

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

**ENTRE SER TÉCNICO E SER SUPERVISOR: UM ESTUDO DAS
TRAJETÓRIAS DE FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA
DE TERCEIRA GERAÇÃO DO SETOR PETROQUÍMICO DO RS.**

Rita Mariel Pietrovski

2008

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

**ENTRE SER TÉCNICO E SER SUPERVISOR: UM ESTUDO DAS
TRAJETÓRIAS DE FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA INDÚSTRIA
DE TERCEIRA GERAÇÃO DO SETOR PETROQUÍMICO DO RS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Educação como requisito parcial para obtenção de
grau de mestre em Educação.

Rita Mariel Pietrovski

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Clara Bueno Fischer

Agosto, 2008

P626e PIETROVSKI, Rita Mariel

Entre ser técnico e ser supervisor: um estudo das trajetórias de formação de profissionais da indústria de terceira geração do setor petroquímico do RS./ por Rita Mariel Pietrovski. -- 2008.

171 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2008.

“Orientação: Prof^a Dr^a Maria Clara Bueno Fischer , Ciências Humanas”.

1. Educação - Trabalho. 2. Formação técnica - Supervisor. 3. Indústria seror químico. 4. Formação écnica — Liderança. I. Título.

CDU37.035.3

AGRADECIMENTOS

Ao PPG em Educação da UNISINOS, especialmente aos professores e colegas e, sobretudo, à orientadora, prof^a Dra. Maria Clara Bueno Fischer, pela condução de minhas reflexões ao longo de meu trabalho de pesquisa.

Aos sujeitos de pesquisa, pela disponibilidade em participar deste estudo.

Ao meu pai, que desde muito cedo foi meu grande incentivador para formação continuada.

Ao Wolnei pelo incentivo e carinho durante esta jornada.

À Lúcia, à Lí e ao Elisson, que sempre são apoiadores importantes.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo principal identificar nas narrativas dos sujeitos entrevistados as “transações” que realizam consigo mesmo e com o ambiente no processo de aprendizagem de se tornarem técnicos e de se tornarem supervisores no trabalho. Isto é identificar nas recordações-referência e nas descrições nas formas de gênero de saber fazer e de conhecimento, as dimensões de intencionalidade e, ao mesmo tempo, de determinação do ambiente nos seus processos singulares de formação para o cargo de supervisor e o trabalho como técnico.

As perguntas centrais de pesquisa são: 1) como os profissionais com formação técnica, em cargo de supervisão na indústria, vivenciam as dimensões “ter, fazer e pensar a experiência” na sua formação para o exercício da supervisão? 2) Quais os elementos fundamentais que passam a compor a identidade profissional dos sujeitos que transitam do cargo de técnico para o cargo de supervisão?

Os sujeitos da pesquisa são 03 profissionais todos em atividade na área da produção há mais de 08 anos em uma empresa de terceira geração do segmento petroquímico, em cargo de supervisão.

Através da pesquisa busca-se:

- compreender como a metodologia de biografias formadoras pode contribuir para a formação dos profissionais em cargos de liderança com atuação na indústria;
- conhecer as experiências formadoras destes profissionais a partir das suas narrativas;
- identificar e analisar como estes profissionais pensam sua formação e que intencionalidades estão presentes na sua formação para cargos de supervisor;
- identificar que análise estes profissionais fazem da contribuição da formação técnica para suas atividades atuais.

A metodologia utilizada tem como inspiração a Pesquisa-formação em História de Vida construída por Josso (1999), seguindo a perspectiva denominada abordagem biográfica. O enfoque está na formação profissional dos autores das narrativas, estruturado metodologicamente em dois momentos. Uma etapa individual na qual cada autor verbalmente apresenta a sua narrativa e um momento coletivo no qual aspectos das narrativas são utilizados para estabelecer a troca intersubjetiva com os autores desta e sujeitos de pesquisa. O conceito de *experiências formadoras* é assumido como central para condução das entrevistas narrativas.

Além disso, para a análise das aprendizagens ao longo das vivências profissionais e escolares e os sentidos atribuídos pelos sujeitos às mesmas, me apoiei em autores vinculados à formação e ao mundo do trabalho. São eles: a própria Marie-Christine Josso (pesquisa formação), Ives Schwartz com os conceitos da ergologia Ives Clot e as discussões que faz sobre atividade, gênero e estilo e a função psicológica do trabalho e Edgar Morin nos temas que se relacionam com a fragmentação dos saberes e complexidade.

Nas trajetórias estabelecidas pela narrativa oral dos sujeitos e complementadas pelas trocas estabelecidas nos encontros coletivos os autores narram desde a formação técnica até o cargo de supervisor, percebi uma identificação muito forte com a formação técnica, especificamente uma valorização da dimensão do fazer do técnico. Aparece também um dilema entre o fazer do líder e o afastamento que este exige do fazer do técnico. A formação contínua aparece como forma de manter-se atualizado, mas mais forte ainda como elemento fundamental para manter-se no mercado de trabalho. A necessidade de buscar saberes das ciências humanísticas diferentes dos até então desenvolvidos pela sua formação voltada para a atividade de técnico, é evidenciada pelos projetos de aprendizagem e pela expectativa e decisões referentes ao curso superior. O formar-se com o outro é traço forte, e comum, e repetido nas entrevistas de natureza narrativa.

SUMÁRIO

1 O ESPAÇO-TEMPO DE TRABALHO DA PESQUISA.....	6
1.1 O ESPAÇO-TEMPO DE TRABALHO DA PESQUISADORA E DOS SUJEITOS PARTICIPANTES	6
1.2 PERCEPÇÕES E QUESTIONAMENTOS	10
1.3 O PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.4 OS SUJEITOS DA PESQUISA.....	16
1.4.1 <i>Os sujeitos autores das narrativas</i>	17
1.4.1.1 <i>RICARDO</i>	17
1.4.1.2 <i>Pedro</i>	18
1.4.1.3 <i>André</i>	19
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS	20
1.5.1 <i>Histórias de vida m formação</i>	20
1.5.2 <i>A INSPIRAÇÃO NA ABORDAGEM BIOGRÁFICA</i>	23
1.5.3 <i>As entrevistas individuais e os encontros coletivos</i>	26
02. MUDANÇAS NOS MODOS DE ORGANIZAR O TRABALHO E A PRODUÇÃO	32
2.1 EVOLUÇÃO NOS MODELOS	32
2.2 VISÕES SOBRE O TRABALHO.....	40
2.3 A QUESTÃO DA LIDERANÇA NOS DIFERENTES MODELOS DE GESTAO ORGANIZACIONAL..	41
3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL E MODELO DE GESTÃO.....	48
3.1 CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICAS E SENAI E O ENSINO PROFISSIONAL	54
3.2 A DECISÃO PELO CURSO TÉCNICO.....	56
4. ENTRE SER TÉCNICO E SER SUPERVISOR: ANÁLISE DE UMA TRAMA.....	59
4.1 A FORMAÇÃO AMPLIADA – A BUSCA POR ENSINO METAPROFISSIONAL.....	59
4.2 ENTRE OS ATRIBUTOS DO SUPERVISOR, O DESEJO DA HUMANIZAÇÃO.....	68
4.3 O EFEITO DE GRANDES MUDANÇAS COMO EXPERIÊNCIAS FORMADORAS.....	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	88
ANEXOS	90

ANEXO 1 – QUADROS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDOS	90
ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO DA EMPRESA.....	100
ANEXO 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPANTES	102
ANEXO 4 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS.....	105
ANEXO 5 – TRANSCRIÇÃO DO PRIMEIRO ENCONTRO COLETIVO	139
ANEXO 6 – TRANSCRIÇÃO DO SEGUNDO ENCONTRO COLETIVO	149

INTRODUÇÃO

A possibilidade de enriquecer a minha formação com a busca de conhecimento em um campo antes não estudado como a educação, moveu-me até o Mestrado em Educação. Viver esta nova experiência de aprendizado, fora da minha área de formação, que é a psicologia, foi um grande desafio. Agora, na fase de conclusão do Mestrado, posso dizer: foi uma grande experiência; foi realmente uma experiência “formadora”. Desde os primeiros momentos em que pensei na realização do mestrado, tinha como convicção que a pesquisa precisava estar ligada à minha área de atuação profissional; eu sabia que este seria o grande fator mobilizador e de crescimento pessoal.

Cheguei ao Mestrado com um projeto de pesquisa muito diferente daquele que, ao final, realizei. Meu olhar, naquele momento, estava muito vinculado ao que havia experienciado até então. Na medida em que participava dos seminários, sessões de orientações e práticas de pesquisa, o projeto ia sendo modificado, por influência das novas aprendizagens ali ocorridas. Definida a pesquisa, percebi que estruturá-la, a partir de uma abordagem biográfica, estava diretamente ligado à minha trajetória profissional, porque sempre trabalhei com o desenvolvimento do indivíduo no trabalho. Isso me permitiu perceber, com mais clareza, que eu buscava com a pesquisa as respostas referentes a este desenvolvimento. A definição do uso da abordagem biográfica como inspiração

metodológica para este estudo permitiu-me resgatar e trabalhar com a minha crença no desenvolvimento contínuo dos sujeitos trabalhadores.

Trabalhar com a trajetória dos sujeitos, conhecendo a formação que se estabelece nesta trama “entre ser técnico e ser supervisor” por eles vivida, possibilitou-me encontrar algumas respostas, mas, por outro lado, colocou-me outros tantos questionamento que serão apresentados a seguir. Mas contarei um pouco da minha história pessoal, porque agora tornou-se evidente que a trama da pesquisa começou há muitos anos.

Cresci em um espaço onde os elementos do mundo do trabalho encharcavam a minha vida e a de todos que habitavam este mundo. Com um ano de idade, mudei-me com minha família para o interior do Rio Grande do Sul, distante 200 km de Porto Alegre. A localidade fora definida para nela residirem os trabalhadores (e suas famílias) da construção de uma das barragens que facilitariam a navegação no Rio Jacuí¹. Meu pai era filho de agricultor, que se tornou operário e, aos poucos, *por aproveitar as oportunidades que surgiram em sua vida, fez sua formação. Começou trabalhando nas obras de construção civil da barragem, aprendeu sobre mecânica, fez cursos nesta área, foi para área de manutenção e, por fim, especializou-se nas funções necessárias para a operação de barragens e eclusas.* Dessa forma, trabalhou desde a construção até a operação que se constitui na movimentação dos equipamentos destas através de torres de comandos, permitindo assim o controle das águas dos rios para fins de irrigação, principalmente para a navegação. Hoje, mesmo aposentado, ele ainda trabalha na operação de uma delas.

Vivíamos em um ambiente em que o trabalho era o centro de tudo. Convivíamos com todas as famílias e com os trabalhadores, provenientes dos mais diversos estados do

¹ As barragens foram construídas nas décadas de 60 e 70. Foram obras do governo federal sob a responsabilidade do DNPVN – Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis, órgão do Ministério dos Transportes.

Brasil, além de engenheiros e especialistas do Brasil e exterior. Aprendi a ver as pessoas por meio do seu trabalho e, com essa forte identificação, direcionei a minha atuação profissional para este mundo, optando por trabalhar com a área da psicologia do trabalho. Morei nesse local até os 17 anos, quando obtive aprovação no vestibular.

Na minha trajetória profissional como psicóloga da área de Recursos Humanos, iniciei do mesmo modo que a maioria das psicólogas, ou seja, trabalhando no subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal. No entanto, logo percebi que estaria restringindo muito a possibilidade de contribuir para o crescimento das pessoas, instituições e mesmo para meu próprio crescimento se permanecesse somente atuando naquela área. Com essa consciência, que me mobilizou para a área de Educação para o Trabalho – ou, como comumente é chamada, de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) –, procurei aprender mais e direcionei minha atividade profissional e minhas buscas para o objetivo de ampliar conhecimentos para a área de Recursos Humanos. Nos últimos dez anos, venho trabalhando na área de T&D de uma indústria de transformação do segmento petroquímico de terceira geração no Rio Grande do Sul. Nesse período, realizei muitas atividades de T&D dirigida para vários perfis de trabalhadores de uma indústria, como os profissionais com formação de nível médio em mecânica, eletro-mecânica, plástico ou eletrônica que, com o seu desenvolvimento e as oportunidades surgidas na empresa, passaram a trabalhar em cargos de supervisão.

Desde o lugar ocupado por mim na empresa, pude perceber os diferentes perfis desses trabalhadores, revelados em suas variadas respostas nas atividades de desenvolvimento e em suas ações na gestão de cada área de trabalho. Em diversas oportunidades, observei a facilidade de alguns para esta tarefa e a dificuldade de outros. Além disso, presenciei, em muitas ocasiões, o que chamei de recaída, ou seja, uma situação em que um dos profissionais tomava alguma atitude ou praticava alguma ação de gestão muito diferente do esperado ou apresentado nos programas de desenvolvimento dos quais tinha participado.

Percebendo estes profissionais como seres integrais, inseridos em um contexto de aprendizagens e vivências, pensei, em muitas ocasiões, no quanto a educação formal e a informal, as experiências pessoais e as trajetórias de vida contribuem para sua formação para ocupar os cargos de supervisão. Ao decidir-me pela realização do Mestrado em Educação e – com foco e objetivo na ampliação de minhas possibilidades de compreensão e contribuição para o mundo do trabalho – concluí que as trajetórias de formação destes profissionais que trabalham na empresa no cargo de Supervisor de Produção, seria um tema de pesquisa apropriado e vinculado com minha trajetória profissional.

Estabelecer um tema de pesquisa é assim demarcar um campo específico de desejos e esforços por conhecer, por entender nosso mundo, e nele e sobre ele agir de maneira lúcida e conseqüente. Mas o tema não será verdadeiro, não será a encarnação determinada e prática do desejo se não estiver ancorado na estrutura subjetiva corporal do desejante. (...) deve-se ele tornar paixão, desejo trabalhado, construído pelo próprio pesquisador. Da experiência antecedente, dos anteriores saberes vistos como insuficientes e limitantes nasce o desejo de conhecer mais e melhor a partir de um foco concentrado de atenções. (MARQUES, 2003, p.92)

Desde o início desta dissertação, desejei um “conversar pensante” que encaminhasse mudanças conjuntas, crescimentos mútuos, tanto em relação a mim como de meus interlocutores. No meu caso, crescer neste exercício do escrever, que tanto me seduz, e que pouco exercito. Nos autores consultados, sabia que encontraria questionamentos e que seria, a partir dos mesmos, necessário pensar sobre conceitos e, também, repensá-los. Novas informações chegaram porque as busquei e, portanto, as acessei. E, com os sujeitos que entrevistei, o que encontrei? Respostas, muitas dúvidas, questionamentos, dilemas, lições, autenticidade, certezas e incertezas, mas, certamente ... quanta aprendizagem!

E os leitores de meu trabalho?

Marques (2003) destaca que a comunidade (os interlocutores) com quem o pesquisador “conversa” não é espontânea. Ao contrário, ela é especialmente convidada e

quem convida é o(a) pesquisador(a). É a convocação feita pelo(a) pesquisador(a), mas definida a partir do tema. Para o autor, o(a) pesquisador(a) é quem define o tema e, portanto, a quem convoca por primeiro, para que converse consigo mesmo(a) antes de conversar com os demais. Somente assim, o(a) pesquisador(a) pode falar produtivamente com os outros.

O propósito foi de construir esta pesquisa como uma relação social argumentativa. Pesquisando com estes sujeitos, suas trajetórias e o que os mobilizou na construção de sua formação como técnicos em cargos de supervisão. Como tais aprendizagens – da educação formal, da educação corporativa, das suas vivências e experiências –, associadas às suas trajetórias, construíram a sua formação e a sua identidade.

Sujeitos de um campo empírico no qual estou inserida em função da minha atuação profissional, os técnicos que estão em cargo de supervisão foram meus principais interlocutores. Com eles, a “conversa” ocorreu mediante a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas e de encontros coletivos .

A perspectiva teórico-metodológica de Marie Cristine Josso (1999, 2004, 2006) foi adotada como enfoque teórico principal e inspiração metodológica. Fiz uma adaptação da metodologia de pesquisa-formação com Histórias de Vida, desenvolvida pela autora. Utilizei esta metodologia tendo como diretriz a abordagem biográfica ou de experiência, conforme referido pela própria Josso (1999). Além disso, para a análise das aprendizagens ao longo das vivências profissionais e escolares e os sentidos atribuídos pelos sujeitos às mesmas, me apoiei em autores vinculados à formação e ao mundo do trabalho. São eles: a própria Marie-Christine Josso (pesquisa formação), Ives Schwartz com os conceitos da ergologia Ives Clot e as discussões que faz sobre atividade, gênero e estilo e a função psicológica do trabalho e Edgar Morin nos temas que se relacionam com a fragmentação dos saberes e complexidade.

1 O ESPAÇO-TEMPO DE TRABALHO DA PESQUISA

1.1 O ESPAÇO-TEMPO DE TRABALHO DA PESQUISADORA E DOS SUJEITOS PARTICIPANTES

A empresa onde trabalham os sujeitos desta pesquisa é uma indústria de transformação de plástico de 3ª geração², localizada na região metropolitana de Porto Alegre, que mantém um quadro médio de seiscentos trabalhadores. Essa empresa integra um grupo econômico familiar composto por seis empresas, localizadas na mesma região, porém com parques fabris independentes. Possui destaque nacional nesse segmento industrial, fabricando utensílios em plástico por processos de injeção e sopro para esta transformação. Seus produtos se destacam por seu design inovador e sua preocupação ergonômica, acrescidos de uma visão de *ecodesign*, que incorpora a preocupação em desenvolver produtos cujos componentes possam ser separados e utilizados para reciclagem no final de sua vida útil. Todo ciclo do produto é realizado pela própria equipe da empresa, desde o desenvolvimento até a comercialização, passando pela produção e distribuição.

Além disso, a empresa se caracteriza pela baixa rotatividade de seus funcionários e, para se manter em períodos sazonais de menor produção, ela se utiliza da contratação de mão-de-obra temporária. O grupo de funcionários em cargos técnicos e de chefia é formado

² As empresas que formam um pólo petroquímico classificam-se em 03 segmentos: as indústrias de primeira geração processam matérias-primas derivadas do petróleo e produzem eteno, propeno, butadieno, entre outros; as indústrias de segunda geração processam os mesmos e produzem os produtos intermediários, entre eles, as resinas termoplásticas que abastecerão as indústrias de terceira geração; estas são conhecidas como indústrias de transformação, que processam os produtos intermediários para manufaturar os bens de consumo que chegam aos consumidores. (Copesul – www.copesul.com.br)

por trabalhadores com média alta de permanência na empresa. A maioria desenvolveu carreira na empresa, iniciando-a na função de estagiário e recebendo promoção, conforme o seu desenvolvimento profissional, para algum dos diversos cargos de formação técnica, que apresentam uma escala de três níveis de capacitação e, conseqüentemente, de salário. Além do crescimento dentro do cargo técnico, os profissionais que estão em cargos de gestão, como supervisores, foram promovidos para tais cargos, o que implica também uma remuneração diferenciada, bem como uma série de novas atividades.

A empresa mantém sua unidade produtiva no mesmo local onde foi fundada, embora tenha ampliado a área física de produção com obras civis, compra de máquinas e equipamentos. Para distribuição de seus produtos, possui centros de distribuição de produtos (com grandes estoques) nos estados de São Paulo e Pernambuco. Atua também no mercado exportador, vendendo produtos principalmente para a América do Norte e países da América do Sul.

No final da década de 90, a empresa passou por várias etapas de reestruturação na busca de melhores resultados e adaptação a um mercado que, naquele momento, havia refletido em uma redução na venda dos seus produtos. Naquela fase de reestruturação, foram modificados o organograma e as estruturas da área industrial. As vagas de supervisor de produção, cujas funções eram administrar os trabalhadores da área e coordenar os recursos para o cumprimento da programação da produção, foram extintas. Para realizar tais atividades, após a redução do quadro e dos níveis hierárquicos, ocorreu a promoção de técnicos, a maioria com formação em mecânica. Esses profissionais assumiram a coordenação da produção e das operadoras de produção, assim como a coordenação dos técnicos da área de processos/produção.

Esses técnicos, em seus novos cargos de chefia, passaram a ser chamados de “encarregados”. Tinham experiência como técnicos ou como coordenadores de equipes técnicas constituídas por um pequeno número de funcionários de sexo masculino com a mesma formação e oriundos, na sua grande maioria, da mesma escola técnica. Estavam, portanto, assumindo uma atividade muito diferenciada da atividade que antes realizavam. Na nova posição, teriam que gerenciar recursos bem mais complexos e um grupo heterogêneo de trabalhadores, sendo a maioria representada por mulheres com nível escolar de ensino fundamental, situadas na faixa etária de 21 a 40 anos. Na mesma época, muitas atividades e exigências novas estavam sendo apresentadas também para essas trabalhadoras.

O processo de trabalho, antes organizado em linha de montagem, passou a ser organizado em células. As trabalhadoras na função de “operadoras” passaram a realizar a inspeção do produto final e do “semi-acabado”, enriquecendo, desse modo, a sua função. Com isso, aumenta o contato das operadoras com as máquinas, bem como a proximidade destas trabalhadoras com os técnicos, responsáveis pela troca de ferramentas e regulagem das máquinas. Estabelece-se uma interação, antes inexistente, o que exige dos profissionais capacidade de comunicação, interação, objetivos comuns, enfrentamento de problemas comuns e a necessidade de buscar soluções e realizar atividades compartilhadas para que as metas definidas pela empresa sejam alcançadas.

O material, que até então chegava para as operadoras por uma esteira – estabelecendo uma distância na qual a trabalhadora não via a máquina, não sabia a origem da peça nem o técnico responsável por ele –, passa por uma modificação completa. Assim, o ambiente altera-se substancialmente, e os indivíduos passam a enfrentar novas situações no seu dia-a-dia, que se traduzem em novos desafios.

Para os encarregados, além da adequação à nova estrutura de funcionamento, havia a necessidade de realizar rapidamente tanto a gestão dos recursos de máquinas e de equipamentos como a das pessoas. Todas as atividades – mesmo aquelas que os encarregados já conheciam melhor, no caso dos técnicos – também passavam por mudanças que exigiam novos posicionamentos. Após alguns anos como encarregados, esses profissionais foram promovidos ao cargo de supervisor. Logo, quando eu me referir a momentos mais atuais, usarei o termo supervisor.

Para concluir, cabe destacar que descrevi, neste subcapítulo, o momento em que ocorreu a promoção dos técnicos para o cargo que ocupam atualmente porque esse é um aspecto-chave nas suas trajetórias. Ingressei na empresa exatamente nessa fase de transição, em que os técnicos, antes encarregados somente da equipe técnica (constituída por técnicos responsáveis pela regulagem de máquinas, dispositivos, manutenções preventivas e troca de ferramentas), assumiram a responsabilidade pela coordenação de todas as atividades da área de produção.

Desse modo, entre as suas novas atribuições, os técnicos passaram a assumir toda a equipe de mulheres operadoras de produção, responsáveis pela retirada do produto da bandeja da máquina; a montagem do mesmo e colocação de acessórios, rótulos; preparação da embalagem; e, por meio de inspeção, a garantia da qualidade do produto.

Os supervisores têm a responsabilidade de coordenação e acompanhamento do desempenho e realização das metas definidas não apenas para a equipe de operadoras de produção, mas também para a equipe de preparação de materiais (formuladores e abastecedores das máquinas) e para os técnicos (equipe com formação técnica de nível médio, que regula máquinas e troca moldes).

