http://www.sindfranca.org.br/downloads.php>> Acesso em: 11 abr. 2007.

37.200.000 (pares por ano)

6. Tipo de Calçados Produzidos

- a) Sapatos de couro (masculino/feminino- adulto/infantil);
- b) Botas de couro (masculino/feminino-adulto /infantil);
- c) Tênis de couro, lona e náilon.