Além disso, a cada seis meses, o supervisor, sua equipe de técnicos e a da preparação de materiais trocam de turno³, passando a trabalhar com uma nova equipe de operadoras, que permanecem fixas em seus turnos, ou seja, não acompanham o rodízio dos demais. Por ser o maior número de trabalhadores de cada turno e porque tais trocas de turno demandam uma significativa reorganização pessoal e familiar, as operadoras não fazem o rodízio de turnos.

Nessas modificações, não ocorreu preparação prévia para os técnicos que assumiram o cargo de encarregado, posteriormente chamados de supervisores. Foi uma resposta rápida da empresa à uma mudança no mercado. A formação dos profissionais ocorreu enquanto os mesmos iam realizando as atividades de encarregado; isto é, na atuação direta no cargo. Junto com o gerente industrial, o diretor industrial e o próprio grupo de encarregados, foram organizando as atividades que a partir daquela data estavam desenvolvendo no novo cargo.

1.2 PERCEPÇÕES E QUESTIONAMENTOS

Acompanhei, na rotina diária de trabalho dos técnicos em cargos de supervisão, a transição vivida por eles para deixar de realizar atividades individuais, como aquelas que desempenhavam como técnicos. Como encarregados, ao tomarem atitudes e realizarem suas atividades, necessitam pensar em um grande número de outros profissionais envolvidos, além de assumir uma nova exigência em termos de resultado, em uma área de atuação muito ampliada. Estes trabalhadores passaram a conviver com processos em constante modificação e com a necessidade de atingir melhores resultados.

Percebi, em muitas situações, que estabelecia-se um certo refúgio nas tarefas por esses profissionais, ou seja, eles voltavam-se para tarefa e afastavam-se daquelas atividades mais

³ A fábrica funciona 24 horas, com três turnos de 08 horas, cada, conforme segue: turno 1, das 06h às 14h; turno 2, das 14h às 22h; e turno 3, das 22h às 06h. As atividades semanalmente são interrompidas às 20h de sábado e reiniciam no domingo, às 23h.

vinculadas com a gestão. Nas suas tarefas individuais, cada um realizava, definia e “mandava que fosse realizada” ou fazia sozinho. Chamo essa atitude de refúgio porque considero que estes eram momentos de proteção diante de uma dificuldade ou do não-saber o que fazer. Assim, essas situações promoveram um retorno ao modo de trabalho anterior ao da promoção, em que o foco era a tarefa, pois, no cargo de supervisor, busca-se um resultado com base no relacionamento, na execução com e pelos outros, e não mais restrito à própria atuação.

Penso ser necessário prever a demanda de líderes na indústria, que precisam ter conhecimentos técnicos, e considerar que normalmente os técnicos que se destacam são convidados a serem os líderes. Mas, na realidade dos sujeitos desta pesquisa, suas promoções foram mudanças rápidas, nas quais os envolvidos diretos não são preparados antecipadamente. É uma experiência histórica em suas trajetórias, pois esse momento, que representou o reconhecimento dos seus desempenhos profissionais e que desencadeou uma nova jornada no seu desenvolvimento, foi também um momento de novas e grandes exigências para sua formação. Ao longo dos anos, tenho acompanhado este grupo de profissionais, que faz o percurso do técnico para o cargo de supervisão. Essa proximidade tem permitido que eu perceba seus êxitos, crescimentos, avanços, dilemas e conflitos. Estive inserida em vários momentos de formação propostos. E, por muitas vezes, refleti sobre o modo como esse profissional dá sentido às experiências formadoras que ocorrem na empresa, na escola técnica, na universidade e nas situações do dia-a-dia? O que realmente é formador para ele? O que faz sentido para sua prática? O que ele deseja e busca para sua formação? Ele pensa sobre sua experiência? Quais são seus modelos para uma formação? Há um traçado realizado por esse técnico para sua formação no cargo de Supervisão? O que ele valida de suas experiências? E o que não valida?

Essas perguntas – que se tornaram constantes na minha reflexão, fruto de minha observação cotidiana, somadas às perspectivas teóricas que foram adotadas na pesquisa e à

minha convicção de que é necessário o desenvolvimento contínuo – direcionaram esta dissertação.

Busquei meu crescimento profissional e pessoal porque quero contribuir de modo mais efetivo no meu trabalho, mas, desejei, na mesma intensidade, que os sujeitos desta pesquisa fizessem uma caminhada consciente, individual e coletiva, para sua formação a fim de que pudessem olhar o que ocorreu até o momento da pesquisa e pensar sobre suas trajetórias, os seus desejos e perspectivas na construção da formação.

Com base nesses questionamentos foi construída esta dissertação.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

Em minha vida profissional, estou inserida no espaço do mundo do trabalho em que os sujeitos de pesquisa se situam. Portanto, tenho o privilégio de conhecê-lo, o que não me exime do risco de não conseguir o distanciamento necessário para uma análise em profundidade. Contudo, ao longo dos anos, acompanhei as mudanças estabelecidas na empresa, como as ocorridas na década de 90: a redução de cargos, as mudanças de layout, a chegada de novos equipamentos, a transferência dos processos em linha para as células de trabalho, os controles referentes à produtividade, refugo e eficiência. Mais recentemente, a decisão por produzir em outro Estado, no nordeste do país, buscando redução de custos com: redução de carga tributária e com uma equipe de trabalhadores com menores salários e menor número de benefícios. Foram feitos investimentos em tecnologia, em máquinas com mais recursos com vistas a garantir melhor qualidade e garantia de estabilidade no processo de fabricação. Para os supervisores e os técnicos, junto com estas mudanças vieram os investimentos em formação, em programas comportamentais e técnicos, para melhor prepará-

los. Às mudanças recentes ocorridas em 2006 e 2007, somou-se a redução de profissionais nas áreas técnica (apoio a produção, manutenção, ferramentaria), inclusive supervisores.

Toda essa instabilidade criou para os supervisores um ambiente de maior exigência - produzir mais com menos - e um tensionamento entre os diversos profissionais com os quais eles trabalham porque o nível de relacionamento também sofreu mudanças singificativas, principalmente na situação de setores voltados à prestação de serviço interno. Os fornecedores e clientes internos convivem com um número maior de conflitos devido à redução de condições de atendimento às suas necessidades de produção.

Tenho vivenciado, porém, junto com os sujeitos no espaço onde atuo, estas alterações constantes, além das que se efetivam, outras que não se concretizam embora parem como uma nuvem ameaçadora. Há aquelas mudanças que chegam, mas não se estabelecem; e, por fim, aquelas que acontecem independente da possibilidade de previsão. Todas exigem muito mais que um técnico ou um especialista em gestão; exigem uma capacidade humana – e, às vezes, sobre-humana –, de adaptação a novas demandas, que continuamente se apresentam no espaço de trabalho.

Numa perspectiva funcionalista da administração Guelli (1999, p. 503) apresenta as características do “chefe de primeira linha” em uma indústria, fazendo um paralelo entre o modelo antigo e o exigido hoje. Caracterizando o “antes”, são apresentadas as características de tarefeiro, solucionador de problemas, obediente, dono da verdade, chefe e censor. Para o momento atual, a descrição das características são o “educador”, empreendedor, atualizado, questionador, partícipe de uma equipe, líder e sensor. A autora destaca que, embora se mantenha o nome de “chefes” para esses profissionais, o novo papel que lhes é exigido é de liderar, o que não é uma tarefa simples, pois exige negociar, conciliar interesses, consultar,

ouvir, aceitar que os demais integrantes da equipe tenham idéias, compartilhar problemas, colaborar e possibilitar que o grupo tome decisões.

Quinn (2003, p. 16) relata que, em um estudo realizado com gerentes de nível intermediário, tanto na avaliação dos gerentes a que estes estavam subordinados quanto na avaliação dos integrantes de suas equipes, ficou constatado que a eficácia geral dos gerentes intermediários guardava relação direta com a complexidade comportamental. Esta é relacionada com os papéis dos líderes em um quadro identificado como quadro de valores competitivos. Os papéis são: inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor. Aqui, percebe-se o nível de complexidade de estar em um cargo intermediário em empresas, seja ele chamado chefia de primeira linha, gerência intermediária ou supervisão, como é o caso dos sujeitos participantes da pesquisa.

Tal realidade tem apresentado ao supervisor muitos desafios que, certamente, exigem recursos de formação para: capacidade de análise, definição de estratégia, tomadas de decisão e implementação de ações. Foi por essas necessidades, cada vez mais imperativas, e a relevância do papel que o supervisor tem no trabalho em empresas, que eu decidi conhecer mais sobre o modo como estes profissionais constroem sua trajetória de formação.

Nesse contexto, fui em busca de respostas para os questionamentos relacionados às suas trajetórias de formação. As indagações sobre a formação destes sujeitos, depois de melhor elaboradas, orientaram a pesquisa.

As perguntas centrais de pesquisa foram: como os profissionais com formação técnica, em cargo de supervisão na indústria de terceira geração do segmento plástico, vivenciam as dimensões “ter, fazer e pensar a experiência” na sua formação para o exercício da supervisão? E, conseqüentemente, quais elementos fundamentais passam a compor a identidade profissional dos sujeitos que transitam do cargo de técnico para o cargo de supervisão?

As perguntas subsidiárias foram:

- 1) Quais experiências o técnico refere como significativas para a sua formação como supervisor? Essa pergunta vincula-se à dimensão “ter experiência”.
- 2) Quais buscas intencionais foram feitas pelo técnico com vistas ao seu aperfeiçoamento profissional? Pergunta vinculada à dimensão “fazer experiência”.
- 3) Como este profissional pensa e analisa a sua formação no passado, no presente e no futuro? Vinculada à dimensão “pensar a experiência”, esta pergunta tem relação tanto com as experiências não-intencionais quanto com aquelas intencionais, caracterizadas como formadoras pelo sujeito.

Mantive aqui o interesse de transformar a pesquisa em um momento de desenvolvimento para os sujeitos e não somente para a pesquisadora. Dessa forma, acredito ter contribuído para a ampliação dos conhecimentos de formação e autoformação dos sujeitos. Em consonância com tais intenções, o objetivo geral da pesquisa foi contribuir para a compreensão dos processos formativos formais e não-formais que ocorrem com sujeitos inseridos em organizações de trabalho.

Os objetivos específicos definidos foram:

- Compreender como a metodologia de biografias formadoras pode contribuir para a formação dos profissionais em cargos de supervisão com atuação na indústria;
- Conhecer as experiências formadoras destes profissionais a partir das suas narrativas;
- Conhecer como estes profissionais pensam sobre a sua formação e quais intencionalidades existem na sua formação para cargos de supervisão;

- Conhecer como estes profissionais analisam a contribuição da formação técnica para suas atividades atuais.

1.3 OS SUJEITOS DA PESQUISA.

Quem são os técnicos em cargos de supervisão? São profissionais em atividade de supervisão na área da produção industrial de uma empresa de terceira geração do segmento petroquímico. Foram três os participantes da pesquisa, homens⁴ entre 30 e 45 anos, oriundos do interior do Rio Grande do Sul, e todos com mais de cinco anos trabalhando na empresa.

Dois possuíam formação técnica de nível médio em eletro-mecânica. O curso foi realizado em uma escola técnica federal. Um deles concluiu o curso de mecânica realizado no SENAI, embora tenha iniciado dois cursos técnicos não os concluiu. Todos estão em cargo de supervisão. São profissionais que iniciaram sua experiência como estagiários ou técnico na empresa Itália⁵, ocuparam cargos de técnicos na área de produção, onde atuaram no controle de processo, troca de moldes, regulagem e ajustes de máquinas, além de controle de dispositivos e equipamentos complementares das células de trabalho. Depois, alguns deles foram promovidos para outras atividades relacionadas à área de produção, como técnico de processos, e atuaram em áreas de apoio à de produção.

Além deste contexto relacionado com a empresa e o mundo do trabalho, apresento a seguir os supervisores entrevistados e faço com um relato de sua histórias individuais, com o objetivo de indicar o que é individual. Souza (2006, p.3), pesquisador brasileiro que trabalha com biografias formadoras, indica que os depoimentos podem ser recolhidos de diversas formas. O autor cita, entre outras, as entrevistas biográficas, referindo que estas podem ser

⁴ O nome dos sujeitos, André, Ricardo e Pedro são fictícios e foram criados para proteger a identidades dos sujeitos pesquisados.

⁵ O nome da empresa da empresa é fictício e foi criado para proteger a identidade da empresa.

orais ou escritas. Mas destaca que se deve considerar “o contexto de sua produção, sua forma textual e o seu conteúdo em relação ao projeto de pesquisa a que esteja vinculado”. Desta forma, de pleno acordo com o autor, considere que seria fundamental apresentar estes sujeitos de pesquisa.

1.3.1 Os sujeitos autores das narrativas

1.3.1.1 RICARDO

Este sujeito trabalhou na empresa Itália de 1995 a 2006. É natural de Pelotas/RS e morou nesta cidade até a conclusão do curso técnico em eletro-mecânica no Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas/CEFET/RS. O pai tinha um pequeno negócio de compra e venda de sucata na cidade. Antes de ser funcionário desta empresa, trabalhou em atividades informais como auxiliar geral. Saiu em 1995 de Pelotas para morar na região metropolitana de Porto Alegre porque foi selecionado para fazer estágio nesta empresa. Em 2006 foi desligado e, em 2008, readmitido. No momento da entrevista estava com a matrícula trancada, há um ano, no curso de engenharia da produção na universidade.

Quando ocorreu a entrevista, ele estava trabalhando como encarregado em uma empresa de terceira geração do setor petroquímico, que produz embalagens de plástico. Por este motivo, ao longo da sua narrativa, faz várias referências às situações vivenciadas nesta empresa e compara com outras vividas na empresa Itália. É perceptível o quanto esta situação de saída da empresa Itália, onde iniciou como estagiário e chegou ao cargo de supervisor, serve de referência para as comparações que faz com as outras duas empresas nas quais trabalhou posteriormente. Quando fiz a entrevista com o Pedro e o André, o Ricardo já havia sido readmitido na Itália, no cargo de técnico de processo. O sujeito que ocupa o cargo de técnico é responsável por testes de moldes, resinas, pigmentos, por melhorias no processo de produção e por treinar estagiários vinculados à área de produção. É também o candidato mais

provável para cargos de supervisão, que são considerados como promoção na carreira de empregados desta empresa. Após três meses trabalhando como técnico de processo foi, em fevereiro de 2008, promovido a supervisor de produção na Itália, cargo que ocupava antes de ser desligado.

1.4.1.1 PEDRO

Natural da cidade de Lagoa Vermelha/RS, mudou-se para a região metropolitana de Porto Alegre em 1985. Sua família trabalhava na agricultura, onde ele “não via futuro”. Aos 14 anos mudou-se para uma das cidades próximas da empresa Itália, onde moravam alguns parentes. Entre 1985 e 1990 fez dois cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) - o de mecânica geral (2800 horas) e o de elétrica (600 horas) - e trabalhou em empresas da região. Em 1990 foi admitido na empresa Itália, onde trabalha até hoje.

No momento da entrevista estava ocupando o cargo de supervisor de produção, sendo responsável por um dos turnos de trabalho. E, o outro entrevistado, estava, neste período, atuando como integrante da equipe técnica, sob a supervisão do dele (Pedro) e do André. Neste período a gestão da produção estava sob a responsabilidade de dois supervisores: o Pedro e o André. Situação que exigia muito esforço devido ao crescimento de faturamento e tonelagem processada, ocorrido na empresa nos últimos meses. cursava Engenharia de produção na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) quando foi entrevistado.

O dia marcado para a entrevista coincidiu com o dia que o gerente, com quem os sujeitos desta pesquisa trabalharam desde que foram admitidos na empresa, estava lá para acertar sua demissão. Este, após uma transferência para a nova unidade e a necessidade de reestruturação desta após um ano de operação, foi desligado. Esta situação mobilizou o Pedro

durante a entrevista e há momentos em que faz referências ao gerente e é perceptível a carga de emoção.

1.4.1.2 ANDRÉ

Natural de Arroio Grande/RS, cidade na qual o pai é comerciante e a mãe professora, estudou no Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas (CEFET-RS) onde concluiu o curso de Eletro-mecânica. Foi admitido na empresa Itália como estagiário em 1995, após processo de seleção realizado pela empresa na própria escola. Este é seu primeiro e único emprego. No momento da entrevista, estava cursando o curso de Tecnólogo em Gestão da Qualidade Unidade de Ensino Descentralizada – de Sapucaia do Sul (UNED), unidade vinculada ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas (CEFET- RS)

O André estava trabalhando no turno da noite, com atividades das 22hs às 06hs e dividia com o Pedro a responsabilidade pela gestão da área de produção. Esta situação de dois supervisores para três turnos foi uma situação nova, tanto para ele como para o Pedro, visto que sempre trabalharam entre três, sendo, anteriormente, cada um responsável por um turno. Ficar somente com dois supervisores foi uma opção da empresa com o objetivo de realizar as mudanças consideradas necessárias em função da abertura da nova unidade no Nordeste. Esta promoveria um deslocamento de um volume significativo de produção para lá. Mas, após alguns meses, o Ricardo, que havia sido contratado para Técnico de processo, foi promovido e a empresa voltou, então, a ter três supervisores, um por cada turno. No momento da entrevista, André ainda estava no turno da noite; por este motivo, marcamos para fazer a entrevista um pouco antes de seu horário de trabalho.

Na entrevista o André, que foi o último dos três participantes a ser promovido para o cargo de supervisão, mostrou-se à vontade para relatar suas experiências e as estratégias que utilizou para desenvolver-se nas situações que o cargo lhe apresentou.

Esses técnicos, que hoje são supervisores, têm sob sua responsabilidade atividades concernentes à sua formação técnica, mas outras demandam capacidade de “lidar” com pessoas, de estabelecer relacionamento e trabalhar com tais relações interpessoais.

O trabalho é vivo, dinâmico, sobretudo em um mundo cada vez mais instável, com mudanças cada vez mais rápidas. Segundo as atuais orientações, oriundas das reestruturações produtivas, os resultados são viáveis, cada vez mais, graças à capacidade da liderança de trabalhadores.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS

1.5.1 Histórias de vida em formação

“História de vida em formação” é uma perspectiva relacionada à discussão de uma determinada teoria de formação, discutida por Josso (1999), na qual refere que as histórias de vida tornaram-se material muito utilizado nas pesquisas das áreas das ciências humanas. Segundo a autora esta é uma forma de recuperar, através da perspectiva biográfica, o sujeito e o ator, contrapondo a hegemonia dos modelos deterministas elaborados através das concepções funcionalistas, marxistas e estruturalistas que dominaram até o final da década de setenta. No artigo, a autora apresenta uma síntese referente à metodologia de Pesquisa Formação, discutida com detalhamento em seu livro *Experiências de Vida e Formação*.

Esta perspectiva valoriza o indivíduo e a dimensão da intencionalidade do sujeito. A autora destaca as contribuições de Carl Rogers, de Paulo Freire e de Bernard Honoré, como autores que introduziram conceitos que despertaram o interesse pela pesquisa biográfica, que aborda a formação a partir do aprendiz ou aprendente.

Nesta pesquisa, o interesse foi partir do sujeito em formação, de sua trajetória, para conhecer a trajetória específica na transição de cargos considerados técnicos para cargos institucionalizados de supervisão, com expectativa formalizada de exercício de liderança. Interessou-me saber como o indivíduo, com sua história singular – que inclui a experiência na família, na escola e no mundo do trabalho – vem se formando para cargos de supervisão que almejou ou que foi instado a assumir em função de sua história pessoal e pelas pressões atuais da reestruturação ocorrida na empresa. Quais as intencionalidades dos sujeitos? Houve situações comuns entre os diferentes indivíduos no que diz respeito à assunção do cargo de supervisor? Como ocorreu a formação ao longo da história de vida dos técnicos que viraram supervisores? Ocorreu autoformação? Como ocorreu, o que se destacou nesta autoformação?

O compromisso da metodologia de pesquisa-formação com histórias de vida se evidencia nas palavras de Josso (1999):

A originalidade da metodologia de pesquisa formação em história de vida situa-se, em primeiro lugar, em nossa constante preocupação em que os autores dos relatos cheguem a uma produção de conhecimento que faça sentido para eles, que se engajem, eles próprios, num projeto de conhecimento que os institua como sujeitos (p.15).

Para a autora, as relações entre histórias de vida e projeto podem ser apresentadas em torno de dois eixos, conforme segue:

- 1 – A busca do projeto teórico de uma compreensão biográfica da formação, da autoformação mediante os procedimentos de pesquisa-formação;
- 2 – O uso de abordagens biográficas postas a serviço de projetos.

Segundo a autora, os procedimentos de histórias de vida podem ser articulados com dois diferentes tipos de objetivos teóricos:

1 – projeto de deslocamento do posicionamento do pesquisador para um refinamento da metodologia da pesquisa-formação, visando diferenciar as modalidades e os papéis desempenhados no processo, as etapas e os projetos de conhecimentos específicos para a pesquisa-formação;

2 – as contribuições dos conhecimentos destas metodologias ao projeto de delimitação de um novo território de reflexão que abarca a formação, a autoformação e suas características, assim como os processos de formação específicos com públicos particulares. Cabe destacar que este objetivo teórico-metodológico orienta o uso da abordagem biográfica nesta pesquisa.

Josso (2006) discute a categoria “figuras de ligação”, destacando como estas se apresentam nas histórias de vida, classificando-as como ligações formadoras, deformadoras e transformadoras possíveis de serem identificadas nos relatos de formação dos sujeitos. Nesta análise, usa a metáfora dos nós de marinheiros, associando com cada uma das ligações possíveis de identificar nas narrativas.

O procedimento de histórias de vida que eu pratico há uns 20 anos e que implica a produção de relatos de vida centrados na reconstrução da história da formação de alguém é uma abordagem que alterna tempos de trabalho individual e tempos de trabalho em grupo articulado a uma leitura de relatos com olhares cruzados. Integra, portanto, a criação de ligações consigo mesmo e com os outros participantes. Esses laços visam favorecer o trabalho de reconstrução oral, depois escrita da história de sua formação, um trabalho de análise e de interpretação da escuta e do diálogo; uma pesquisa de compreensão; uma confrontação das sensibilidades e das idéias; e finalmente das comparações entre relatos, épocas, gêneros, percursos culturais, origens sociais (Josso, 2006, p.3).

Neste parágrafo, temos uma apresentação da estruturação das narrativas, na forma como são realizadas na metodologia pesquisa-formação das histórias de vida. Para a metodologia utilizada nesta pesquisa utilizei como inspiração a metodologia construída por Josso. Entretanto, trabalhei com a metodologia de pesquisa-formação em histórias de vida a serviço de projetos, conforme a própria autora distingue. Para a autora, a grande diferenciação

desta forma de trabalhar a metodologia é a de que as histórias de vida estão adaptadas ao projeto e as perspectivas deste, e não envolve a totalidade ou globalidade das histórias de vida em todas as suas dimensões. Mas a autora reforça, e inclusive apresenta exemplos de trabalhos que ela mesma desenvolveu, destacando que não há uma inadequação ou impossibilidade de trabalhar com as biografias a serviço de projetos; o que há é uma diferenciação neste formato se compararmos com o formato original da metodologia de pesquisa-formação em história de vida.

Em consonância com a recomendação da própria autora, utilizei a perspectiva denominada de abordagem biográfica para esta pesquisa, cuja temática é a trajetória de formação de técnicos em nível de ensino médio que atuam em cargos de supervisão em uma indústria.

Histórias de vida como metodologia de pesquisa-formação, caracteriza-se como uma metodologia em que a pessoa é, simultaneamente, objeto e sujeito da formação. Nesta metodologia, é central o objetivo de possibilitar aos autores das narrativas a produção de conhecimento que tenha sentido para si, além de possibilitar que se integrem em um projeto de conhecimento que os institua como sujeitos.

Considerei que a pesquisa precisa ser uma experiência formadora para os sujeitos entrevistados e para a pesquisadora. Desde o início da minha trajetória no Mestrado, compreendi que é preciso que ocorra oportunidade de crescimento ou aprendizagem para todos os envolvidos. E, neste referencial teórico, encontrei guarida para tal convicção.

1.5.2 A INSPIRAÇÃO NA ABORDAGEM BIOGRÁFICA

A formação de trabalhadores para o desempenho de suas atividades profissionais é uma verdadeira trama, permeada de determinações objetivas e subjetivas. Interessou-me

particularmente, na investigação realizada, conhecer mais a dimensão subjetiva. As escolhas dos sujeitos, influenciadas pelo meio, mas não totalmente determinadas por ele, no seu processo de formação para e no trabalho, podem ser conhecidas através de análise de suas biografias *formadoras*.

A pesquisa-formação em história de vida, na perspectiva desenvolvida por Josso (2004), foi a inspiração teórica chave na pesquisa. Em função das opções de pesquisa, optou-se, de forma mais específica, pela abordagem biográfica a serviço de projetos (Josso, 1999).

O enfoque da investigação, como vimos, é a formação profissional dos autores das narrativas. Estas foram estruturadas com uma etapa individual, na qual cada autor verbalmente apresentou a sua narrativa, e um momento coletivo em que alguns aspectos das narrativas individuais foram abordados e apresentados por seus autores e, desta forma, compartilhados entre todos, numa troca intersubjetiva. Tanto no trabalho individual quanto no coletivo, o conceito de “experiências formadoras” (Josso, 2004) orientou o desenvolvimento das questões para coletar as narrativas.

Foram utilizadas, como categorias-chave para o processo metodológico utilizado na condução das entrevistas individuais e nos encontros coletivos, as três modalidades de elaboração para compreender as experiências esboçadas por Josso (2004, p.51): “ter, fazer e pensar a experiência”. A seguir, descrevemos como ocorreram as entrevistas individuais e os encontros coletivos. Posteriormente analisamos o conteúdo propriamente dito expresso das narrativas.

Para Josso (2004), “...o trabalho biográfico, faz parte do processo de formação; ele dá sentido, ajuda-nos a descobrir a origem daquilo que somos hoje.” (p.130) Para discutir a busca da identidade associada à formação e destacada através da narrativa, a autora apresenta alguns questionamentos que orientam a construção de uma narrativa, tais como:

O que é a minha formação?

Como me formei?

O que foi formador no meu percurso?

O que aconteceu para que hoje eu viesse a ter as idéias que eu tenho?

Como as experiências da minha vida profissional contribuem para o sentido que dou àquilo que vivo hoje?

Inspirei-me neste referencial para estruturar os questionamentos realizados aos sujeitos. Utilizei como grandes categorias orientadoras, as três modalidades de elaboração para compreender a experiência: “ter experiência, fazer experiência e pensar a experiência” (Josso, 2004, p. 51). A partir de cada modalidade elaborei questionamentos que serviram para conduzir a narrativa dentro dos propósitos do projeto de pesquisa, porém com a preocupação de não excluir a espontaneidade e autoria do sujeito. Foram itens previamente definidos e que serviram para organizar as pontuações realizadas pela pesquisadora durante as entrevistas. Sendo assim, as entrevistas foram conduzidas a partir destas três modalidades: a) “ter experiências” em que são consideradas as situações e experiências não provocadas pelo sujeito; b) “fazer experiências” que são aquelas provocadas pelo sujeito, criadas de propósito e, c) “pensar sobre as experiências” que são ações tanto provocadas como espontâneas. Alguns dos aspectos abordados nos encontros coletivos também contemplaram estas modalidades.

A seguir apresento o roteiro das perguntas que serviram como roteiro básico, e não como questionário e sua relação com as modalidades de elaboração da experiência que utilizei nas entrevistas.

Modalidades de elaboração para experiência		Questionamentos que orientam as entrevistas de natureza narrativa.
I	TER EXPERIÊNCIA	Como está sendo a sua trajetória de formação/aprendizado?
		Você pode narrar experiências importantes?
		Como aprendeu o necessário para exercer o cargo de liderança?
		Alguém foi importante nesta formação? Um líder?
		O que mais exigiu de você neste aprender?
II	FAZER EXPERIÊNCIA	Você fez um planejamento com relação à formação para o cargo de liderança?
		Qual foi o aprendizado que você conscientemente buscou?
		O que o levou a fazer o curso técnico?
		O que o levou à faculdade?
III	PENSAR A EXPERIÊNCIA	Onde gostaria de evoluir em termos de formação para liderança?
		Onde considera que precisa evoluir mais?
		Qual a experiência marcante que você está vivendo?
		Qual a atividade escolar que mais contribuiu para sua formação?
		Qual a atividade não-escolar que mais contribuiu?
		O que é ser supervisor?
		Quais os atributos para este cargo?

1.5.3 As entrevistas individuais e os encontros coletivos

1.5.3.1 As entrevistas individuais⁶

A entrevista individual foi marcada com antecedência com os sujeitos. Previamente à entrevista, lhes apresentei os objetivos da mesma, como estava inserida no meu projeto de pesquisa e, ainda, o termo de consentimento. Este foi assinado neste momento.

Nessa etapa, a individualidade do sujeito era o meu foco como pesquisadora e, para tanto, fiz a opção pela narrativa oral. Esta me pareceu ser uma condição mais “atrativa” e que, provavelmente, geraria uma disponibilidade maior dos participantes. Parti do pressuposto de

⁶Conforme Souza (2006, p.3), pesquisador brasileiro que trabalha com biografias formadoras, as narrativas histórias de vida podem ser recolhidas de diversas formas. O autor, entre outras, cita as entrevistas biográficas, referindo que estas podem ser orais ou escritas. Destaca que se deve considerar “o contexto de sua produção, sua forma textual e o seu conteúdo em relação ao projeto de pesquisa a que esteja vinculado”.

que a solicitação de uma narrativa escrita seria mais difícil, pois exigiria deles uma organização prévia própria. A entrevista para a narrativa oral, marcada e conduzida por mim, permitiu o agendamento e negociação das datas de realização com os sujeitos. Realizar primeiro a narrativa individual oral foi proposital. O objetivo foi propiciar um momento em que estivessem disponíveis, sem a preocupação de fazer a tarefa de escrever e, principalmente, de garantir uma narrativa autêntica sem qualquer tipo de influência dos outros sujeitos, por ter escutado ou lido as suas narrativas.

Josso (2004, pp. 187-188), ao apresentar o papel da narrativa escrita na abordagem biográfica, destaca que a capacidade de distanciamento e explicitação do sujeito ocorre em três tempos. O primeiro é a narrativa oral, apresentada para uma ou mais pessoas, que deve ser gravada. Após a escuta da gravação, agora já em um segundo tempo, ocorre a escrita da biografia pelo autor. Neste tempo, o autor torna-se leitor de si mesmo. O terceiro é o da análise da narrativa. Com relação ao registro escrito, a autora refere-se às significações da língua e “o quanto os referenciais culturais e heterogêneos tornam mais complexa a confrontação e a intersubjetividade”. No caso desta pesquisa, o fato de termos um grupo de sujeitos com formação na mesma área, com vivências na mesma empresa e, além disso, em um campo empírico bastante conhecido da pesquisadora, este fator, apesar de sua expressão, foi minimizado.

Pelo exposto acima, pode-se perceber que, conforme já indiquei em outro momento, a pesquisa foi inspirada na abordagem biográfica apresentada por Josso, visto que alguns dos processos na pesquisa foram feitos de forma diferente daquela proposta pela autora. A decisão de não solicitar a narrativa escrita, por exemplo, foi uma das modificações feitas. Entretanto, ter entregue aos participantes a transcrição de suas narrativas possibilitou momentos de estranhamento e surpresa em relação à sua própria narrativa, tal qual a autora refere acontecer, na sua experiência metodológica com a pesquisa-formação, quando os participantes escutam

as suas narrativas para após fazerem a escrita. Considero que ocorreu na leitura da transcrição da narrativa um momento de confrontação intra-subjetiva e a “confrontação intersubjetiva” referida por Josso (2004) ocorreu na socialização das reações individuais; fato que aconteceu no primeiro encontro coletivo⁷.

Ao longo da apresentação das narrativas, fiz intervenções no sentido de manter o foco nas questões de pesquisa relacionadas aos aspectos importantes da trajetória de formação do sujeito.

A narrativa de cada um dos três sujeitos foi gravada e transcrita. Houve um intervalo de tempo maior entre a primeira e as outras duas entrevistas, por ter sido a primeira realizada como exploratória para a elaboração do projeto de pesquisa. Depois de sua aprovação, em dezembro de 2007, ocorreram as outras duas. Nas individuais, fiz sempre uma introdução, apresentando o objetivo e destacando que o tema da narrativa seria a trajetória de formação do entrevistado e, ainda, que o ponto de partida seria a opção pela escola técnica, além de contar o que ocorreu até chegar no momento atual, em que o sujeito está em cargo de supervisão.

A primeira entrevista foi realizada com o Ricardo em agosto de 2007, e as com Pedro e André aconteceram em março de 2008. Os dois encontros coletivos ocorreram em junho deste mesmo ano. A realizada com o Ricardo aconteceu em uma das salas da universidade (UNISINOS). Ele estava trabalhando em outra empresa. Havia sido desligado da empresa Itália em uma conjuntura interna de redução de pessoal, devido à instalação de uma unidade da empresa no Nordeste. As outras duas entrevistas foram realizadas em salas utilizadas para reuniões na própria empresa Itália.

⁷ A descrição dos passos metodológicos referente aos encontros coletivos da pesquisa é apresentada mais adiante neste texto.

As narrativas individuais serviram para estabelecer a “trama” nos dois encontros coletivos que se seguiram. Neles, a retomada dessas narrativas tornou possível perceber as “transações” comuns e as incomuns de suas trajetórias de formação. A seguir, descrevo como foram organizados e como ocorreram os encontros coletivos.

1.5.3.2 Os encontros coletivos

Considerarei, desde o projeto de pesquisa, que, sim, certamente, haveria uma grande riqueza nas narrativas individuais, mas que seriam sobejamente ampliadas pelas trocas ou, usando termos da Josso (2004), pelas tramas possíveis em encontros coletivos. Decidi, então, por realizar dois encontros coletivos nos quais os entrevistados discutiram aspectos relevantes das suas trajetórias de formação, identificados por mim nas narrativas individuais.

O objetivo do primeiro encontro foi analisar coletivamente as narrativas individuais, a partir do conceito de experiência formadora; o do segundo foi compartilhar as ações dos sujeitos de pesquisa diante das modalidades de elaboração da experiência. Para cada um dos encontros, preparei um roteiro para guiar o trabalho. No quadro abaixo, esquematizei elementos-chave dos encontros coletivos.

QUADRO 1 – SÍNTESE DOS ENCONTROS COLETIVOS

1º. Encontro coletivo	2º. Encontro coletivo
Data: 11/06/2008	Data: 19/06/2008
Tempo: 50 min.	Tempo: 01 hora e 07 min.

1º. Encontro coletivo	2º. Encontro coletivo
<p>Aspectos abordados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reações à leitura da narrativa individual; - Compartilhamento das reações; - Conceito de experiência; - Experiências significativas, formadoras; - Pessoas referência; - Apresentação dos itens da análise de conteúdo. 	<p>Aspectos abordados</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ter experiência – não provocada pelo sujeito; - Fazer experiência - provocada pelo sujeito; - Pensar a experiência - ações de pensar relacionadas com experiências significativas provocadas ou não.

Assim, os principais conceitos da pesquisa-formação que orientaram a construção das tramas estabelecidas nos encontros coletivos, foram: experiência, na sua relação com vivência, experiência formadora, pessoa referência, além das modalidades para elaboração da experiência: ter experiência, fazer experiência e pensar a experiência. (JOSSO, 2004)

Procurei, a partir de tais conceitos, pensar com os sujeitos sobre as suas trajetórias de formação, tendo como base o que foi apresentado em suas narrativas individuais. Resgatei sempre o que fora apresentado por eles nas suas narrativas. Orientou-me a diretriz teórica de propiciar o “caminhar para si com os outros e do caminhar consigo para os outros” (JOSSO, 2004).

Tais conceitos foram apresentados para os sujeitos de pesquisa e serviram de temas para as intervenções desta pesquisadora tanto no momento das entrevistas como nos encontros coletivos. A diferença é que, nestes, o objetivo era esclarecer o conceito, explicitando-o ainda mais e estabelecer um diálogo entre os participantes. Já na entrevista individual, as

intervenções foram feitas, a partir do conceito, para pontuar algum aspecto que necessitava ser esclarecido ou continuado, quando o sujeito não havia mencionado ou sido suficientemente claro.

Josso (2004, p. 114) relata uma experiência em que apresenta um projeto no qual os “animadores”, o mesmo que coordenadores de grupo de formação no Brasil⁸, realizam uma espécie de apresentação teórica para os participantes, com uma síntese sobre as temáticas abordadas nas narrativas. O projeto foi realizado com um número significativo de encontros com alunos universitários como atividade acadêmica curricular. O meu propósito, diferentemente, foi introduzir os conceitos nos encontros coletivos como parte importante de desenvolvimento da trama a se construir, possibilitando a abordagem das transações ocorridas ao longo das suas trajetórias, expressas nas narrativas individuais, e as novas que ali, nos encontros coletivos, surgiram.

⁸ Conforme esclarecimento em nota de rodapé (JOSSO, 2004, p.114).

02. MUDANÇAS NOS MODOS DE ORGANIZAR O TRABALHO E A PRODUÇÃO

2.1 EVOLUÇÃO NOS MODELOS

Wood (2000), teórico da área da administração, ao discutir sobre mudança organizacional, citando Naisbitt e Aburdene (1986), refere que a sociedade da informação substituirá a sociedade industrial e, desse modo, o capital humano será muito mais importante e escasso, portanto, mais valorizado.

Para esses autores, a tecnologia do fazer, a burocracia, os controles e os níveis hierárquicos intermediários dos organogramas das empresas serão reduzidos, transformando o trabalho em um meio de desenvolvimento humano. Na visão de Wood (2000), essa redução de níveis hierárquicos cria a necessidade de que o líder seja aquele que atue com o treinamento e alguém motivado. Conforme o autor, o líder deverá ter essas características porque as organizações dependerão, cada vez mais, do nível de motivação de sua força de trabalho e de um nível bem maior de especialização. Na percepção de Wood, há uma responsabilização grande dos sujeitos em cargos que exigem liderança e uma forte visão da necessidade de que os mesmos tornem-se formadores, além de exigências crescentes para o trabalhador do chão de fábrica em termos de formação e de maiores restrições para os que não conquistarem espaço na sociedade do conhecimento.

A grande mudança para os técnicos em cargos de supervisão, que exigem liderança, aconteceu a partir da mudança organizacional ocorrida na indústria, caracterizada, entre outros aspectos, pela redução dos níveis hierárquicos. Exatamente nesse aspecto suas trajetórias profissionais foram significativamente alteradas. Nesse contexto, os técnicos passaram a enfrentar novas exigências e desafios.

As mudanças estabelecidas na empresa, nas quais os sujeitos da pesquisa estão inseridos, não ocorreram isoladamente, com maior visibilidade, nos espaços industriais. Analisando os ciclos de mudança das organizações, Land e Jarman (1981) referem-se a três fases para o crescimento e a mudança. São elas: a formação, a regulamentação e a integração. Na primeira, há a criação de um padrão de comportamento a partir do auto-reconhecimento do sistema. Na fase da regulamentação, há o crescimento por repetição do padrão e a negação de qualquer diferença. Na integração (a terceira fase), ocorre a redução da rigidez do padrão, a inovação e, com tal abertura, é ultrapassado o padrão de eficiência por repetição.

Na mudança vivenciada pelos técnicos, há um movimento da organização em busca de atualização da gestão e de respostas mais adequadas para os novos tempos. Os profissionais inseridos no ambiente descrito estruturaram, nesses momentos e movimentos, as suas trajetórias de formação.

Para a compreensão das mudanças e da realidade vivenciada pelos sujeitos da pesquisa, creio ser fundamental percorrer os cenários e as transformações ocorridas no espaço industrial, conhecendo as teorias e os modelos que orientaram e orientam a gestão no mundo do trabalho.

No século XIX, desencadearam-se muitas tentativas de estruturação de conhecimentos com vistas a uma organização eficiente do trabalho nas organizações. Porém, somente no início do século XX, surgiram os primeiros teóricos que encontraram alternativas abrangentes

e significativas que estabeleceram as bases para a teoria clássica da administração e a administração científica.

Max Weber foi um dos primeiros a atingir tal objetivo. Seu foco de estudo é a burocratização das organizações. Ele traça um paralelo referente à burocratização e à rotinização, presentes no processo de administração e na mecanização que ocorre na produção. O autor enfatiza que a organização burocrática é fundamentada na precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência. Interessado nas consequências sociais da burocracia, Weber destaca que tais resultados são alcançados graças à divisão fixa das tarefas, à supervisão hierárquica, às regras e à regulamentação detalhadas. Como sociólogo, ele se preocupou com os reflexos da rotinização e com a mecanização para a vida humana.

Entre diversos autores, Henri Fayol se destaca por sua leitura diferenciada da visão sociológica de Weber. O trabalho de Fayol – profissional da área de administração – buscou o fortalecimento e planejamento das organizações, com uma visão da organização total. O autor é o mais conhecido dos teóricos clássicos, para os quais a administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Essas idéias foram estabelecidas a partir de uma combinação de princípios militares e da engenharia. Para Morgan (2002, p.42), o modo como esses teóricos planejavam uma organização é o mesmo como planejariam a construção de uma máquina, com fortes princípios mecanicistas. Os teóricos clássicos são criticados pelo foco restritivo caracterizado pela busca da adaptação humana aos requisitos da organização mecânica, com a desumanização do trabalhador, para atingir os objetivos da organização.

Os teóricos clássicos definiram a organização como uma rede de partes, funções e departamentos funcionais com tarefas definidas e responsabilidades dos cargos interligadas e

inter-relacionadas por uma cadeia de comando, para a qual estipularam padrões de autoridade que garantiriam um determinado resultado.

Na primeira metade do século XIX, Frederick Taylor, americano interessado no planejamento e administração das tarefas individuais, desenvolveu os conceitos da administração científica, com o objetivo de aumentar a eficiência através da divisão do trabalho. Os princípios da administração científica, segundo Morgan (2002, p. 45), estabelecem que a responsabilidade integral pela organização do trabalho é do gerente, restando para os trabalhadores somente a implementação das decisões daquele. A maneira de realizar uma tarefa deve ser especificada com precisão pelo uso de métodos científicos. Assim, é necessário escolher a melhor pessoa para fazer uma tarefa, treiná-la e monitorar a execução da tarefa.

Na administração científica, estabelece-se a separação entre as atividades de pensar e de executar. Enfatiza-se o estudo de tempos e movimentos do trabalhador e todas as tarefas devem ser analisadas e padronizadas a fim de encontrar o melhor modo de executá-las. Nessa perspectiva de gestão do trabalho, cabe aos gerentes a responsabilidade integral de pensar, planejar e organizar as tarefas, sendo evidente o controle da execução mediante a análise e avaliação do desempenho.

Os efeitos da administração científica foram significativos quanto aos ganhos de produtividade: ocorreu a substituição de trabalhadores habilidosos por trabalhadores que constituíram uma força de trabalho que não exigia habilidades, com tarefas simplificadas ao extremo, fáceis de treinar, supervisionar e substituir.

No final do século XIX, com Henri Ford, os princípios e o conceito de produção em massa são introduzidos e estabelecidos na indústria automobilística, com uma redução drástica de custos e o aumento da qualidade e elevação do volume produzido. Ganhos

conquistados mediante uma simplificação da montagem, estabelecida pelo intercâmbio de partes, que – somados à linha contínua, à redução no tempo de preparação das máquinas e à sua organização em uma seqüência lógica – permitiram a produção em massa. Assim, a Ford tornou-se a maior indústria automobilística do mundo, e o paradigma taylorista-fordista se consolidou.

Como descreve Wood (2000, p.101), na linha de montagem, o trabalhador fica restrito à realização de uma única tarefa e alheio a tudo que se relaciona ao conjunto de seu trabalho. Não comanda componentes, não prepara ou repara equipamentos, não verifica qualidade, nem mesmo entende o que é realizado por seu colega na etapa anterior ou posterior. Sendo assim, por estar alienado, o trabalhador tende a uma desabilitação, a uma superespecialização e uma impossibilidade de crescimento na carreira.

O sistema de Ford foi, mais tarde, aperfeiçoado por Sloan da General Motors e, somente em 1955, os primeiros sinais de esgotamento do modelo começaram a aparecer. Porém, apenas na década de 70, com o crescimento da indústria automobilística japonesa, passaram a ser estabelecidos e praticados novos modelos de organização do trabalho e da produção.

Inicia-se um novo momento, identificado como o de acumulação flexível do capital, num contexto de acirrada competição para conquistas de mercados e níveis de lucratividade, em que a adaptabilidade e compromisso do trabalhador para enfrentar as mais diversas mudanças no cotidiano da empresa torna-se central. Logo, surgem uma nova linguagem e novas formas de trabalhar: trabalho em equipe, resolução de problemas, saber ser e fazer, colaboradores, liderança, parcerias, etc. Há um conjunto de estratégias para mobilizar a subjetividade do trabalhador a serviço das metas da organização. Nesse contexto, os estudos

da Psicologia, especialmente sobre lideranças e dinâmica de grupo são amplamente incorporados para orientar as mudanças nas organizações empresariais.

Os trabalhos e contribuições de autores como Elton Mayo, Abraham Maslow e Herzberg e McGregor – valorizando o indivíduo, os grupos, suas necessidades, a capacidade de envolvimento e a necessidades de reconhecimento – incluem novos conceitos e uma visão do humano nas empresas. No instituto Tavistock, a abordagem Sociotécnica estabelece a correlação entre necessidades técnicas e humanas nas organizações. A Teoria dos Sistemas define que as organizações precisam ser abertas na relação com o ambiente para garantir a sobrevivência e a Teoria das Contingências, que enfoca as necessidades de diferenciação das organizações para atender os diferentes tipos de mercado e as exigências de flexibilidade. Morgam (2000, p.81) ainda apresenta a Teoria da Ecologia Organizacional, que considera uma evolução das Teorias das Contingências e a da Ecologia Populacional, destacando que a Ecologia Organizacional apresenta modelos de interação que envolvem os organismos e seu ambiente. Dessa maneira, organização e meio estariam engajados na sobrevivência da adequação, contrapondo a competição com a colaboração. Com base nessa série de conceitos e novas teorias organizacionais no espaço industrial, surgem também novos modos de produção.

Na década de 50, na fábrica da Toyota, no Japão, uma série de mudanças é implementada, os trabalhadores são agrupados com um líder e, para eles, é delegada uma série de tarefas, tais como: conservação da área, pequenos reparos e inspeções de qualidade. Definidas as condições para as atividades, os grupos passam também a fazer reuniões, em que discutem oportunidades de melhorias no processo. A Toyota envolveu seus fornecedores e criou parcerias duradouras. Nessas parcerias, as empresas independentes são sempre exaustivamente incluídas no desenvolvimento dos produtos da empresa. Ocorre a adoção do sistema *Just in Time*, que reduz os estoques e exige dos trabalhadores uma postura de

antecipação para solução de problemas. Grupos reunidos sob uma liderança também se estabelecem nas áreas de processo, produto e engenharia.

O conceito de produção flexível aplicado resultou em produtividade, qualidade e velocidade de respostas às necessidades do mercado e de evolução tecnológica. Em uma visão ampliada, o Toyotismo é considerado uma evolução do fordismo, cujo diferencial evolutivo é a maior adaptabilidade às condições ambientais e processos mais flexíveis.

Segundo essa descrição do processo de transformação no espaço industrial, chegamos ao Volvoísmo, relacionado às experiências que, a partir da década de 70, foram experimentadas nas plantas da indústria automobilística sueca, Volvo. A primeira experiência ocorreu na planta da Volvo em Kalmar, em 1974.

O modelo se afasta dos sistemas mecanicista e organicista, aproximando-se do sistema holográfico, definido com base em quatro princípios: fazer o todo em cada parte; criar conectividade e redundância; gerar simultaneamente especialização e generalização; e ter capacidade de auto-organização. O controle e a execução deixam de ser centralizados, e o aprendizado constante é o ponto fundamental para desenvolver as capacidades de inovação e auto-organização.

As principais experimentações do volvoísmo ocorreram na planta de Uddevalla a partir de 1989, com foco na internacionalização da produção e na democratização da vida no trabalho. A organização do trabalho é feita em grupos, e o conceito para os trabalhadores é de construtores, em vez de montadores. Em um ambiente com conceitos ergonômicos aplicados, guiados pela preocupação com o ambiente saudável e o baixo nível de ruído, os grupos de trabalhadores constroem carros completos a cada duas horas.

Há uma flexibilidade na organização do trabalho aliada à automação e à informatização – com tecnologia flexível e investimento na especialização do trabalhador – no conceito de grupos autônomos e no enriquecimento das funções. Na hierarquia, ocorre uma expressiva redução de níveis, bem como a realização do treinamento dos trabalhadores no local de trabalho, com valorização da comunicação entre eles, na busca da relação do tipo artesão aprendiz, em que os macetes são passados de um trabalhador para outro, contribuindo para o enriquecimento da técnica (LARANGEIRAS, 1997, p. 285).

Mesmo com resultados positivos, em termos de qualidade e produtividade, as plantas de Unddevalla e Kalmar foram fechadas – a primeira, em 1993 e a segunda, em 1994 – com a justificativa de que as dificuldades de mercado teriam ocasionado grandes perdas à Volvo e de que essas plantas seriam pequenas e incompletas por não possuírem a área de pinturas, o que as tornou insustentáveis (LARANGEIRAS, 1997, p.288).

Ao longo dos anos, o taylorismo-fordismo foi âncora para a criação de um padrão e, após, para a regulamentação e o crescimento por repetição controlada, sistematizada e burocratizada, negando a diferença e a possibilidade de contribuições para melhorias. De qualquer modo, foi o modelo adequado para a produção em massa. A exigência imposta por um mercado capitalista que busca versatilidade e qualidade colocou em crise o modelo taylorista-fordista.

Ante a necessidade de encontrar um modelo com capacidade de responder às novas necessidades do mercado, saturado para produtos standartizados, surge o modelo japonês, que traz a possibilidade de uma especialização flexível, exigindo mais do trabalhador em termos subjetivos: agora é reconhecida a sua capacidade de pensar, ter iniciativa e decidir. Tais competências devem ser estimuladas para servir ao modelo flexível de acumulação do capital. Nas empresas, as referidas mudanças são implementadas gradativamente, muitas

vezes convivendo com aspectos dos modelos mecanicistas. Nesse processo, onde não há uma fase cronologicamente encerrada para o estabelecimento de outra, trabalhadores em cargos de supervisão, em que se exige liderança, tentam se adaptar.

No caso estudado, a mudança foi uma resposta à crise; não foi uma ação pró-ativa; foi reativa. A resposta implicou alterações na organização hierárquica da área industrial. Aí se situam os trabalhadores entrevistados, a quem foi dada a oportunidade de assumir o cargo de supervisão. Eles ilustram muito bem esse momento de reestruturação organizacional das empresas e expressam os aspectos contraditórios vividos pelos trabalhadores em termos de competências e identidade profissional.

Esta pesquisa traz três histórias de trabalhadores singulares, mas que expressam o contexto atual de mudanças nos processos de organização do trabalho e da produção das empresas a serviço de um novo modelo de acumulação flexível do capital.

2.2 VISÕES SOBRE O TRABALHO

O taylorismo, de acordo com Clot (2006), exige demasiadamente pouco do trabalhador em termos de iniciativa, pois, ao determinar o movimento a executar, ele priva o homem da mesma. Obviamente, as longas jornadas de trabalho taylorista fordista exigiam muito do trabalhador. Logo, o esforço mais fatigante é o que o trabalhador faz para reprimir sua própria atividade a fim de cumprir a cadência determinada. Essa imobilidade é uma tensão contínua. Para o autor, “esta calibração do gesto é uma amputação do movimento” (p. 14). Nas operações elementares definidas no modelo mecanicista é impossível absorver a atividade, porque ela é deslocada ou alienada. O trabalhador coloca sua atividade, conforme Clot (2006), “entre parênteses” (p.14). Atividade para este autor: “é a apropriação das ações passadas e presentes de sua história pelo sujeito, fonte de uma espontaneidade indestrutível”

(p.14). Ao analisar as mudanças estabelecidas nos modelos de produção, o autor identifica uma evolução no sentido de “fluidez industrial”, com a ocorrência de uma sistemática solicitação de iniciativa por meio da mobilização individual e coletiva. Assim, a prescrição da atividade dá lugar à prescrição da subjetividade. Há uma redução do controle procedimental e um aumento na pressão do tempo, do curto prazo, o que, conforme Clot (2006), é como se o trabalho humano tivesse que “fazer e refazer a prova de que não é supérfluo” (p.16), absorvendo o trabalhador no sentido de conciliar o impossível, de articular regularidade, velocidade, qualidade e segurança. A delegação de ações, que, no passado, era dos altos níveis das hierarquias, em um modelo mais flexível incide sobre o trabalhador, isto é, ele assume a responsabilidade sem tê-la efetivamente.

Para Clot (2006), “o trabalho só preenche sua função psicológica para o sujeito se lhe permite entrar em um mundo social cujas regras sejam tais que ele possa ater-se a elas. Sem lei comum para dar-lhe um corpo vivo, o trabalho deixa cada um de nós diante de si mesmo.” (p.18). Nesse sentido, a subjetividade está no princípio do desenvolvimento da ação profissional. O trabalho é vivo e sempre reorganizado por aqueles que o realizam.

2.3 A QUESTÃO DA LIDERANÇA NOS DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Considerando que os sujeitos participantes desta pesquisa estão inseridos no mundo do trabalho, mais precisamente na área de produção industrial, em cargos de supervisão como chefias médias, apresento as exigências feitas, ao longo dos anos, pelos modelos de gestão quanto ao desempenho dos profissionais em cargos deste tipo que exigem, precipuamente, que exerçam liderança. Na presente análise histórica, serão abordados quatro grandes modelos gerenciais e a evolução que ocorreu a cada 25 anos, proposta por Quinn (2003, pp.03-11).

No período de 1900 a 1925, emergem os modelos de metas racionais e o de processos internos. Conforme o autor, o modelo de gestão das metas racionais, estabelecido quando Ford estava no auge da implementação de seu modelo de produção, teve como símbolo o cifrão, visto que os critérios de eficácia organizacional capitalista são a produtividade e o lucro. Sendo assim, para alcançar resultados produtivos, é necessário ter direção clara, com ênfase na explicitação de metas, na análise racional e tomada de iniciativas. A atmosfera organizacional é voltada para o econômico-racional, igual a lucro líquido. A exigência feita ao supervisor, que deve ser líder, é de que seu desempenho esteja voltado para estabelecer, de modo decisivo, a direção, além de ser um produtor pragmático. Portanto, o foco é a realização máxima do lucro.

O segundo modelo – o dos processos internos – complementa o das metas racionais, e seu símbolo é uma pirâmide: a eficácia depende da estabilidade e da rotinização. Para tanto, são fundamentais a definição de responsabilidade, a mensuração e documentação e os registros, características tão fortes que o modelo também é conhecido como burocracia profissional. A atmosfera organizacional é vinculada ao modelo hierárquico, com base nas regras e tradições existentes. O “líder” deve controlar a eficiência do fluxo do trabalho, sendo um monitor com grandes recursos técnicos e um coordenador confiável. Cabe destacar que esse modelo é fortemente influenciado pelas idéias de Max Weber, indicadas anteriormente.

No período de 1926 a 1950, emerge o modelo das Relações Humanas. Nesse modelo de gestão, os critérios de eficácia são o compromisso, a coesão e moral dos trabalhadores. Para obter resultados, é necessário envolvimento que resulte em compromisso. A ênfase é na participação, resolução de conflitos e criação de consenso. A atmosfera organizacional está voltada para o trabalho com equipes. O “líder” deve se colocar no lugar dos outros trabalhadores e ser um mentor empático e facilitador, com foco nos processos.

Entre os anos 1951 e 1975, surge o modelo de sistemas abertos. Tal modelo de gestão estabelece como critérios de eficácia a adaptabilidade e o apoio externo, requisitos alinhados com um ambiente altamente imprevisível. Os resultados são alcançados com adaptação e inovação contínuas, associadas à aquisição e à manutenção de recursos externos. São necessários: adaptação política, criatividade para resolver problemas, inovar e fazer o gerenciamento constante da mudança. A atmosfera organizacional deve ser inovadora e flexível. O líder deve ser inovador (capaz de conviver com o risco), negociador (político), que faz uso de poder e influência. É necessário ter visão comum e valores compartilhados.

Para Quinn (2003, p 10), na atualidade, o grande dilema é como obter resultados, ter eficácia organizacional em um cenário bastante dinâmico. Para gestão, o autor propõe e considera que os líderes precisam enxergar todos os quatro modelos como uma matriz ampliada e integrada.

Entretanto, a apresentação dessa evolução visa trazer as exigências e expectativas relacionadas com o papel desempenhado pelo profissional no cargo de liderança em cada modelo. Nesse sentido, creio ser bastante esclarecedora a maneira como o autor organizou as exigências apresentadas por cada modelo. É possível perceber o que aparece na entrevista individual realizada com um dos sujeitos participantes, sobretudo em relação ao quanto esses dilemas, modelos e exigências aparecem simultaneamente em suas falas. Com isso, fica claro que os modelos apresentados não são implementados de forma estanque e limitada a períodos isolados. Ao contrário, eles acontecem, muitas vezes, simultaneamente ou, em situações específicas, em resposta a mudanças ou situações de mercado, ou de mudanças restritas ao espaço da organização, como revela a passagem a seguir:

Ricardo - Acho que, assim, claro, de repente, no começo, cobrava demais, exigia demais, coisa que tu acha que não faria, mas acha que outro faria, e cobrança em

relação a tudo: apertar, não errar. E tudo muitas vezes... E, muitas vezes, é até no tratamento com as pessoas. Um pouco vai na...

Rita - No impulso.

Ricardo – É, vai no impulso. Hoje em dia, já não vai, porque tu vai pedir e vai colocar a situação, é, assim, que fazer, não quer fazer. Depois, vai ter as consequências para os funcionários, na época não, ia chutando. Chutando porque era obrigação, acho, de modo geral, tudo nas empresas tudo era assim. Hoje, já ta mais mudado. O pessoal começou a ter mais direito. Ao longo do tempo, foram colocando treinamento, sobre... Supervisão, como lidar e tudo mais. E, hoje, eu ainda não me sinto um cara completo, o supervisor, que, que... O completo, tenho muito que aprender, ainda estou aprendendo, não sei se vou aprender (riso).

As organizações empresariais experimentam modelos diferentes, mesmo encontrando-se no mesmo período histórico. Na entrevista realizada, o entrevistado aborda em sua fala as diferentes realidades em organizações contemporâneas, quando relata que saiu de uma empresa e foi para outra:

Ricardo – Assim, tipo, até em relação a rodízio, coisas que para mim é absurdo. Lá onde eu estou trabalhando, não é tão absurdo, é normal. Aquilo é normal, é aquilo ali, isto é normal. É: se a operadora reclama de dor no braço, muitas vezes, eles acham uma frescura. Como a outra trabalha, como eu trabalho tudo aquilo que foi trabalhado, pior ainda. Então, eu estou passando tudo aquilo que eu já passei lá no início; tudo aquilo que foi trabalhado, tentado colocar uma forma de trabalhar, uma coisa pior, tudo aquilo que foi trabalhado Porque, mesmo em 90, 95, eu tinha mais poder de pegar, de desligar alguém, e lá não.

Rita - Tu não tem poder...

Ricardo – Não, não tenho. Claro que o Roberto me apóia. A resistência é muito maior. Já estava com outro padrão comigo e agora tenho que voltar.

No histórico das teorias sobre liderança, encontramos as primeiras pesquisas no século XX e, segundo Goffe e Jones (2006, p.54), a primeira teoria surge na década de 20, chamada Teoria dos Traços, que buscou – por meio da medição, pesagem e de uma bateria de testes com líderes efetivos – identificar traços em comum entre esses profissionais. Como não foram encontrados traços comuns, a teoria não possuiu sustentação. Nos anos 40, a Teoria do Estilo, adotada inicialmente nos Estados Unidos, foi amplamente divulgada e adotada nos programas de desenvolvimento de líderes. Com a mudança da realidade no mundo do trabalho, o modelo de liderança democrática, amplamente divulgado por essa teoria, deixou de ser capaz de responder às exigências do novo contexto de produção. Alinhado à Teoria das Contingências,

o modelo de liderança situacional passou a ser o principal trabalhado no desenvolvimento de lideranças.

Moscovici (2000, p.127), em uma revisão sobre estilos de liderança, refere o enfoque de orientação interpessoal, que os psicólogos sociais e especialistas da área de dinâmica de grupo estudam. Sob essa orientação, há dois níveis de atividade de interação no grupo, o nível de tarefa e o sócio-emocional, caracterizando dois estilos de liderança: um, orientado para controle/tarefa; outro, para participação/manutenção. A autora destaca que, na orientação interpessoal, estão situados os estudos referentes aos estilos democráticos e autocráticos de Kurt Lewin, bem como o estilo *laissez-faire*. Estilo situado no extremo da liderança democrática, em que o líder abandona o grupo porque abre mão de sua posição de líder.

Moscovici (2000, p.129) cita Likert (1967) – que apresentou os sistemas administrativos, uma classificação de quatro estilos para liderança – e o GRID de estilos, criado por Blake e Mouton, em 1964. Ambas as teorias ressaltam que os melhores estilos são os que trabalham bem com a produtividade e as pessoas, utilizando, para tanto, de métodos que envolvem o grupo na tomada de decisões e na sua efetivação. Com a evolução das teorias situacionais da liderança, os fatores contexto e tempo passaram a ser considerados, além dos fatores pessoais e interpessoais. Nesse sentido, Fiedler – o principal autor, conforme Moscovici – afirma que as teorias da liderança situacional têm três variáveis da situação fundamentais. São elas: as relações membros-líder, a estrutura da tarefa e o poder de posição. Nesta última, o autor faz referência “ao poder e autoridade inerentes à posição do líder” (MOSCOVICI, 2000, p.129).

Na continuidade, Moscovici (2000) apresenta a teoria “trilha-meta” como a mais atualizada, questão sobre a qual o autor afirma:

(...) a teoria “trilha-meta”, que utiliza o modelo de expectativa da teoria motivacional de processo, no reconhecimento explícito da relação existente entre liderança, motivação e poder. A teoria “trilha-meta” procura explicar o impacto do comportamento do líder sobre a motivação, a satisfação e o desempenho dos membros do grupo. O comportamento do líder será aceitável para os liderados se for percebido como a fonte de satisfação futura, de acordo com a teoria motivacional de expectativa. Por outro lado, sempre haverá pressões e exigências ambientais sobre os liderados e sobre o líder em qualquer situação de grupo. (p.131)

No modelo em questão, é imprescindível considerar o líder, o grupo e o contexto. O primeiro deve ter flexibilidade para usar o estilo mais adequado entre os quatro (liderança, diretiva, de apoio, participativa) e a orientada para a realização. De acordo com a autora:

O líder precisa ter certa flexibilidade para usar estilos diferentes, sem chegar a extremos de incongruência, da mesma forma como atende as expectativas de diferentes papéis sociais, desempenhando-os com comportamentos mais ou menos adequados resultantes de sua flexibilidade, motivação e experiência. Nós nos comportamos diferentemente de acordo com os papéis e as situações, sem deixarmos de ter consistência interna ou sermos “nós mesmos”. (p. 131)

Goldsmith (1996, p.237) menciona o ambiente e as exigências referentes ao líder do futuro. Para ele, as organizações estarão em constante reestruturação, com redução de quadro de funcionários a fim de responder ao crescimento da competição global. Tal processo, para os líderes, acarretará aumento da carga de trabalho, convivência com mudanças aceleradas e, cada vez, com menor apoio administrativo. O líder não conseguirá ter as respostas para todas as situações e, se buscar dar todas as respostas e dominar a melhor forma de fazer para transmitir aos demais, não conseguirá e fracassará. Assim, o líder do futuro terá que “indagar, aprender, acompanhar e crescer”, portanto, terá que perguntar, envolver a todos e envolver-se com os outros (trabalhadores, clientes, outros líderes, fornecedores, pesquisadores, entre outros); ouvir críticas, principalmente daqueles que apontam as situações antes de se transformarem em grandes problemas e, com isso, aprender de maneira mais eficiente. Para tanto, destaca Goldsmith (1996, p.233), o líder necessita saber definir prioridades para não se afogar no excesso de informações, e estes profissionais terão vantagem competitiva sobre a concorrência mais lenta e menos pró-ativa. No mesmo texto, Goldsmith faz referência à

formação desses líderes, destacando que ela deverá ser focada no processo e no acompanhamento da contínua aplicação do que estava ou está sendo aprendido.

Guelli (1999, p.499) – autora brasileira, psicóloga, que, como eu, trabalha em uma indústria e convive com tais líderes em cargo de supervisor (chamados por ela “chefias de primeira linha”) – aborda essa evolução e as suas novas exigências sobre os profissionais em questão. Para a autora, eles antes precisavam ser solitários nas suas decisões e tinham o objetivo de verificar se as tarefas estavam sendo realizadas em consonância com determinados procedimentos e normas. Atualmente, as “chefias de primeira linha” precisam trabalhar em equipe, ser empreendedoras, estar atualizadas, capazes de questionar e desenvolver, cada vez mais, as características de líder, o que implica abandonar a postura do chefe e de controlador para tornar-se um sensor capaz de perceber os acontecimentos. Guelli (1999), ao abordar o perfil desses profissionais, destaca que são formados em profissões técnicas, “que ensinam muito sobre processos e pouco sobre pessoas (...) [e] pouco lhes é informado sobre o quanto os processos são determinados por estas pessoas”(p. 499).

Liderar uma equipe é negociar, conciliar interesses, consultar, ouvir, é dividir informações. É crer que as pessoas de uma equipe, que lidam diariamente com o processo, possam ter idéias e condições de partilhar problemas e de se comprometer com soluções. (GUELLI, 1999, p 503)

Creio ser aqui o momento de definir porque usarei o termo *líderes e profissionais em cargo de liderança*, em vez de *chefia* ou *gestores*. Hoje, o termo *chefia*, nos ambientes empresariais, é considerado ultrapassado, visto que está vinculado aos modelos mecanicistas, com os quais já não se deseja uma vinculação direta ou simplificada.

3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL E MODELO DE GESTÃO

A capacitação no e para o trabalho, que inicialmente ocorria na relação mestre-aprendiz, baseada na diferença das capacidades de execução das tarefas, no modelo industrial de produção, foi radicalmente transformada. Os modelos taylorista e fordista – amplamente aplicados na indústria, com seus princípios de divisão entre o pensar e o executar, simplificando as tarefas do trabalhador e distanciando-o da possibilidade de integrar, objetiva e subjetivamente, as etapas de fabricação – exigiram, na época de sua implementação, um novo modelo de capacitação, diferente do artesanal.

Para Cattani (1977, p.95), *formação profissional* é um termo criado para designar os processos históricos concernentes à formação no e para o trabalho, abrangendo os processos educativos relativos ao trabalhador e ao mundo do trabalho, à produção de bens ou serviços que podem ocorrer nas escolas e ou nas empresas.

Libâneo (1998, p.74) aborda, na discussão sobre a educação, a concepção histórico-social, que compreende o conjunto dos processos formativos, intencionais ou não-intencionais, sistematizados e institucionalizados, ou não. As modalidades da educação definidas por ele são três: educação informal, educação não-formal e educação formal.

A educação informal caracteriza-se por ser não-intencional, enquanto a não-formal e a formal são intencionais. Na educação não-intencional e não-formal estão: hábitos, valores, leis, movimentos sociais, educação familiar, movimentos sociais, meios de comunicação que atuam na formação do trabalhador, porém sem sistematização ou planejamento, de forma dispersa. Fazem parte do processo de socialização do indivíduo e são tão importantes quanto as modalidades intencionais na sua formação.

Nos processos de formação intencionais, que abrange a educação formal e a não-formal, há uma explicitação de “objetivos sociopolíticos, de conteúdos, métodos, lugares e condições específicas de educação.

A educação formal é, portanto, intencional e caracteriza-se por possuir uma estrutura bem organizada e planejada, possuindo uma forma bem definida. Nessa modalidade, encontra-se a educação escolar ou qualquer outra situação onde ocorra ensino, convencional ou não, tais como: educação de adultos, educação profissional, treinamentos, cursos de especialização. Deve haver um trabalho pedagógico didático, mesmo que fora do ambiente escolar, como destaca o autor. Na educação não-formal, estão as atividades com intencionalidade, porém sem uma estruturação que permita evidenciar as práticas pedagógicas de modo estruturado; estão os eventos culturais, movimentos sociais, museus, organizações políticas, profissionais, entre outras atividades. Libâneo (1998, p.82) destaca – após apresentar essa discussão entre educação informal, não formal e formal – que o importante é ultrapassar a visão estreita que, em muitas ocasiões, construímos sobre educação, na tentativa de reduzi-la a uma modalidade específica, negando a interpenetração existente entre as várias modalidades.

Antes de continuar na apresentação do histórico sobre a Formação Profissional, é necessário destacar que considero a construção do profissional e do trabalhador como

entrecruzada por todas estas modalidades de educação. Por esse motivo, um dos objetivos desta pesquisa foi investigar como os sujeitos participantes percebem e atribuem sentido às experiências em cada modalidade para a sua formação no cargo de supervisão, que exige especificamente que sejam líderes.

Segundo Cattani (1977, p.95), as práticas tayloristas, fordistas e os princípios da escola de Relações Humanas, até meados dos anos 60, dominaram os conteúdos da formação profissional, com uma base tecnicista de controle e adaptação do trabalhador ao posto de trabalho. Tal preparação para o trabalho, sob a responsabilidade da gerência, estava baseada em procedimentos operacionais e aspectos comportamentais voltados à garantia da produtividade da produção em massa. O autor, apresentando a evolução das bases da formação profissional, alinhada aos principais modelos de gestão analisados anteriormente, apresenta novas influências e tentativas de vencer o modelo taylorista fordista. Tais tentativas datam dos anos 30, após a Segunda Guerra Mundial, influenciadas pela teoria de F. Herzberg, de enriquecimento das tarefas, pelas idéias de autoformação, surgidas nos Estados Unidos, e a ênfase na perspectiva sociotécnica, desenvolvida pelos ingleses no Instituto Tavistock.

Nas décadas de 80 e 90, segundo Cattani (1977, p.97), os princípios desenvolvidos no modelo da Volvo na Suécia e os movimentos baseados no modelo japonês – que incluem os círculos de controle de qualidade, o *job rotation*, grupos semi-autônomos e a gestão participativa – exigiram mudanças nos conteúdos da formação profissional. A necessidade de flexibilização passa a exigir uma formação que amplie o horizonte antes focado na adaptação ao posto de trabalho. Cria-se a necessidade de participação para a melhoria contínua, de redução das faixas hierárquicas com uma autonomia e responsabilização muito maior do trabalhador. Numa das entrevistas realizadas, podemos perceber as novas exigências na empresa Itália:

Rita - Quais foram as coisas que mais te marcaram, mais te exigiram aprender como supervisor, mais te exigiram pensar?

Ricardo - Eu não sei, acho que [para] a maioria das pessoas de um modo geral, (...) eram aqueles trabalhos, fazer trabalho [para] apresentar os grupos de trabalho, aquilo ali, bah! A gente sabe que é importante. Eu tinha dificuldade naquilo. Tinha muitos que apresentavam e faziam o trabalho para marketing. Claro, apresentavam, faziam. Eu me preocupava muito com isto, em apresentar o que realmente é, porque, aquilo ali, muitos resultados tu manipula, e eu não tinha esta política, e política é fundamental no negócio.

A necessidade de resposta – aliada à velocidade dos movimentos do mercado e das necessidades de adaptação a novos modelos de gestão e até mesmo a alguns modismos – cria demandas de ampliação da formação para os trabalhadores. Surgem, principalmente na década de 90, as Universidades Corporativas (especialmente nas grandes empresas), antes chamados de centros de treinamento ou de departamentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Há um investimento continuado e sistematizado em algumas empresas na formação de seus funcionários. Mesmo com a exigência cada vez maior de escolaridade para a seleção de trabalhadores, cria-se, para a sua atualização contínua, após contratados, uma estrutura de educação não-formal que cumpre a formação continuada na empresa e vinculada à sua missão e suas metas.

Para Cattani (1977, p.94), a formação profissional nas empresas que superaram a ótica taylorista-fordista, apresenta uma integração da formação entre o sistema técnico e o de relações humanas.

Nisembaum (1996, p.70) analisa tendências de T&D na América Latina, que hoje são um fato. Ele defende que esse é um aprendizado para toda vida, pois as empresas devem deixar de promover eventos isolados de formação para ter atividades sequenciais e sistematizadas, abrangendo a cadeia cliente-fornecedor, além dos funcionários. Com relação ao trabalhador, o autor afirma que o mesmo necessita “gerir a própria carreira como uma microempresa própria”, mantendo o alinhamento com o redesenho permanente das organizações. Observação, profundamente carregada da ótica empresarial, remete à crítica que

tem sido feita sobre o peso que tem recaído sobre os trabalhadores de serem responsáveis sobre sua inserção e permanência no mundo do trabalho; do seu “sucesso”!) Quanto à área de RH, o autor afirma o “papel de agentes” com enfoque no desenvolvimento de talentos, com uma ampliação do desenvolvimento de carreira. Para as organizações, o autor aborda as complexas tarefas estratégicas e operacionais, que estão a exigir, cada vez, um grande volume de novos conhecimento e habilidades, definidas a partir da análise de *gaps* entre as competências necessárias e as existentes para, com base nelas, definir o que trabalhar em seus programas. O autor, ao abordar o currículo necessário, apresenta a fórmula formal+experiência no trabalho, reconhecendo a complementação das duas dimensões para a formação profissional adequada às demandas atuais.

Neste capítulo, procurei trazer autores que discutem conceitos da área da educação, espaço onde esta dissertação está sendo construída, mas também outros que analisam questões relativas ao mundo das empresas, espaço onde trabalho e contexto da pesquisa que originou esta dissertação. Considero que estamos, no momento atual, diante de um volume de solicitações, necessidades e mudanças que, tanto para formação realizada na empresa, quanto para a formação realizada nas escolas, demandam profundas discussões sobre o que e como realizá-las.

Para o trabalhador, creio que o processo que ocorre é bem retratado por Clot (2006), em que, em seu livro *A Função Psicológica do Trabalho*, discute o trabalho pós-fordista e afirma que estamos em um momento em que a prescrição da atividade foi substituída por uma prescrição da subjetividade. Nessa realidade, a flexibilidade com sua variabilidade, é a exigência fundamental da nova onda de inovação técnica impondo ao trabalhador “sempre a curto prazo, fazer e refazer a prova de que o seu trabalho não é supérfluo” (Clot, 2006, p. 16).

Dubar (p.17), referindo-se à obra de Allaluf, apresenta três tipos de configurações para as relações entre formação e trabalho ocorridas no decorrer do último século. Entre o final do século XIX e o início do século XX, surge o primeiro período abordado por Allaluf, e sua marca é a institucionalização da escolaridade obrigatória para dar garantias ao conformismo ideológico e qualificações vinculadas às novas formas de organização do trabalho. O segundo período, estabelecido após o fim da Segunda Guerra até os anos 70, está ligado à escolarização para as massas e à adaptação direta da formação para atender as demandas exigidas para entrada nos empregos. Nessa fase, ocorre o contraste entre o aumento da escolaridade e uma atividade organizada em modelos de trabalho sem exigência de qualificação. O terceiro período, que inicia nos anos 80, é marcado pelo descompasso e a complexidade na relação entre formação e emprego. A certeza, até então existente, de poder equilibrar a formação e o emprego não se manteve mais.

Na minha experiência profissional, no contato com escolas técnicas, com professores e, no ambiente de trabalho, com técnicos, gerentes e operadores, percebo esta constatação – nem sempre verbalizada, mas vivida – de haver um descompasso, para o qual todos procuram soluções. A escola busca aproximação com as empresas, que, por sua vez, buscam a cooperação da escola, bem como estabelecem convênios e intercâmbios. Tenho consciência de que essas ações ainda se dão em um número reduzido, mas há que reconhecer que ocorrem. Entretanto, por outras urgências, elas não têm continuidade.

Dubar (1998, p.20) refere-se a uma crise da formação, oriunda da crise do trabalho. Para o autor, a flexibilização é o núcleo que estrutura tal crise, sendo “a flexibilização do emprego que se associa a rigidez do desemprego”.

Na apresentação de um conjunto de experiências chamadas inovadoras, Dubar (1998, p.26) identifica três pontos fundamentais. Em primeiro lugar, a clareza em relação à

necessidade de um sistema de ação estratégica, que dará condição para gerir as “zonas de incerteza organizacional”; em segundo, a busca por formações interdisciplinares, com uma lógica de formação denominada *transversais*, que articula a lógica escolar e a aprendizagem experimental para abordar os problemas reais encontrados no mundo do trabalho; e, em terceiro lugar, as relações estratégicas que envolvem formação, trabalho e emprego e estão vinculados aos atores desse cenário, inseparáveis nas questões e transformações do trabalho, emprego, e “as dinâmicas que ligam o econômico, com o cultural, o individual com o social, a eficácia e o reconhecimento”.

3.1 CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICAS E SENAI E O ENSINO PROFISSIONAL

Os sujeitos de pesquisa têm uma formação profissional vinculada a estas instituições, para as quais dedico um espaço a seguir. Segundo Manfredi (2002, p.161), os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) integram o sistema de Educação Profissional mantido pelo governo federal por uma rede de escolas de nível médio e pós-médio. Destas instituições federais fazem parte, além dos centros tecnológicos, as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais.

Os CEFETs foram criados em 1978 com o enfoque de verticalização do ensino, para ofertar em uma mesma instituição diferentes graus e níveis de ensino. Militão (2000 *apud* Manfredi, 2002), refere que estes centros em sua estrutura básica nasceram com uma “integração e articulação com o sistema produtivo” (p. 162).

No que se refere às iniciativas públicas, Manfredi (2002, p.160) ressalta que, na maioria dos estados da federação, estas ficaram por conta do governo federal. Contudo, há

iniciativas com participação efetiva dos governos estaduais, de tal forma que não é possível falar de um sistema público único e homogêneo ao tratar de educação profissional. Sobre estas questões, a autora comenta que apesar das diferenças quantitativas e qualitativas, até meados dos anos 90 o sistema de escolas públicas, mantidos pelos governos federal, estadual e municipal, tinha posição de destaque e de importância na rede de Educação Profissional de nível técnico (médio) (MANFREDI, 2002, p.161).

No período final dos anos 80 e meados dos anos 90, os sujeitos buscaram a sua formação de nível médio nas escolas técnicas. Dois concluíram o curso no CEFET-RS da cidade de Pelotas; um deles iniciou em duas escolas, sendo as duas da rede estadual, mas não concluiu. Este tem uma formação em mecânica pelo SENAI, conforme referi em capítulo de apresentação dos sujeitos.

O SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – integra o Sistema S, que se configura como uma rede de educação paraestatal, organizada e gerenciada pelos órgãos sindicais (confederações e federações) de representação empresarial (Manfredi, 2002). Integram este sistema, além do SENAI, o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), o SESC (Serviço Social do Comércio), o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Agrícola), o SENAT (Serviço Nacional de Aprendizagem de Transportes), o SEST (Serviço Social em Transportes), o SEBRAE (Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa) e o SESCOOP (Serviço Social das Cooperativas de Prestação de Serviços).

O SENAI foi criado na década de 40 para atender a carência de operário especializado devido a expansão da produção industrial e a redução de imigrantes devido ao período da Segunda Guerra Mundial. Foi estruturado por um grupo de industriais e técnicos ligados a estas áreas de produção, restringindo a participação do governo e dos trabalhadores.

Os principais recursos do SENAI são oriundos de uma contribuição fiscal de 1% sobre a folha de pagamento das empresas (indústrias). Mensalmente este valor é repassado para a instituição.

A expressão do SENAI na educação profissional é maior na de nível básico: 47% do total ofertado, segundo o senso de 1999 do MEC. No nível técnico, representa 6,7% e, no nível tecnológico, abrange 0,9%. Na Educação profissional, o percentual de participação sobre o total ofertado, segundo a mesma fonte, é bem menos expressiva.

No que se refere à formação voltada para educação profissional, os sujeitos da pesquisa fizeram opções por instituições vinculadas fortemente com o espaço industrial e com uma formação que lhes garantisse um nível de especialistas.

3.2 A DECISÃO PELO CURSO TÉCNICO

Nesse contexto, o que mobilizou os sujeitos a procurarem um curso técnico foi a anunciada possibilidade de inserção no mercado de trabalho numa condição social positivamente diferenciada daquela que tinham no interior do estado. Nos textos a seguir, faço uma inserção do que os sujeitos em suas narrativas registraram como fatores decisivos para buscar o curso técnico, iniciando pelo Ricardo.

[Quando eu estava] Com catorze, a minha mãe trabalhava em um curtume e tinha um filho dela que estudava no SENAI. Eu ouvia falar do curso, como até ali quem tinha segundo grau era rei isso em 84 -85, aí ela falava, [eu ouvia] que tinha SENAI, eu passava na frente, queria me informar, saber como que era, mas eu dizia para mim, mas vou chegar lá e perguntar o quê? Eu não sabia perguntar nem o que eu queria? Até que, um dia, eu cheguei e perguntei como era a inscrição. Não tinha um que pudesse me orientar, não tinha ninguém que pudesse me orientar [quando] eu passei para oitava série [estava também] no segundo ano do SENAI, comecei a fazer a escola técnica. Porque era a escola que dava profissão, era um curso técnico e quem tinha técnico tinha emprego.

Ricardo, assim como os demais morava no interior do estado do RS. Desde cedo, trabalhava com o pai, que comprava e vendia sucata. Porém com o falecimento do pai, Ricardo não pode continuar nesta atividade. O mesmo viu na opção pela escola técnica a possibilidade de emprego e mais, pois, conforme fala, “quem tinha o segundo grau era rei”, ou seja, esta formação trazia uma possibilidade de destaque, de diferenciação.

Para André, a opção também foi motivada pelo trabalho, e este faz a comparação com outra alternativa, que era ser professor, o que na sua percepção era menos atrativo. Em uma colocação posterior, André refere a remuneração menor para professores em comparação com a área técnica industrial, na qual optou por especializar-se.

Na verdade, não se teve muita escolha. Eu sou do interior e não tem muitas escolhas. A área técnica era a que tinha que ir, ou virar professor. Aí caí na eletromecânica. Que estou no meio. Gosto mais de elétrica do que de mecânica, então fui para eletromecânica estou no meio.

Para Pedro, a primeira decisão foi de que não queria continuar trabalhando com a família, como peque no agricultor. Então, mudou-se em busca de uma oportunidade melhor.

Eu vim lá de fora com 14 anos, eu terminei o ginásio e vim embora.

Minha família sempre foi muito pobre, nos tínhamos pouca terra, tinha que trabalhar muito para ganhar muito pouco. Eu não via como futuro para mim. Eu fiz o ginásio, me formei e disse para o meu pai: “eu vou embora”.

Eu vim para cá, tinha uns parentes e eu arrumei trabalho (...). E eu tinha um tio que era mecânico. Aquilo me fascinou consertar máquina aí meu tio disse tu faz SENAI. No outro ano fiz a prova. Eu fiz mecânica geral no SENAI, não era um curso técnico, como não é até hoje, mas tu aprendia tudo, 2800 horas de SENAI e 600 de elétrica.

Em 92 passei no Liberato, mas como o horário daqui não deu, era 87, em 99 eu voltei para o Schmidt para fazer técnico mecânico. Aí, larguei o estudo, mas sempre com aquele pensamento. [Tenho que me formar].

Da mesma forma que na minha história pessoal, os sujeitos da pesquisa sabiam que a opção por esta formação os levaria para oportunidades para longe de sua região de origem. Quando fiz a opção por estudar psicologia, assumi a decisão de me mudar para Porto Alegre.

Ao assumir a decisão de trabalhar com a psicologia do trabalho, decidi permanecer na Grande Porto Alegre, porque, na minha região, não havia trabalho nessa área.

Entretanto a primeira opção dos sujeitos parece estar na garantia de espaço no mercado de trabalho. Há entre eles uma segurança naquele período, de que a formação lhes daria uma condição diferenciada. Pode-se observar o que referem sobre a inserção deles na empresa como técnicos. Nas abordagens de Ricardo e Pedro, nos textos a seguir é possível perceber como diferenciam o fazer do técnico dos demais.

Para Ricardo:

Naquele tempo o pessoal era mais ou menos como são lá onde eu te contei. E aí o Edgar fez aquela mudança, colocou eu e outro o Jorge que tinha entrado junto comigo, como encarregado do GAP [Grupo de apoio a produção] só, ali começou, então ali também não tinha muita opção de treinamento era mais o menos o que mais trabalhava, o que tinha uma formação técnica e o que... Mais comprometido, vamos dizer assim. O pessoal que tinha lá era mais antigo, feito meio a facão não querendo ofender ninguém. Nós tínhamos sido, técnico direto, os primeiros. Foi uma mudança e nós estava na hora ali, foi uma oportunidade que surgiu depois entrou outras pessoas, técnicos com a mesma capacidade que nós, mas nós estávamos com mais sorte digamos assim.

Para Pedro:

Como ajustador mecânico eu tinha que ficar preso na bancada e isto para mim não servia.

Eu comecei trocando molde, tinha trocador de molde e o técnico regulador, eu comecei trocando molde, mas eu queria ser um técnico regulador. Quando eu trabalhei na empresa Bolívia e na Argentina, eu achava fascinante o processo do técnico regulador, responsável por aquele monte de máquina, fazer as coisas acontecer. Eu queria ser um técnico regulador.

A uma identidade do técnico, destacada pelos sujeitos, ele, o técnico, “não é feito a facão”, “é mais comprometido”, “faz as coisas acontecerem”. Nesse ponto, destaco a partir das falas dos sujeitos, o que caracterizam como diferenciais do técnico. É certamente fundadas nessas construções e imagens que se cria a identidade de técnico para estes profissionais, que, em um momento posterior, terão que constituir a identidade de supervisor.

4. ENTRE SER TÉCNICO E SER SUPERVISOR: ANÁLISE DE UMA TRAMA

4.1 A FORMAÇÃO AMPLIADA – A BUSCA POR ENSINO METAPROFISSIONAL⁹

Quando foi abordado com os sujeitos o tema das projeções que estariam fazendo para o futuro, para aprender ainda mais sobre o trabalho de supervisão, suas respostas remeteram à necessidade de ampliação de seus conhecimentos. Ir para além de sua formação especializada como técnicos industriais, não abandonar o conhecimento já existente, mas associá-los a estes saberes, novos conhecimentos que lhes possibilite uma compreensão e uma ação para além da especialização. Esta é uma necessidade, trazida pelos sujeitos, nos conteúdos das entrevistas e encontros coletivos, que se aproxima do que Morin identifica com o ensino metaprofissional que deveria ser o foco das Universidades. Houve o reconhecimento do conhecimento técnico e do quanto este contribuiu para a sua entrada no mercado de trabalho e, ainda, o quanto é importante onde estão inseridos hoje, mas estar em um cargo de supervisão traz o desafio de ir além da especialização. Da mesma forma os sujeitos, quando apresentam a busca pelo curso superior, o justificam por ser uma alternativa na qual acreditam desenvolver conhecimentos e habilidades em um modelo de formação que se aproxima ao ensino metaprofissional apresentado por Morin (2008).

⁹ Termo referido por Morin (2008, p82), ao referir-se ao ensino que a Universidade deve proporcionar.

Os sujeitos movimentam-se pelos desafios que o cotidiano no trabalho apresenta. Um deles é o de transitar em áreas de formação diferentes daquela de origem, somente a técnica não atende o escopo das auto-exigências e das exigências externas relacionadas ao cargo de supervisor. O apelo do contexto é no sentido de ir além da área de conhecimento onde se formaram, fazendo-se necessário associar conhecimentos de áreas diferentes. Nos fragmentos das narrativas, apresentados a seguir, podemos verificar como os sujeitos trazem os aspectos ligados ao que podemos chamar de demandas de formação continuada. Eles estão associados às áreas de gestão ou de relações humanas, conforme os entrevistados mencionam. Eles reconhecem a necessidade de uma compreensão mais ampliada das situações vivenciadas no trabalho, para dar respostas mais adequadas a situações relacionadas à gestão das suas expectativas individuais, coletivas e os resultados esperados pela organização.

Parece-nos que há um desejo deles de compreensão cada vez mais ampliada da complexa realidade do mundo do trabalho e informam sobre uma sensação de que o conhecimento especializado (técnico), que foi importante em um momento da carreira, agora é insuficiente. Há uma percepção de que, para a realização de atividades em que são necessárias as competências de associar, negociar, comunicar, interagir ou, conforme Josso (2004), desenvolver transações com os demais e com o ambiente em uma realidade complexa, é preciso um conhecimento que extrapola a formação técnica *strito sensu* recebida. Os sujeitos trazem, em suas falas, a “complexidade”, conforme Morin (2008, p. 14), embora não a traduzam com esta terminologia. No entanto, nas suas narrativas, relatam o que sentem.

Na análise de conteúdo que fiz das narrativas e dos depoimentos dos encontros coletivos, identifiquei esta necessidade tanto nas justificativas apresentadas para fazer um curso superior quanto nos planos para futuras aprendizagens. Os sujeitos buscam a Universidade para instrumentalizá-lo para o enfrentamento da complexidade dos desafios vividos no trabalho e para além dele.

Nos quadros abaixo, apresento estas referências dos sujeitos.

QUADRO 2 – TRANSCRIÇÃO DAS NARRATIVAS ORAIS DOS SUJEITOS

Sujeitos	Curso superior O que te fez ir para faculdade?
Ricardo	O que fez foi ouvir todo mundo falar que tem que estudar e a necessidade de estudar.
André	<p>É que, assim, quando eu comecei a Engenharia, me abriu um monte de horizontes na frente, porque quando tu te forma na escola tu tem um mundinho muito pequeno. E trabalhando em uma fábrica, e eu trabalhei 06 anos na Itália, a gente fica muito operacional. A gente acha que o melhor que existe está aqui. E quando eu comecei na engenharia, a minha idéia mudou muito em relação ao que eu pensava. E aí eu tinha estas duas oportunidades. Ou vou para gestão de pessoas, porque, se eu ficasse na mecânica, não fazia diferença do que eu fazia aqui.</p> <p>Na UNISINOS, fiz dois anos. Quando eu estava disposto a sair da Itália, eu cheguei a fazer 04 cadeiras, quase toda semana.</p> <p>A vivência com os colegas e os professores. O bom professor traduz a vivência pessoal, da sua experiência. As pessoas da área técnica davam a teoria ou traziam exemplos de trabalho diferente e isto acaba te interessando, e as pessoas começam a passar um monte de histórias, acabam passando uma série de coisas.</p> <p>Eu vou terminar o Tecnólogo. Eu não vou voltar para a área de manutenção, é muita responsabilidade, porque aí tu tem que ser o cara. E a produção te traz mais dificuldade, mais problemas, mas problemas mais fáceis de resolver.</p>
Pedro	<p>Primeiro o meu trabalho, eu adoro o que eu faço e eu não penso em estar fora daqui. Eu sempre penso em estar aqui. Se eu saio daqui, eu jamais vou conseguir algo parecido. Eu pensava: eu me realizei, mas não sou ninguém. Eu preciso me formar para ser alguém.</p> <p>Eu preciso me formar para ser alguém, ou estar lá para estar me atualizando. Porque em uma faculdade, ou colégio tu recebe, troca e passa informações. E tu vê o que está acontecendo no dia-a-dia, em termos de mudança de exigência.</p> <p>Em 2004, decidi fazer uma faculdade. Eu fui para UNISINOS e fiz dois semestres, fiz mais duas no ano seguinte e parei até o meio do ano que passou. No ano passado, fiz duas e, neste semestre, vou fazer mais duas. Eu não quero me formar, não tenho esta pretensão, eu sempre tive um sonho de ser engenheiro de produção, mas agora não está sendo mais. Agora, pelo que faço, a engenharia não é mais o que eu preciso. No próximo semestre, eu vou mudar para gestão empresarial: trabalhar pessoas, pontos estratégicos, pela gestão de pessoas.</p>

**QUADRO 3 – TRANSCRIÇÃO DOS ENCONTROS COLETIVOS COM OS
SUJEITOS**

Sujeitos	Formação continuada – coletiva Que projeções vocês já estão fazendo para o futuro, para aprender ainda mais para o trabalho que vocês estão fazendo ainda hoje. Que planos vocês têm?
Ricardo	<p>O que eu enxergo que precisa e acho que até tu comentou também, aí lendo aquele Monge e o Executivo aquilo ali não é novidade, tudo é coisa que eu já sabia. (...) E a dificuldade que tu tem de mostrar para as pessoas aquilo ali!</p> <p>E, na primeira reunião que eu fiz com o turno um, quero colocar as atribuições das operadoras e do supervisor daí para quebrar aquilo de que sou bravo. Um supervisor é diferente do outro, mas o trabalho da operadora é o mesmo. A operadora tem o trabalho dela conhecer e aplicar e aí se resume a poucas coisas. (...) Ah, o Ricardo deixa passar, o André não [referente ao modelo de gestão de cada um deles]. Mandar então é fazer com que as pessoas enxerguem que o supervisor não está ali para estar mandando, está para facilitar e, é claro, eu não sou visto desta maneira.</p>
Pedro	<p>A primeira vez que tu me entrevistou, a gente falou bastante sobre pessoas. A minha idéia de melhorar ou buscar algum tipo de formação está voltada para pessoas. Eu vejo que o que mais precisa hoje é trabalhar pessoas e tu precisa e tem que saber, senão tu não tem resultado. O principal é ter que saber trabalhar as pessoas.</p> <p>E, dentro do que o Ricardo disse, saber transmitir uma informação, entender o que ela [a operadora] quer dizer. Muitas vezes, ela te diz uma coisa e tu tens maneiras diferentes de processar o que ela está te dizendo.</p> <p>Uma coisa que eu uso como base é pela própria pesquisa [referindo-se à pesquisa realizada com operadoras referente a aspectos do funcionamento da área com frequência semestral]. Um dos principais itens é a informação, isto qualquer um de nós vai olhar e vai ver. A gente fica pensando que é umas férias, é uma cesta básica, muitas vezes não é isto. Quando a gente pergunta, na realidade, muitas pessoas não falam porque não têm a maneira certa de falar, ou não se encorajam, pensam “se falar, posso me complicar”. Então, é importante fazer as pessoas falar naturalmente.</p>
André	<p>Eu estava pensando, eu vejo como objetivo principal retomar algumas coisas que a gente perdeu. Eram coisas boas, formas de trabalhar legal que a gente foi modificando e foi se perdendo e chegou ao extremo.</p> <p>A gente afirmava que dava para trabalhar em dois supervisores. Mas sempre pensando em ter um grupo estável, mas isto não acontece na Itália. As coisas tomaram uma forma que eu e o Pedro não sabia, as coisas se perderam, na verdade o resultado foi dado na forma, mas se perdeu os controles bons, a forma boa de trabalhar. Acho que o primeiro objetivo geral é se retomar ao que se perdeu.</p>

Nos depoimentos, é possível perceber a busca por conhecimentos que os auxiliem na compreensão e ação diante das situações vinculadas principalmente ao outro com quem, no seu trabalho, está vinculado. Este outro com quem precisa integrar-se e, para tanto, os recursos necessários vão além dos possibilitados pela formação técnica que já possuía e até mesmo aquela que um curso superior, na área técnica de sua especialidade, pode ser acessada. Essa questão fica evidente no depoimento de Pedro: *Agora, pelo que faço, a engenharia não é mais o que eu preciso. No próximo semestre, eu vou mudar para gestão empresarial, trabalha pessoas, pontos estratégicos pela gestão de pessoas.*

No depoimento de Pedro, é clara a histórica separação entre trabalho manual e intelectual e a presença dessa situação na formação profissional. Pedro está inserido no ambiente de trabalho, em um cargo que lhe exige um posicionamento que integre saberes de áreas diferentes. Por isso, ele sente a carência em sua formação e busca nas possibilidades que a Universidade oferece as respostas que necessita.

Morin (2008, p. 15), referindo-se à separação dos saberes e a especialização como uma tentativa de simplificação da complexidade¹⁰, destaca que entre os inconvenientes criados pela superespecialização está “[n]o confinamento e o despedaçamento dos saberes”, criando para os especialistas uma cegueira com relação a conhecimentos de outras disciplinas.

Na escola primária, nos ensinam a isolar os objetos (de seu meio ambiente), a separar as disciplinas (em vez de reconhecer suas correlações) a dissociar os problemas, em vez de reunir e integrar. Obrigam-nos a reduzir o complexo ao simples. Isto é, a separar o que está ligado; a decompor, e não a recompor; e a eliminar tudo que causa desordens ou contradições em nosso entendimento.

Em tais condições, as mentes jovens perdem suas aptidões naturais para contextualizar os saberes e integrá-los em seus conjuntos.

Ora, o conhecimento pertinente é o que é capaz de situar qualquer informação em seu contexto e, se possível, no conjunto em que está escrita. (MORIN, 2008, p. 15)

¹⁰ Para Morin (2008, p14), a complexidade está presente, quando os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, e o todo e as partes. O autor conclui este parágrafo referindo que, em nossa época atual, estamos nos confrontando, cada vez mais e com maior frequência, com estes desafios da complexidade. Com relação aos sujeitos de pesquisa, tal confrontação constitui sua realidade diária de trabalho.

A busca pelo ensino superior aparece nas narrativas dos sujeitos como uma busca por ampliação dos seus conhecimentos e experiências para além da especialização técnica. André, por exemplo, diz: *E que, assim, quando eu comecei a Engenharia, me abriu um monte de horizontes na frente, porque, quando tu te forma na escola, tu tem um mundinho muito pequeno.*

Em busca de mais formação, a Universidade aparece para os sujeitos como uma das possibilidades de suprir esse *mundinho muito pequeno*. Poderíamos dizer que há, nestes sujeitos, uma percepção das exigências do mundo do trabalho que se evidenciam no cargo de supervisor em que estão. Indicam que precisam ir além, conhecer outras disciplinas, mas para integrar ao que conhecem enquanto técnicos.

É possível reconhecer o seu desejo de, ao ingressarem na Universidade, terem acesso a uma formação diferente daquela da escola técnica, voltada para a formação profissional e que encontra reconhecimento dos sujeitos para esta missão. Consideram que a formação dada pela escola técnica lhes garantiu a entrada no mercado de trabalho em uma condição diferenciada. Entretanto, ao assumirem um cargo de supervisão, passam a depositar na Universidade primeiramente a expectativa de encontrar o que Morin (2008, p. 82) caracteriza como a função primordial desta instituição: atender as necessidades de formação com “um ensino metaprofissional, metatécnico, isto é uma cultura.”. Encontrarão estes sujeitos as respostas de suas necessidades na Universidade?

Conforme seus depoimentos, encontram-nas na relação com os colegas, na apresentação das suas experiências, nas quais certamente são integradas aprendizagens que extrapolam a compartimentalização dos saberes. O relato de André permite perceber essa interpretação:

A vivência com os colegas e os professores. O bom professor traduz a vivência pessoal, da sua experiência. As pessoas da área técnica davam a teoria ou traziam exemplos de trabalho diferente e isto acaba te interessando e as pessoas começam a passar um monte de histórias, acabam passando uma série de coisas.

Pedro também faz referências nesse sentido, porém em forma de expectativa:

Eu preciso me formar para ser alguém, ou estar lá para estar me atualizando. Porque, em uma faculdade, ou colégio tu recebe, troca e passa informações. E tu vê o que está acontecendo no dia-a-dia, em termos de mudança de exigência. Em depoimento anteriormente apresentado, Pedro diz: “Agora, pelo que faço, a engenharia não é mais o que eu preciso”.

O sujeito, pode-se inferir, reconheceu que na engenharia a formação está próxima daquela que já vivenciou na formação técnica e, dessa forma, ele complementa: *No próximo semestre, eu vou mudar para gestão empresarial, trabalha pessoas, pontos estratégicos para gestão de pessoas.*

Considero que o sujeito pode estar descrevendo o que já referi anteriormente como a segmentação de saberes que na Universidade separa as culturas científica¹¹ e humanística¹², duas culturas que, para Morin (2008, p. 82), coexistem no ambiente da Universidade, mas sem que se comuniquem, o que inibe a realização da missão da Universidade.

A Universidade deve, ao mesmo tempo, adaptar-se às necessidades da sociedade contemporânea e realizar sua missão transecular de conservação, transmissão e enriquecimento de um patrimônio cultural, sem o que não passaríamos de máquinas de produção e consumo. (Morin, 2008, p. 82)

Na sua busca por formação continuada, os sujeitos depositam expectativas significativas e acreditam ser a Universidade a possibilidade de aprendizados que avancem para as disciplinas vinculadas com a cultura das humanidades. Da mesma forma, no segundo encontro coletivo (ver quadro 1), abordam seus planos para o futuro, relacionados com suas

¹¹ A cultura científica separa as áreas do conhecimento; acarreta admiráveis descobertas, teorias geniais, mas não uma reflexão sobre o destino humano e sobre o futuro da própria ciência (MORIN, 2008, p. 17).

¹² A cultura humanística é uma cultura genérica, que, pela via da filosofia, do ensaio, do romance, alimenta a inteligência geral, enfrenta as grandes interrogações humanas, estimula a reflexão sobre o saber e favorece a integração pessoal do conhecimento. (MORIN, 2008, p. 17).

necessidade de aprendizado, vinculados com as atividades que, no momento, executam como supervisores. Ao mencioná-los, todos referem necessidades vinculadas com as disciplinas humanísticas. Desse modo, coerente com o que penso e que já referi anteriormente (CATTANI, 1977, p.94), de que a Formação Profissional nas empresas, que superaram a ótica taylorista-fordista, apresenta uma integração da formação com o sistema técnico e o de relações humanas. Na empresa em que os sujeitos e a pesquisadora estão inseridos, há momentos de abertura e solicitação de interação entre o fazer e o pensar o trabalho (flexibilização). Em outros momentos, se estabelecem relações de divisão do trabalho com papéis bem definidos entre os que pensam e os que executam. A segunda situação, ainda ancorada nos conceitos tayloristas-fordista, ocorre principalmente em momentos de pressão por resultados rápidos, embora freqüentemente os mesmos sejam revistos assim que se reduz a pressão por resultados.

Considero que a empresa já superou a ótica taylorista-fordista em muitos aspectos, mas reconheço também muitos retornos pontuais, mas críticos e sérios, em que ocorre a volta aos princípios deste modelo. Nesses momentos, há sempre uma solicitação e participação muito forte do supervisor, que poderá reforçar ou não tais aspectos, conforme seu modo de conduzir a gestão.

Acredito que os sujeitos estão em busca de “um olhar extradisciplinar”, conforme apresentado por Morin. O olhar formado pela visão técnica não dá respostas às suas necessidades como supervisor no sentido de ampliar o seu conhecimento. Assim, os sujeitos compreendem que precisam ir além do conhecimento técnico, o que implica buscar em outra

área as informações, os conhecimentos e possibilidades de construir experiência¹³ relacionada à gestão de pessoas.

Morin (2008) refere-se à necessidade de reformar o pensamento, de forma a desenvolver uma inteligência geral que trabalhe com as duas culturas - a científica e a cultura das humanidades. Com isso, o autor resume a necessidade que identifiquei entre os sujeitos de pesquisa, para as quais acreditam na contribuição da Universidade.

Uma educação para uma cabeça bem feita, que acabe com a disjunção entre as duas culturas, daria capacidade para se responder aos formidáveis desafios da globalidade e da complexidade na vida quotidiana, social, política, nacional e mundial. (MORIN, 2008, p. 33)

Cabe neste momento registrar que os sujeitos trazem em suas narrativas a percepção de que não basta para os desafios de seu trabalho o conhecimento possibilitado por sua formação técnica, seja da escola técnica ou seja da Universidade no caso deles da engenharia, o que não determina que os mesmos estejam referindo-se a esta situação por uma compreensão vinculada ao conceito de complexidade de Morin, já referido na nota de número 10, apresentada na página 65 desta dissertação. Considero que o que ocorre com os sujeitos é uma percepção de que uma formação mais ampliada, que trabalhe com outras áreas do conhecimento, lhes proporcionaria mais recursos para compreensão e para busca de respostas para os desafios do cargo de supervisor. Creio que está aí um dos grandes desafios da Universidade, possibilitar esta formação ampliada.

Na análise dos atributos do supervisor apresentada a seguir, que foi realizada a partir do que os sujeitos falaram na entrevista, constatei uma inquietude e preocupação com o seu relacionamento com a sua equipe de trabalho. Interpretei-a como desejo de humanização.

¹³ Conforme o conceito de Josso (2004, p 48), no qual experiência é mais que vivência, porque envolve uma reflexão sobre o vivido, e a vivência se torna experiência quando *fizemos um trabalho reflexivo sobre o que se passou, e sobre o que foi observado percebido e sentido.*

4.2 ENTRE OS ATRIBUTOS DO SUPERVISOR, O DESEJO DA HUMANIZAÇÃO

As necessidades que moveram os sujeitos para o curso superior e as expectativas que depositaram no atendimento das mesmas são ainda mais fortalecidas quando eles apresentam o que consideram os atributos principais de um supervisor. Nos relatos apresentados em suas narrativas, destacam as exigências concernentes ao relacionamento com a equipe de trabalho.

Na discussão com enfoque da ergologia¹⁴, sobre as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP)¹⁵, Schwartz (2007, p.151) apresenta uma síntese que aborda aspectos que, ao longo das narrativas e dos encontros coletivos, são apontados pelos sujeitos no que se refere ao trabalho como supervisor e que, da mesma forma, aparece na descrição dos atributos do supervisor. O autor destaca que há valores comuns entre os envolvidos nestas entidades (ECRP), e que estes trabalhadores ou gestores envolvidos criam uma comunidade de valores.

Apreende-se aí talvez o essencial daquilo que está contido na tarefa de enquadrar ou de gerir homens e mulheres no trabalho. É profundamente difícil. É tão difícil que por diversas razões prefere-se as vias mais simples, a de gerir de uma forma autoritária, com base no organograma, na prescrição, enquanto que não é a isto que se deve a eficácia de um coletivo.

Somos levados, portanto, a pensar que existem relações de poder, de propriedade. Relações de força que funcionam infinitamente melhor (mas a que custo!) com base na autoridade, nos organogramas e na prescrição, que com base na gestão permanente, do que denominei de desnivelamentos e contra-desnivelamentos. (SCHWARTZ, 2007, p. 151).

Tenho clareza de que os sujeitos não estão referindo-se ao conceito de entidades Coletivas Relativamente Pertinentes, mas considero que as dificuldades e as estratégias que

¹⁴ A Ergologia, no conceito apresentado por Durrive, conforma o projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho, para transformá-las. (Schwartz, Durrive, 2007, p. 152)

¹⁵ Para Schwartz (2007, pp. 152-162), estas entidades são um lugar de trânsito, no duplo sentido, entre o pólo dos debates, dos valores (político) e o pólo onde estes valores são processados e reprocessados sendo no campo ou no território das atividades de trabalho, sendo estes níveis mais locais. As fronteiras da ECRP são as da atividade, num momento dado. É um conceito do “campo ergológico”, voltado para a promoção dos “bens-comuns”, desvinculadas de tudo que formaliza como organogramas, postos, responsabilidades. Para o autor, uma ECRP é identificável no funcionamento real das pessoas que tecem laços ao trabalhar, é uma sinfonia sem maestro

referem buscar, quando relatam os atributos, estão levando para um caminho que cruza com algumas das características de um ambiente onde o coletivo, ou pelo menos onde homens e mulheres que ali trabalham são vistos e considerados como seres com autonomia e capacidade de contribuição. Percebo nos supervisores um movimento para possibilitar, no ambiente de trabalho, uma aproximação e construção coletiva das atividades, apostando que isto trará resultados melhores e com menores esforços e confrontos. Tudo isso é visualizado pelos sujeitos para reduzir as dificuldades em um reconhecimento sobre o quanto é difícil “gerir homens e mulheres no trabalho”.

QUADRO 4 – TRANSCRIÇÃO DO 2º ENCONTRO COLETIVO COM SUJEITOS

Sujeitos	<p><i>Atributos do supervisor:</i> <i>Que atributos tu acreditas que um supervisor tem que ter, o que tu consideras importante para um supervisor?</i></p>
Ricardo	<p><i>Sei lá, acho que cobrar o que tem que cobrar, tirar o máximo de proveito, tanto da mão-de-obra quanto dos recursos que te oferecem ali, para obter o melhor resultado e também dar condições para isto aí, cobrar, exigir e também dar o direito da pessoa cobrar e exigir também o que precisar para [fazer] aquilo ali porque se tu vai cobrar, cobrar, tem um dia que não dá mais, então tem que exigir tudo o que tem que ser exigido, dentro de uma normalidade não é explorar ninguém, e procurar dar condição de trabalho e avaliar. Quando estiver cobrando pode estar cobrando, exigindo e estar errado, porque daqui a pouco posso estar cobrando ou exigindo algo de alguém e estar errado porque a pessoa não está naquela posição.</i></p> <p><i>Quando eu saí da empresa Dinamarca e fui para Suriname, fiquei nesta posição de ser vigiado... Como supervisor, tu fica cuidando, supervisionando para ver o que está errado. Então, estando de fora nesta vinda [para a Suriname, na qual trabalhou como técnico], pude ver a situação de quem está abaixo e, muitas vezes, a gente não convive com aquilo. Sendo supervisionado, tu tem estar sempre fazendo alguma coisa. Então, esta vinda para Suriname serviu para me ver na condição da pessoa que está abaixo de mim. Tem que dar direito da pessoa falar.</i></p>
André	<p><i>É relacionamento, é o principal. Eu passei muitos anos em uma função estressante e nunca tive dificuldades com as pessoas. Mesmo quando as pessoas estão erradas, eu procuro sempre me colocar no lugar delas [e pensar] por que esta pessoa fez isto? E, normalmente, tu chega na resposta, e aí o erro normalmente é teu.</i></p>

Pedro	<p>Está mais do que claro para mim que, se eu não trabalhar as pessoas, eu não tenho resultado nenhum, e hoje o principal é trabalhar as pessoas. Por mais gênio que tu seja, tu precisa é de pessoas e o principal é trabalhar bem as pessoas.</p> <p>Uma segunda questão importante é que tu tem que ser um cara inovador, não basta tu trabalhar bem as pessoas, desenvolver bem as pessoas, se tu não der a condição, muita coisa lá na produção tem que partir do supervisor.</p> <p>Não adianta treinar se aquilo que ela vai fazer, realizar, não sofre nenhuma alteração, se isto não acontecer às pessoas acabam desistindo, porque faltam condições para ela. Elas desistem do que tu tentou porque faltam condições para ela desenvolver um processo novo, difícil, cansativo, exaustivo. Eu vejo que o supervisor precisa fazer isso. Tu tem que melhorar a condição.</p>
-------	---

Creio que é pertinente, neste momento, me referir novamente à citação já apresentada, na qual Guelli (1999, p.499) menciona que os profissionais formados em áreas técnicas têm uma formação muito voltada para processos e pouco para pessoas. Considerando os depoimentos individuais e coletivos, percebo claramente como os supervisores entrevistados sentem tal carência na sua formação. Durante as entrevistas para construção das narrativas, bem como nos encontros coletivos, a constatação de carência em sua formação aparece retratada pelos próprios sujeitos quando falamos de: pessoa referência, expectativas relacionadas ao curso superior, nos projetos de aprendizagem e nos atributos do supervisor.

No entanto, esta não é uma lacuna de formação fácil de trabalhar, pois não bastam informações¹⁶. É preciso um saber “que só é conhecimento enquanto organização, relacionado com as informações e inserido no contexto destas”, isto é, articular saberes, contextualizar, aprender, “ter experiência” construída através da reflexão (aqui utilizando o conceito da pesquisa-formação de Josso, 2004). Considero que este é um processo que exige um esforço de aprendizagem para que seja desenvolvido um olhar “humanizado”; não somente alimentado por informações relacionadas à área das ciências humanas, mas por uma profunda mudança interna do sujeito. E, aqui, novamente, vejo a contribuição da pesquisa-

¹⁶ Conforme Morin (2008, p. 16) a informação são parcelas dispersas do saber.

formação, com enfoque biográfico, porque trabalha processos de tomada de consciência por parte do sujeito. Construindo, então, bases para a integração de outros conhecimentos aos saberes técnicos, estabelecendo a condição desejada pelos sujeitos para o desempenho do cargo de supervisor, que apresentaram como atributos necessários.

Schwartz (2007, p.149), analisa que há uma dupla antecipação relacionada com os saberes produzidos, de antecipar a atividade¹⁷ e simultaneamente a atividade, de antecipar saberes que ainda não foram produzidos. E esta dupla antecipação permanente permite conhecer o trabalho e preparar-se para ele, o que, em síntese, seria um “formar-se no decorrer de toda vida”. O autor associa este processo à formação profissional e considera que os saberes seriam produzidos mediante a atuação, a atividade e, assim, contribuiriam para reorganizar e renovar os estoques de saberes existentes, que produziriam outros. Fazendo a análise desta dupla antecipação, considerando que está aí uma forma de formação profissional. Nesse sentido, Schwartz (2007) faz um alerta para o seguinte pré-requisito:

Então para poder conceber uma “formação ao longo de toda vida” – ou para conceber dispositivos de formação profissional que façam jus a essa complexidade do trabalho, que façam a gestão desta dupla antecipação -, é preciso, na origem, uma espécie de filosofia prévia do que seja a humanidade, do que seja a humanidade no trabalho, sabendo-se que a humanidade no trabalho implica sempre uma gestão complexa, dispendiosa em energia e, diria eu, dispendiosas em dificuldades, que exige arbitragens de valores, na dialética do que é antecipado pelos saberes e do que é permanentemente recomposto pela atividade (p. 150).

No contexto do mundo do trabalho, a humanidade, muitas vezes, encontra barreiras que são desumanizadoras, próprias de um trabalho e sociedade assentados nos valores do capitalismo, tais como a urgência de resultados, a crescente necessidade de redução de custos e aumento de produtividade, o excesso de atividades, entre outras. Mas acredito que há sempre espaço para este desenvolvimento, quase como uma transgressão. Também creio ser

¹⁷ Compreendemos a atividade de trabalho como a maneira pela qual as pessoas se engajam na gestão dos objetivos do trabalho, num lugar e num tempo determinados servindo-se dos meios disponíveis ou inventando outros meios.(FIGUEIREDO, 2004, P72)

também uma escolha, mesmo que num espaço de microgestão do trabalho pelo sujeito. No segundo encontro coletivo que realizamos, pude identificar um diálogo entre os sujeitos, no qual discutem, embora de forma rápida, a respeito do espaço de autonomia que há para a supervisão, no caso, utilizando uma das áreas da qual são “clientes” e “fornecedores” internos. A seguir, apresento parte deste diálogo do segundo encontro coletivo:

Ricardo – A gerência não vai te dizer entre separar isto tu libera rack. Entre tu separar rack e liberar caminhão é isto aqui.

Rita – O que tu está dizendo é que há um espaço entre a decisão do gerente e do supervisor que ele pode trabalhar?

Ricardo – Eu acho que sim.

André – Concordo só que quando tu não tem mais condições, se tu não tem mais espaço. Tu pensa só no que a gerência diz.

Schwartz (Schwartz e Durrive, 2007, p.140) refere-se à necessidade de compreensão do meio de trabalho e faz uma referência especial ao trabalho de um executivo, destacando que, para ele, é importante, como o é para os demais trabalhadores, a compreensão da sua atividade. Creio que este exercício que o autor propõe ao executivo é, em uma dimensão menor, o que os sujeitos fizeram em alguns momentos dos encontros coletivos; são momentos do *pensar a experiência*, estabelecidas através do falar com outro, do ouvir a si mesmo, do interagir com a pesquisadora.

Isto que dizer que é preciso em um determinado momento, fazer um esforço para compreender a organização da empresa, como ela se governa (...). Isso é muito importante: quem tem verdadeiros poderes em uma empresa privada? O administrador, o diretor, o conselho de administração? (...) Tudo isto tem um peso – quer se queira ou não, um peso direto ou indireto, talvez abafado – sobre o trabalho dos executivos, que por sua vez, tem um peso sobre seu próprio trabalho de dirigente.

Então de certa forma, pouco a pouco, é preciso apropriar-se do conceito para compreender sua própria situação e sua própria experiência, admitindo-se a possibilidade de, a seguir retrabalhar, “refabricar” de certo modo muitos desses conceitos, ou mesmo todos (...) (Schwartz e Durrive, 2007, p.140).

Os atributos do supervisor apresentados pelos sujeitos estão entrelaçado com as questões relacionadas com a gestão e, portanto, com toda a complexidade das relações que se estabelecem entre o técnico, agora no cargo de supervisor, sua equipe, a empresa.

Para Schwartz, a gestão como verdadeiro problema humano, advém por toda parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados. Toda gestão supõe escolhas, arbitragens, uma hierarquização de atos e de objetivos, portanto, de valores em nome dos quais essas decisões se elaboram (Figueiredo, Athayde, Brito e Alvarez, 2004, p.24)

Aqui entrelaçam-se as questões da complexidade do mundo do trabalho com uma formação profissional que separa saberes e uma ação que exige em tempo integral uma análise e compreensão da complexidade (MORIN, 2008). Ao analisar esta situação me remeto a consideração de Josso (2004, p.80), que trabalha na pesquisa-formação com a compreensão de que o sujeito deve “aprender consigo a aprender” e, para tanto, deve levantar sua capacidade de utilizar para esta aprendizagem as *competências genéricas transversais*. Estas competências são a atenção consciente, que é condição essencial para as demais e precisa estar articulada com as demais competências. São elas: a avaliação, a comunicação, a criatividade e a habilidade. Vejo na pesquisa-formação conceitos e instrumentos que estabelecem a formação como processo para através de uma atenção consciente tornar o aprendente capaz de exercitar um olhar que vislumbre muito além do saber especializado.

4.3 O EFEITO DE GRANDES MUDANÇAS COMO EXPERIÊNCIAS FORMADORAS

No desenvolvimento da pesquisa, foi possível perceber a incorporação dos sujeitos do conceito de experiência. Ao longo das entrevistas individuais e, após, nos encontros coletivos, as suas respostas nos momentos em que os questioneei ou, diante de comentários dos demais participantes, demonstraram o entendimento do conceito de experiência e as respostas trouxeram experiências formadoras, momentos de reflexão sobre tais situações de grandes

mudanças e suas marcas, definindo ações e mudanças de atitude após a aprendizagem. Os sujeitos de pesquisa trazem momentos realmente significativos, portanto, formadores. Cabe aqui lembrar que um dos objetivos da pesquisa foi compreender, a partir das narrativas individuais e das trocas nos encontros coletivos, como acontece a formação desses profissionais na trajetória, em construção, entre ser técnico e ser supervisor. A seguir, incluo exemplos de experiências formadoras apresentadas pelos sujeitos.

Para Ricardo:

Talvez uma situação que tenha ajudado foi... Apesar que, antes, a gente vai amadurecendo, Mas nunca é a de ter sido demitido, de ter sido desligado. Antes, tu demite, demite, mas tu vivendo aquela experiência, está do outro lado. Claro, tu até sabe que é difícil ser demitido, mas nunca é como tu viver a situação, de tu sentir. Claro, tem momentos que tu pensa e não sabe se tu é incompetente, se não é. E aí tu vivendo aquela experiência, quando tu tiver. Agora que eu estou de volta no outro lado, se tu tiver que fazer isto, não digo mais consciente, mas vai esgotar mais possibilidades, vai ver mais possibilidade de evitar aquilo ali.

Logo que a gente entrou, me lembro: o cara não fez uma coisa meio certa, tu já manda embora e pega outro. Claro, depois tu pensa mais, manda embora, começa a conversar mais, mas mesmo assim... Depois que tu vive a situação, tu sente aquela situação.

Rita – Isto foi um aprendizado, [tu] considera que foi significativo, foi certamente um aprendizado.

Eu penso isto: *não vou cometer uma injustiça*. Claro que eu não vou deixar de demitir, se não tem mais jeito, não tem recurso não resta outra alternativa, vou desligar. Mas não desligar por desligar, [mas sim] para facilitar o meu trabalho.

Para Pedro:

A gente estava com pouco mecânico, tinha máquina velha. E, uma vez, falando com o Edgar, ele gostava muito de chamar a gente de incompetente, que ia dar um pé na bunda, jogar lá do outro, lá. E eu agia como guri. Tinha 26 ou 27 anos. Eu [pensei] *saiu daqui, eu arrumo outro serviço*. Tu acha que não tem nada a perder, mas, na verdade, tu tem um monte a perder, mas é uma escola, tu aprende muito. Eu não vou dizer que aqui é o único trabalho. Mas tu aprende muito mais pelo lado pessoal que o profissional.

Rita – E o que te marcou quando o Edgar, falou que vocês ou que tu era incompetente? O que ficou como experiência significativa?

Provar o contrário. Eu li uma matéria na revista Veja, o cara era um empresário, e ele falava sobre as crises nas empresas. Aquilo ali me marcou, eu entendi que ele estava me desafiando e através da leitura desta revista que eu entendi o que ele

estava me desafiando. Eu entendi que ele estava me desafiando não como pessoa, mas como profissional. E, de uma certa forma, provar para ele e para mim mesmo o contrário, que não era o que estava sendo dito. O grande desafio era provar que ele estava errado.

Para André:

A principal que eu acho é a época que eu estava louco para sair da Itália. Naquela época conturbada que teve, eu trabalhava com o Pedro. Aquilo, como experiência, foi muito grande. Na verdade, na grande verdade, tu não sabe que rumo vai tomar e o que vai acontecer. Futuro é o futuro. Mas aquilo te traz que tem que estar sempre preparado, muito, muito. Antes daquilo, eu não estava me importando muito com o que fosse acontecer, aí depois daquilo, não. Se tu sai mesmo de uma empresa e não sabe para onde ir, se tu não está preparado para buscar um novo trabalho. O que marcou e que é preciso estar preparado, e isto me traduziu como experiência em várias coisas, até pessoais, de tu estar muito mais ligado. Depois daquilo, eu acabei casando. Acho que é muita coisa de gurizão, de estar crescendo.

Como trabalhei as questões de experiência formadoras dentro das modalidades de elaboração da experiência “ter, fazer e pensar a experiência”, além das apresentadas acima, outras experiências significativas foram apontadas pelos sujeitos. Mas, da mesma forma, as demais enfatizavam o componente de um momento de mudança na empresa estar diretamente associado à experiência particular de formação.

Nos relatos acima referentes às experiências formadoras, percebi que há nos sujeitos uma motivação de origem interna, causada por uma mudança externa, houve neles uma reação, por uma necessidade interna de cada um e a partir da reflexão sobre a vivência, os mesmos tornaram esta uma experiência. Acredito que o fato de serem estas as experiências escolhidas certamente está vinculado a essa motivação. Foi uma reação a um fator externo que provocou uma motivação interna nestes sujeitos. Cada um posiciona-se diante desta situação, faz suas escolhas, dá sentido à sua reflexão e torna a experiência uma nova aprendizagem.

Em vários momentos, foi possível perceber no grupo, que trabalha junto há anos, uma aproximação diferente, um interesse pelo conhecimento da história de formação do outro e uma necessidade de trocas relacionada com suas atividades e a formação.

Tanto no trabalho individual como nos encontros coletivos, houve um movimento que encaminha as tramas e transações que se estabelecem para momentos genuinamente formadores; o que é bastante significativo e reforçador da contribuição da abordagem biográfica para a autoformação do sujeito. Acredito ser possível pensar na aplicação desta abordagem como dispositivo para formação de trabalhadores. O olhar para si, olhar para o outro e novamente olhar para si com o outro estabelece a reflexão, a avaliação e o “pensar-se”. No exercício que realizei na pesquisa, creio que se realizou outro objetivo, de compreender como se dá a formação e, para além dela, creio estabelecermos, principalmente entre os sujeitos, mas também com a pesquisadora e os sujeitos, ligações formadoras. Há momentos de interação dos participantes cujo objetivo é aprender junto, a partir da história do outro, estabelecendo uma trama com a sua história, apresentada na narrativa e usando como fio condutor a relação com o trabalho que, no caso da pesquisa, foi o foco. A seguir, o trecho de um diálogo do encontro coletivo, retrata esta situação, ainda que sem a profundidade que uma abordagem de pesquisa-formação trabalharia.

Pedro – Eu tenho esta preocupação. Eu tenho uma grande preocupação com a parte técnica. Inclusive eu e o Ricardo várias vezes falamos sobre isto.

Rita – Por quê?

Pedro – Porque nós temos a gestão da produção, mas a produção está atrelada à parte técnica. Muitas vezes, é tu [porque] o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali. Às vezes o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali. Hoje, acima de mim, não tem. Quando eu falo acima de mim, falo de nós três. Isso traz satisfação para mim, mas resultado traz para a empresa. Então, se eu cheguei a um limite, a quem eu vou recorrer?

Pedro - O Antônio tem de muitos anos atrás. Hoje, na atualidade, não tem conhecimento.

Ricardo – É, mas o problema mais específico de molde a gente não tem.

André – A gente não é supervisor só da produção. Somos também da área técnica.

Ricardo – Teoricamente, nós deveríamos ter conhecimento, [mas] não precisaríamos conhecer mais que o técnico.

Rita – Mas vocês têm esta preocupação.

Ricardo – E que, cada vez, tu te afasta mais.

Pedro - Todo o equipamento que tiver na empresa, enquanto eu estiver na empresa, eu não vou desistir nunca. Não é só conhecer, eu gosto, é satisfação.

André – Tu gosta?

André - Eu, se fosse só para gestão, eu iria.

Rita – E tu, Ricardo?

Ricardo – Tu não consegues. No dia-a-dia, tu... A minha ideia é a longo prazo, é ir treinando, doutrinando para que a operadora e o abastecedor saibam o que fazer, como fazer, quando esperar, quando perguntar. E acaba até pela rotatividade. Daqui a pouco, tu estás com a equipe treinada e dá uma reviravolta, como a de dois anos atrás. E, se a gente se dedica ao conhecimento técnico, acaba não sobrando tempo para tudo. E aí ou tu atende um lado ou outro ou um pouco de cada um.

André – Na verdade, a nossa função é isso aí: é um pouco de cada. Se tu for mais nas máquinas, tu perde em gestão.

Ricardo – E aí tu mede o que é mais viável.

Ricardo – A preocupação é sempre o que dá menos perda. É eu deixar de conhecer este equipamento, mas eu vou ter um padrão de trabalho para abastecedores e aí eu posso me dedicar a oferecer apoio a eles. E agora posso me dedicar a organizar e providenciar recursos.

Na pesquisa, como já apresentamos anteriormente, o objetivo não estava vinculado com a estruturação de uma experiência de formação para os sujeitos participantes, e nem poderia, devido aos limites de tempo e de continuidade. Estabeleci, desde o início, esta clareza dos objetivos e das limitações da pesquisa. Entretanto, o contato com a pesquisa-formação, conforme apresentado por Josso (2004), me estimulou a pensar sobre que possibilidades haveria para a sua aplicação no ambiente de trabalho. Como trabalhar e definir os limites da abordagem, quando se trabalha com pesquisa formação, em um ambiente de trabalho? É possível fazer esse trabalho quando há vínculo formal do coordenador do projeto (eu, no caso) com uma empresa? Como trabalhar questões como autoformação em empresas? São questões que se colocam para uma outra pesquisa, ou a uma continuidade desta.

A pesquisa-formação é um tema e uma experiência que me inquieta e me apaixona. Certamente, um processo de formação com esta metodologia da pesquisa biográfica, proposta por Josso, trabalharia com lacunas, ou talvez carências de formação que pude evidenciar na presente pesquisa. Acredito que vários questionamentos teriam respostas consistentes a partir

de processo de formação para profissionais em atividade similares às dos sujeitos se pesquisa: as questões ligadas à humanização no trabalho, à busca de formação continuada, ao reconhecimento das marcas formadoras e a tomada de uma postura ativa diante das modalidades de elaboração da experiência. Tal experiência possibilitaria aos participantes serem sujeitos de sua formação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ampliar o conhecimento para além do que já se conhece, fazer a análise das experiências formadoras, entender as tramas e os laços formadores e compreender como se estabelece a autoformação são exercícios complexos, que exigem um caminhar contínuo. Ao decidir-me por iniciar esta caminhada, tinha consciência do desafio, mas percebi que este foi e está sendo um caminho cujo andar é por vezes, muito lento, com muitos obstáculos. Ao trabalhar com a abordagem biográfica, com pesquisa, estou também revisitando a minha história de formação, caminhada que não é simples e é muito exigente. Procurei fazer um trajeto de formação e de trabalhadora singular e sempre considerar em minhas atividades o trabalhador, não fazendo um olhar somente a partir da empresa. Por este aspecto, minha busca chegou no Mestrado em Educação, e em uma dissertação para compreender e conhecer melhor os trabalhadores em cargo de supervisão. Percebo agora, ao concluir a pesquisa, que eu também estava buscando uma visão mais humanizada do que são as experiências deste trabalhadores, além de um olhar ampliado para o mundo do trabalho. Reconheço ter ainda um espaço amplo e necessário para avançar. Integrar saberes de áreas por tanto tempo distanciadas na formação – no meu caso, as áreas da psicologia, da administração e a da educação – é muito difícil. Posso agora compreender o que vivenciam os sujeitos da pesquisa.

Nas narrativas dos entrevistados, a opção pela formação técnica, seja ela a formação da escola técnica federal ou a do SENAI, aparece como uma escolha orientada por uma busca de oportunidade profissional melhor, “de ter uma vida melhor” mesmo tendo feito estas escolhas em momentos diferenciados: dois sujeitos, na segunda metade da década de oitenta; um, no início da década de noventa. Cabe destacar que a descrição da escolha pela formação e trabalho técnico não apareceu espontaneamente, o relato ocorreu com a intervenção da pesquisadora através de um questionamento desta sobre esta decisão. Nas narrativas, os sujeitos descrevem a sua entrada, enquanto técnicos, como um momento marcante na vida da empresa; uma mudança significativa na empresa “Itália”, no que diz respeito à expectativa de desempenho dos profissionais da área de apoio à produção. Ampliou-se à exigência de conhecimentos técnicos, para além do prático.

Como vimos, a escolha pela formação técnica é justificada pelos sujeitos por sua garantia de inserção no trabalho, desde que saíram de suas moradias e vieram para a grande cidade. Atuar na área técnica industrial, tendo formação adequada – realizada no CEFET ou no SENAI – era garantia de um espaço já definido de reconhecimento e de identidade profissional.

Franzoi (2006), ao fazer a discussão de profissão e profissionalização refere que “para que se realize, a profissionalização necessita de uma rede que articule a formação e a inserção.” (p.51). Dessa forma, retornando à convicção dos sujeitos na escolha pela área técnica expressa nos seus depoimentos, pode-se compreender que os mesmos tinham, em suas regiões de origem, acesso a informações que lhes permitiam conhecer a existência de um trajeto de sucesso, que combinava a formação técnica (em instituições reconhecidas), o fazer técnico e espaço profissional na indústria. Aparece, portanto, na trajetória desses sujeitos uma busca por pertencimento a uma categoria profissional, com a certeza de ter um lugar profissional garantido no mundo do trabalho urbano.

Ser técnico para os sujeitos foi uma escolha baseada no desejo de acessar a este espaço, que lhe garantia pertencimento, identidade profissional e uma condição de remuneração e trabalho diferenciada, daquela que teria sem a formação técnica e a inserção no mundo do trabalho urbano e industrial. Na atividade como supervisor a decisão já não aparece com um conjunto de motivos tão semelhantes. Contexto que está registrado no quadro 04 da análise de conteúdo intitulado Ser supervisor – escolha, desejo ou sorte? Apresentado na página 92 desta dissertação. Neste quadro os sujeitos referem com ocorreu em que situação saíram do cargo de técnico para o de supervisor. Para Ricardo foi uma oportunidade surgida por sorte porque ele estava entre os poucos técnicos que haviam na empresa e porque trabalhava com muita determinação. Para André foi uma oportunidade que surgiu no momento em que fazia escolhas e estava decidido a não permanecer mais no cargo de técnico que ocupava. Para Pedro sempre houve o desejo de chegar a este cargo seu esforço foi reconhecido e o desejo alcançado com a oportunidade.

As narrativas também demonstram que a identidade de técnico é afirmada, marcada entre outras dimensões, por um saber técnico, apresentando, então, dilemas em relação ao cargo de supervisor. O cargo que demanda outras ações, voltadas para uma gestão ampliada do trabalho, que os afastam da atividade singular de técnico e, conseqüentemente, interfere na identidade construída nesta experiência de especialista, em que se construiu e se reconhece como profissional.

Nos encontros coletivos, os sujeitos viram-se confrontados com esta problemática comum. Nas transações e no estabelecimento da trama dos encontros, ela aparece com toda uma riqueza ampliada de sentidos e significados. Há um questionamento entre os sujeitos sobre o modo como podem e devem trabalhar o conhecimento técnico que possuem, bem como a atualização necessária para utilizarem os novos equipamentos e tecnologias e a atenção que as atividades de gestão exigem. Aparecem as escolhas pessoais: o quanto cada

um investe para manter-se atualizado nos saberes técnicos e como faz a mediação com os saberes exigidos pela gestão e é possível inferir que há uma busca, ou uma necessidade, de construção de um gênero para esta atividade de gestão. Eles reconhecem que estão, ainda, trabalhando cada um com o seu estilo individual.

Estou utilizando aqui, o conceito de gênero e estilo apresentado por Clot (2006) que parece apropriado para analisar tais narrativas.

O gênero organiza a reciprocidade dos lugares e funções ao definir as atividades independentemente das propriedades subjetivas dos sujeitos que as realizam num momento específico. Ele não regula diretamente as relações entre as pessoas, mas antes as relações entre profissionais, ao fixar o “espírito” dos lugares como instrumentos de ação: diz sem o dizer, o que deve fazer em tal ou qual situação o suposto desconhecido. Ele representa o sistema simbólico com que a ação individual deve relacionar-se. (p. 50).

Quanto ao estilo individual, o autor assim refere: *O estilo individual torna-se por sua vez a transformação dos gêneros, por um sujeito, em recursos para agir em suas atividades reais.* (p. 50).

Para o mesmo autor, os estilos são a reformulação dos gêneros. Nos encontros coletivos, as transações que ocorrem entre os sujeitos estabelecem a necessidade de reconhecimento de estilos. Os sujeitos perguntam uns aos outros questões relacionadas ao saber fazer, no cotidiano da gestão. Ocorre, neste momento, uma descrição de estilo de cada um. Para o Pedro:

Porque nós temos a gestão da produção, mas a produção está atrelada à parte técnica. Muitas vezes, o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali. Para o Ricardo: Teoricamente, nós deveríamos ter conhecimento, não precisaríamos conhecer mais que o técnico. Para o André: Eu, se fosse só para gestão, eu iria.

Refletindo sobre o que ocorreu nos encontros coletivos, considera-se que houve movimentos dos sujeitos na busca de sentido coletivo para a construção de sua formação e o início de um andar para o formar-se a partir de “olhares cruzados” (Josso, 2006, p.1).

Certamente, este movimento só foi possível porque houve, anteriormente, a reconstrução das suas histórias de formação individuais com as narrativas e, através desta, uma revisitação das suas trajetórias, das escolhas feitas, das experiências formadoras, das pessoas referências.

A construção oral da narrativa, e a conseqüente confrontação com a leitura da transcrição provocaram o reencontro dos sujeitos com sua história de formação, tornando-se evidente o re-ligar-se consigo mesmo. A confrontação, através da transcrição, permitiu um certo distanciamento, ao nosso ver “provocativo”, ou de estranhamento. O uso da abordagem biográfica estimulou os participantes para um olhar de destaque para a “atenção consciente como presença a si mesmo no aqui e agora” (Josso, 2006, p.9). A confrontação com a narrativa individual propagou-se para os encontros coletivos. Estes iniciaram com referências individualizadas e, após, há um encaminhamento para análises de situações comuns voltadas a estabelecer trocas entre os sujeitos. Ficou evidente o seu interesse por discutir aspectos importantes da elaboração da experiência. Os aspectos que estruturei para os encontros coletivos foram mais valorizados e tornaram-se pontos de discussão, quando evidenciavam a elaboração da experiência, por exemplo, a relação da equipe técnica (da qual ele fazia parte) com o sujeito, após ter sido promovido para o cargo de supervisão. Estabeleceu-se um interesse em compreender e conhecer como o outro elaborou, ou elabora, esta experiência, ou pelo menos o que pensa desta vivência.

Nos encontros coletivos, houve um movimento importante de ligação entre os sujeitos, que foi interrompido com o final da pesquisa. Acredita-se que, um trabalho continuado com encontros sistematizados, permitiria aos sujeitos refinar esta trama de formar-se com os outros. Estabeleceriam ligações consigo e com os outros, partindo da história de cada um, aprofundando as ligações formadoras. Muitas ligações formadoras foram citadas: o aprender com outro supervisor, citado como pessoa referência, o reconhecer ligações deformadoras (citam aqueles que não puderam usar como referência), o aprender com os trabalhadores de

suas equipes em um reconhecimento de que esses trabalhadores, na sua atividade, são quem possui os saberes necessários para conseguir desenvolver o trabalho.

A análise do material permite constatar que os sujeitos, ao fazerem referência à experiência formadora significativa, indicavam sempre a um “momento charneira”, mesmo que não tenhamos nos referido a este conceito durante os encontros. Segundo Josso (2004), estes momentos “...surgem como o apogeu de um estado de crise ou como um acontecimento ou uma finalidade exterior, o ser é vítima de contradições, de oposições, supostas ou reais, que uma decisão pode desanuviar ou tornar de novo suportável” (p.230).

Parece-nos que as escolhas de continuidade para a sua formação estão associadas à garantia do emprego naquela empresa. O que dá seguimento às trajetórias atuais é uma preocupação com as mudanças que se estabelecem no mundo do trabalho e a ameaça que representam aos seus empregos. Há um reconhecimento de uma situação de emprego, principalmente de remuneração, que destacam como importante de ser mantida. Essa é uma das motivações para que pensem na formação continuada. A outra situação que os move para busca de novos conhecimentos é um dar-se de conta que somente os saberes vinculados com a formação de técnicos industriais ou da Engenharia, não estão atendendo as suas necessidades no cargo de supervisor. Esta segunda necessidade ainda não se apresenta com uma verbalização crítica elaborada, mas fica clara nas narrativas e nas discussões dos encontros coletivos. Há, na intenção de formação continuada dos sujeitos, o desejo de romper com a forma autoritária de gerir pessoas, e a busca de formação com enfoque nas ciências humanísticas passa a ter interesse, porque os sujeitos depositam nestes saberes a possibilidade de trabalhar com o coletivo dos trabalhadores.

Neste campo empírico no qual também estou inserida e no qual convive-se com constantes mudanças que impõem sempre um caráter de urgência na capacidade de

“adaptabilidade” para alcançar resultados, estes supervisores voltam-se para a necessidade de integrar saberes até então compartimentalizados, para, desse modo, obter respostas aos desafios da sua atividade.

A segurança vinculada à atividade profissional que, no início da carreira profissional, havia e que estava vinculada à atividade como técnico na indústria, no cargo de supervisor não existe mais. Stoer (2004), ao apresentar a transformação do trabalho, aborda as mudanças estabelecidas a partir da exigência da flexibilidade. Para o autor, o que garantia a ocupação eram as competências organizadas em um conjunto de “gestos técnicos, fortalecidas por um conjunto de atitudes, com a flexibilização a empregabilidade se sustenta em um conjunto de competências organizadas em um curto a médio prazo, alicerçado na capacidade de ser flexível do profissional com foco no atendimento das necessidades emergenciais do mercado de trabalho” (p.74). Com isso, retoma-se a questão apontada por Clot, ou seja, a necessidade do trabalhador de constantemente provar que seu trabalho não é descartável ou supérfluo.

Retornando às modalidades de elaboração da experiência – “ter, fazer e pensar a experiências” – destaca-se, nos aspectos vinculados a ter experiência, que se referem a situações e experiências não provocadas pelo sujeito, as referências vinculadas aos momentos-charneira. Estas experiências não provocadas pelos sujeitos e que foram destacadas por eles como experiências formadoras retratam situações de crise, estabelecidas por mudanças na empresa. Nestas os sujeitos sentem-se diretamente atingidos, são confrontados com situações novas e precisam aprender uma nova forma de compreender e agir, uma forma diferente daquela que até então utilizavam.

O fazer experiência, vinculado às experiências provocadas pelo sujeito aparecem com menor intensidade nas narrativas individuais, estão mais associadas a educação formal, embora se amplie um pouco mais, nas coletivas, quando há a confrontação inter-subjetiva.

Acredito que esteja relacionado ao fato desta modalidade estar mais associada à formação continuada em resposta às exigências para manter-se no cargo e na empresa e menos como projeção de uma formação profissional ampliada.

Quanto ao “pensar a experiência”, que está vinculado ao pensar as experiências significativas, formadoras, sejam elas provocadas ou não pelo sujeito, e que se apresenta como uma modalidade que exige tomada de consciência. Parece-me possível afirmar que seria preciso mais tempo de pesquisa para a análise desta modalidade. Ainda assim, foi possível perceber movimentos individualizados e muito diferenciados dos sujeitos. Há aquele que pensa em uma formação para desenvolver uma outra carreira; há aquele que se fixa na manutenção do emprego; e o que deseja ser um gestor educador.

Identifiquei as possibilidades que o trabalho com a metodologia das biografias formadoras oferece aos participantes. Através de sua utilização percebi a mobilização dos sujeitos, o seu interesse; o reconhecimento da importância dos momentos em que foi lhes propiciado voltarem-se para as suas trajetórias de formação. A fala de um dos sujeitos sobre ganhos referentes a pensar a sua formação é ilustrativa: *Já trouxe [ganhos] a partir do momento que tu [ele está referindo-se a si mesmo] para, para fazer este trabalho tu já avalia.*

Ao final desta investigação, é razoável afirmar que um trabalho continuado e sistematizado, que avance nos níveis de evidência dos processos de formação, de conhecimento e de aprendizagem, níveis da “espiral retroativa do caminho para si” (JOSSO, 2004, p.61), têm grande aplicação na formação de técnicos em cargos de supervisão na indústria. Na pesquisa realizada, considerando-se as condições limitadas de tempo e de logística, não passamos por todos os níveis de forma linear Mas, constatamos a ocorrência dos mesmos durante os momentos de transações dos sujeitos.

Reconheço, por fim, que a metodologia de pesquisa-formação promove aprendizagem.

Conforme Josso (2004):

Para o aprendente, compreender o que está em jogo quanto a sua identidade em devir numa aprendizagem é colocar-se em posição de determinar melhor as inevitáveis desaprendizagens, os pontos de resistência à mudança, os recursos à disposição, as experiências a questionar, as escolhas já feitas a reconsiderar. Finalmente, é colocar os processos de aprendizagem e de conhecimento simultaneamente em relação com as aquisições do passado e com as mudanças que preparam um futuro mais ou menos próximo. (p. 244)

Preciso reconhecer igualmente que esta pesquisa é uma contribuição para o desafio de estabelecer nas empresas, através dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento humano, oportunidades verdadeiras de formação. Ficam questionamentos para a continuidade deste estudo, tais como: Que formato é possível estabelecer para trabalhar com a abordagem biográfica no ambiente industrial? Como trabalhar a complexidade do mundo trabalho e a abordagem biográfica? Que tipos de formadores são necessários para realizar este trabalho?

REFERÊNCIAS

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo, Makron Books, 1999.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, Editora Vozes Ltda, 2006.

COPELUL. *Indústria petroquímica*. Disponível no site www.copesul.com.br. Arquivo acessado em 21/11/2007.

DRUCKER, P. (org.). **O Líder do Futuro, visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo, Editora Futura, 1996.

DUBAR, C. *Trajetórias e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos*. Educação e Sociedade, vol.19, n. 62, abr., 1998. pp.13-30.

FRANZOI, N. L. *Just-in Time*. In: CATTANI, A. D. (org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis, Vozes, 1977. pp. 137-140.

FRANZÓI, Naira Lisboa. *Entre a formação e o trabalho: trajetórias e identidades profissionais*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

FIGUEIREDO, M., ATHAYDE, M., BRITTO, J. & ALVAREZ, D. (org) **Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo**. Rio de Janeiro, DP&A, 2004.

GOFFE, R. & JONES, G. **Liderança. Os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

JOSSO, M. C. **Experiências de Vida e Formação**. São Paulo, Cortez, 2004.

_____. *História de vida e projeto: a história de vida como projeto e as "histórias de vida" a serviço de projetos*. Educação e Pesquisa, vol.25, n. 2, julho 1999. pp.11-23.

_____. *As figuras de ligação nos relatos de formação: ligações formadoras, deformadoras e transformadoras*. Educação e Pesquisa, vol.32, n. 2, mai./ago., 2006.

LAVILLE, C. & DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humana**. Porto Alegre, Editora Artmed, 1999.

LARANJEIRA, S. M. G. *Volvoísmo*. In: CATTANI, A. D. (org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Porto Alegre, Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1977. pp. 285-288.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo, Cortez, 1998.

MARQUES, M. O. **Escrever é Preciso: o princípio da pesquisa**. Ijuí, Editora Unijuí, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

MORIN, E. **A cabeça Bem-feita: pensar a reforma reformar o pensamento**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2008.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro, José Olympio, 2000.

NISEMBAUM, H. *América do Sul*. In: ODENWALD, S. B. & MATHENY, W. G., **Impacto Global. Tendências Mundiais em Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, Futura, 1996.

PUGLISI, M. L. & FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. Brasília, Editora Plano, 2003.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M.; FAERMAN, S. R. **Competências Gerências, Princípios e aplicações**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L. **Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói, EDUFF, 2007.

STOER, S. R.; MAGALHÃES, A. M.; RODRIGUES, D. **Os lugares da exclusão social: um dispositivo de diferenciação pedagógica**. São Paulo, Cortez, 2004.

TOLEDO, F. & MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1986.

WOOD, T. Jr. (coord.). **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUADROS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDOS

QUADRO 1 – A DECISÃO PELO CURSO TÉCNICO

Sujeitos	A decisão pelo curso técnico
Ricardo	<p>Era o que tinha, eu tinha 9 uns 10 anos trabalhava com o meu pai no ferro velho, tipo o Air, ia em uma empresa pegava a sucata e vendia em um ferro velho maior, mais forte, eu era ajudante dele . Ai tinha uns doze anos meu pai morreu, aí eu ajudava o cara da frente era vizinho da madeireira. [Quando eu estava] Com catorze, a minha mãe trabalhava em um curtume e tinha um filho dela que estudava no SENAI. Eu ouvia falar do curso, como até ali quem tinha segundo grau era rei isso em 84 -85, aí ela falava, [eu ouvia] que tinha SENAI, eu passa na frente queria me informar saber como que era, mas eu dizia para mim, mas vou chegar lá e perguntar o que? Eu não sabia perguntar nem o que eu queria? Até que um dia eu cheguei e perguntei como era a inscrição. Não tinha um que pudesse me orientar, não tinha ninguém que pudesse me orientar [quando] eu passei para oitava serie [estava também] no segundo ano do SENAI, comecei a fazer a escola técnica. Porque era a escola que dava profissão, era um curso técnico e quem tinha técnico tinha emprego.</p>
André	<p>Na verdade não se teve muita escolha. Eu sou do interior e não tem muitas escolhas. A área técnica era a que tinha que ir, ou virar professor. Aí caí na eletromecânica. Que estou no meio. Gosto mais de elétrica de que de mecânica, então fui para eletromecânica estou no meio.</p>
Pedro	<p>Eu vim lá de fora com 14 anos, eu terminei o ginásio e vim embora. Minha família sempre foi muito pobre, nos tínhamos pouca terra, tinha que trabalhar muito para ganhar muito pouco. Eu não via como futuro para mim. Eu fiz o ginásio, me formei e disse para o meu pai eu vou embora. Eu vim para cá, tinha uns parentes e eu arrumei trabalho (...). E eu tinha um tio que era mecânico. Aquilo me fascinou consertar máquina aí meu tio disse: <i>tu faz SENAI</i>. No outro ano, fiz a prova. Eu fiz mecânica geral no SENAI, não era um curso técnico, como não é até hoje, mas tu aprendia tudo. 2800 horas de SENAI e 600 de elétrica. Em 92 passei no Liberato, mas como o horário daqui não deu, era 87, em 99 eu voltei para o Schmidt para fazer técnico mecânico. Aí, larguei o estudo, mas sempre com aquele pensamento.</p>

QUADRO 2 –SER TÉCNICO

Sujeitos	Ser Técnico
Ricardo	Naquele tempo, o pessoal era mais ou menos como são lá onde eu te contei. E aí o Edgar fez aquela mudança, colocou eu e outro o Jorge que tinha entrado junto comigo, como encarregado do GAP só, ali começou, então ali também não tinha muita opção de treinamento era mais o menos o que mais trabalhava, o que tinha uma formação técnica e o que... Mais comprometido, vamos dizer assim. O pessoal que tinha lá era mais antigo, feito meio a facão não querendo ofender ninguém. Nós tínhamos sido, técnico direto, os primeiros. Foi uma mudança, e nós estava na hora ali. Foi uma oportunidade que surgiu. Depois, entrou outras pessoas, técnicos com a mesma capacidade que nós, mas nós estávamos com mais sorte digamos assim.
Pedro	Como ajustador mecânico, eu tinha que ficar preso na bancada e isto para mim não servia. Eu comecei trocando molde aqui, mas sempre almejando... Na época que eu comecei trocando molde, tinha trocador de molde e o técnico regulador. Eu comecei trocando molde, mas eu queria ser um técnico regulador, quando eu trabalhei na empresa Bolívia e na Argentina, eu achava fascinante o processo do técnico regulador, responsável por aquele monte de máquina, fazer as coisas acontecerem. Eu queria ser um técnico regulador.
André	Eu sempre me interessei mais, muito mais por elétrica. Tanto que eu comecei a fazer engenharia elétrica. Eu sempre me direcionei para elétrica, mas as oportunidades apareceram para mecânica. E eu fui dançando conforme a música. Toda a parte técnica é legal, mas a parte elétrica traz muito menos, faz pensar mais e trabalhar menos. Eu tentava me direcionar para este lado, mas não dava certo e aí não cheguei a tomar esta decisão.

QUADRO 3 – DILEMAS ENTRE SER TÉCNICO E SER LÍDER

Sujeitos	Dilemas entre ser técnico e ser líder.
Ricardo	<p>Eu não sei, às vezes, o que eu quero, uma coisa até que acabou me estragando, era certo, mas eu acho que eu digamos assim me acomodei, tipo assim eu dava autonomia, autoridade para o mecânico tipo é tu que tem que fazer então teve uma época logo que eu comecei como supervisor que eu mexia muito nas máquinas, eu também entendia até mais que o técnico, mais. Os que entravam eu ia ensinando, eu ia dizendo, aí depois daqueles que desenvolviam, hoje sabem mais que eu. Exemplo: o Rui, o Alex, eu ia ensinando, puxando mais eles. Começou para ir largando mais para eles, acabava não lidando com aquilo. Eu fui pegando mais atribuição e não lidando com aquilo. Eu ensinando e cobrando e quando tinha tempo, não fazia.</p>
André	<p>Eu tinha duas opções: elétricas e gestão de pessoas. Cheguei a fazer entrevistas [na] Pelzer, no complexo da GM, totalmente voltada para elétrica e outras para gestão de pessoas. Na época, como toda minha vida me levou meio contra o que eu pensava... Mas aí eu não fui selecionado, nada em relação à parte elétrica, mas fui selecionado para gestão de pessoas. O Gustavo tinha me selecionado para trabalhar com ele e, na época, eu estava saindo da S. Eu já tinha acertado com o V. que eu ia sair, e aí acabou que a oportunidade que me apareceu foi junto com a minha promoção. E aí eu escolhi ficar aqui que era o meu chão.</p> <p>Eu me considero um bom supervisor, mas não um ótimo supervisor, eu tenho dificuldade técnica de mecânicas. Eu conheço bem elétrica, mas mecânica não, eu não sei trocar, eu não sou perdido porque já desmontei e montei injetora, conheço os problemas. E, às vezes, quando em máquinas novas ou moldes e hoje, quando a gente tem outras coisas, a gente não tem condição para se direcionar para aprender. Eu, por exemplo, conheço as elétrica, mas as Arburg eu não sei.</p> <p>Alessandro</p>
Pedro	<p>Porque nós temos a gestão da produção, mas a produção está atrelada à parte técnica. Muitas vezes, o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali.</p> <p>Às vezes, o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali, hoje acima de mim, não tem. Quando eu falo acima de mim, falo de nós três. Isto traz satisfação para mim, mas resultado traz para a empresa. Então, se eu cheguei a um limite, a quem eu vou recorrer?</p>

QUADRO 4 – SER SUPERVISOR – ESCOLHA, DESEJO OU SORTE?

Sujeitos	Ser Supervisor – escolha, desejo ou sorte?
Ricardo	<p>Nós tínhamos sido técnico direto, os primeiros. Foi uma mudança e nós estava na hora ali. Foi uma oportunidade que surgiu. Depois, entrou outras pessoas, técnicos com a mesma capacidade que nós, mas nós estávamos com mais sorte, digamos assim. Mas nós que estávamos ali tivemos mais sorte.</p> <p>Eu, quando entrei na Itália ou até o Edgar me chamar para dizer <i>agora vocês vão ser encarregados</i> e perguntou se eu queria. Eu não ia dizer <i>não quero</i>, mas até ali eu nunca planejei este posto. É, assim eu vou me esforçar para ser encarregado.</p> <p>Eu trabalhava fazia e, de repente, me surgia a oportunidade e aí, mas nunca achava, um dia... Antes, achava que aquilo então eu.. Já que não era meio... Trabalhava para ter pouco.</p> <p>Um dia antes, se me dissessem <i>tu vai ser supervisor</i> um dia antes, eu achava que não era uma coisa para mim.</p>
André	<p>Eram algumas formas de trabalhar que eu não concordava, tipo forma de condução de pessoas, de administrar o turno. Isso me deixava muito louco. Como eu estava conhecendo muitas pessoas da elétrica...</p> <p>Eu tinha duas opções: elétricas e gestão de pessoas. Cheguei a fazer entrevistas [na] Paraguai, no complexo da JP totalmente voltada para elétrica e outras para Gestão de pessoas. Na época, como toda minha vida me levou meio contra o que eu pensava... Mas aí eu não fui selecionado [em] nada em relação à parte elétrica, mas fui selecionado para gestão de pessoas. O Gustavo tinha me selecionado para trabalhar com ele e, na época, eu estava saindo da Itália. Eu já tinha acertado com o Pedro que eu ia sair, e aí acabou que a oportunidade que me apareceu foi junto com a minha promoção. Aí eu escolhi ficar aqui, que era o meu chão.</p> <p>E que, assim, quando eu comecei a Engenharia, me abriu um monte de horizontes na frente, porque quando tu te forma na escola, tu tem um mundinho muito pequeno. E trabalhando em uma fábrica, e eu trabalhei 06 anos na Itália, a gente fica muito operacional. A gente acha que o melhor que existe está aqui. E, quando eu comecei na engenharia, a minha idéia mudou muito em relação ao que eu pensava. E aí eu tinha estas duas oportunidades: ou vou para gestão de pessoas. Porque se eu ficasse na mecânica não fazia diferença do que eu fazia aqui.</p>
Pedro	<p>Aí o Gustavo me chamou e disse: <i>Pedro vamos conversar um pouquinho. Eu tenho te observado, como tu fala com o pessoal, eles te respeitam. Sempre que precisa tu estás disposto, então eu tenho uma proposta para te fazer, eu preciso de mais um encarregado para o turno, ele está voltando, mas ele não tem o perfil. Eu estou pensando em te aproveitar, mas quero fazer um teste. Tu vai ficar no turno da manhã, onde eu posso te acompanhar. Eu vou falar com a equipe de mecânico, vou passar para eles que tu estás fazendo um teste e vou ver como tu vai trabalhar.</i></p> <p>Isto e o que eu esperava, tu não vai te arrepender, mas tu vai ter que me ajudar, me ensinar. E aí eu contei para ele a minha história da outra empresa. O que eu sei eu vou te ensinar e o que faltar a empresa vai te ajudar. Naquele tempo já se pensava em treinamento</p> <p>A chefia da produção vai ser demitida, hoje as coisas vão acontecer. A partir das duas horas vocês já vão assumir a produção. Não falem nada até que aconteça.</p>

	<p>Eu sempre queria, mas eu não estava preparado para aquilo era um desafio. Mas vamos lá não deixa de ser uma injeção de animo um desafio. Tomara não cai do cavalo eu quero vencer isto.</p>
--	--

QUADRO 5 – ESTRATÉGIAS PARA APRENDER

Sujeitos	Estratégias para aprender
Ricardo	<p>É uma coisa há 10 anos atrás a gente não cuidava assim a gente vai aprendendo, faz curso vai tendo curso vai percebendo sobre ergonomia, que vai mostrando aquilo vai gerar uma doença, a gente na ignorância não sabe, capaz que fazendo isto aqui por 08 horas vai se machucar, mas a gente vai aprendendo. Outras pessoas vão estudando é claro que é comprovado, lá não tem</p> <p>É comprovado e aí tu fica consciente daquilo.lá não tem, a própria empresa até sabe, mas bota ginástica laboral e rodízio, fazendo rodízio acabam adiando deixando de lado.... Tu vai aprendendo, outras pessoas vão estudando</p> <p>É eu acho que sim, a gente tem que estar aberto, não sei se vou aprender. Às vezes o teu próprio trabalho não é para, o perfil que precisa para aquele trabalho não é aquele cara, uma pessoa meio supervisor meio psicólogo que vai levar tudo. Tem que ser meio de acordo com a realidade.Porque lá onde eu trabalho hoje mesmo tenho que ser meio na base da grosseria, do grito.</p>
André	<p>E aí inconsciente ou consciente e então se eu tenho dificuldade nisto eu uma vez por semana vou parar e pensar nisto, eu vou cobrar para me incentivar desta forma.Por exemplo, eu tenho dificuldade de cobrança com técnicos, então toda segunda feira eu vou cobrar um por um para aquilo me incentivar me direcionar para isto.</p> <p>Na época que eu tinha tempo eu fazia muito. É como tu ta estudando, se tem uma cadeira que tu vai mal. Tem que estudar esta.Eu fazia mais ou menos isto, porque eu não tinha muito espelho para me seguir.Eu tentava mesclar um pouco de cada um. O Ricardo era uma pessoa que na minha época enxergava tudo, que acontecia na fábrica. Eu lembro que no início eu tinha muita dificuldade de identificar a referencia que estava trabalhando o que eu fiz, eu passei 01 mês todo dia máquina por maquina, até aquilo me encher e eu não esquecer amais. Era a forma que eu encontrei para me moldar para função.</p>
Pedro	<p>Como eu confiava na minha equipe do GAP eu fiquei uns dois meses na PRM. Formulei abasteci, operei moinho.</p> <p>Naquela época a gente trabalhava muito com ficha de vale transporte. E era muito problemático. E tinha um cara que ficou na ficha.Ele tinha tudo anotado e guardou com ele.o que eu fiz eu fiquei do lado dele. Não precisa me disser eu vou ficar do lado dele e vou aprender. Aprendi com alguns que trabalharam anos comigo e depois foram embora.</p>

	<p>Eu seguia a orientação que ele me dava e dava certo e as vezes que eu agia sem pensar o resultado era pior ainda. A gente passou por muitos treinamento, mas o que mais ensina é a experiência com pessoas experientes, com bagagem com histórias, se aprende e ter pessoas com experiência com bagagem, então o Gustavo me ensinou muito. O Edgar, do jeito mais rígido, que não dava para seguir, claro também, mas muita coisa não dá para aplicar.</p> <p>Aí a gente teve treinamento. Tu já tinha a tua equipe e isto ajudou. Eu lembro que lá no início a gente pensava que não precisava. Ai quando a gente entra no processo a gente vê que é necessário.</p>
--	--

QUADRO 6 – PESSOA REFERÊNCIA

Sujeitos	Pessoa referência
Ricardo	<p>Narrativa Lembrei do Edgar se tivesse que citar alguém</p> <p>Coletiva Ele te ajudava junto Ele trabalhava também .</p>
André	<p>Narrativa Sabe como eu fiz, as minhas referencias eram o Pedro, o Ricardo, e Edgar . São minhas três referências tu conhece muito bem os três, os três são turros, não... tem alguns erros bem clássicos, que tu sabe que são erros. A minha referencia foi mesclar Eu sempre me questiono, das coisas que eu faço errado.</p> <p>Na verdade te satisfaz pessoal mente e profissionalmente as pessoas te reconhecerem pelo que tu faz. Eu sempre falei que o melhor chefe que eu tive foi o Gustavo e muitas outras pessoas que tiveram ele como chefia falam isto e isto é gratificante principalmente para ele.</p> <p>Coletiva A gestão dele. A forma de ele gerir as pessoas, dos subordinados e dos pares. Uma forma bem tranqüila, as pessoas trabalhavam por ele, a verdade era este. Ele fazia as pessoa se matar trabalhando por ele. Claro com todas as coisas que o Pedro falou ele tava sempre do teu lado, ter passando uma coisa ou outra. Era faz por mim que eu faço por ti, se tu tem algum problema ele resolvia. Ele te cobrava, cobrava bastante.</p>
Pedro	<p>Narrativa Depois que nos assumimos a produção, eu agi de maneira errada e tomei atitudes que não precisava ter tomado. Mas muita coisa eu devo ao Gustavo da experiência, o Gustavo como ser humano, não tem, ele foi um excelente professor. Às vezes acontecia coisas que eu dizia que ia falar com a operadora, ou o técnico e ele dizia não faz assim faz desta forma e quando eu fazia dava certo.</p> <p>Eu seguia a orientação que ele me dava e dava certo e as vezes que eu agia sem</p>

	<p>pensar, o resultado era pior ainda. A gente passou por muitos treinamentos, mas o que mais ensina é a experiência com pessoas experientes, com bagagem com histórias, se aprende e ter pessoas com experiência com bagagem, então o Gustavo me ensinou muito. O Edgar, do jeito mais rígido, que não dava para seguir, claro também, mas muita coisa não dá para aplicar.</p> <p>Coletiva</p> <p>Eu para mim foi um grande professor, tanto o lado pessoal e profissional Como profissional a maneira como ele transmitia.</p> <p>Era um cara que participava, trocava contigo, não era dono da verdade, ele sempre te ouvia, escutava. Por mais conhecimento que ele tinha ele sempre te ouvia. Como pessoa ele escutava, conselho.</p> <p>Para mim foi um professor, foi não é, ele ainda é.</p> <p>Assim como ele te exigia ele te dava condição. E a maior condição era esta ele te pegava no braço. Pega no braço que junto nós não vamos cair.</p>
--	--

QUADRO 7 – O QUE TE FEZ IR PARA A FACULDADE?

Sujeitos	Curso superior O que te fez ir para faculdade?
Ricardo	O que fez foi ouvi todo mundo falar que tem que estudar e a necessidade de estudar porque, a necessidade que tem que estudar.
André	<p>E que assim quando eu comecei a Eng me abriu um monte de horizontes na frente, porque quando tu te forma na escola tu tem um mundinho muito pequeno. E trabalhando em uma fábrica e eu trabalhei 06 anos na Itália a gente fica muito operacional. A gente acha que o melhor que existe está aqui. E quando eu comecei na eng a minha idéia mudou muito em relação ao que eu pensava. E aí eu tinha estas duas oportunidades ou vou para gestão de pessoas. Porque se eu ficasse na mecânica não fazia diferença do que eu fazia aqui.</p> <p>Na UNISINOS fiz dois anos. Quando eu estava disposto a sair da Itália. Eu cheguei a fazer 04 cadeiras, quase toda semana.</p> <p>A vivência com os colegas e os professores. O bom professor traduz a vivência pessoal, da sua experiência. As pessoas da área técnica davam a teoria ou traziam exemplos de trabalho diferente e isto acaba te interessando e as pessoas começam a passar um monte de histórias, acabam passando uma série de coisas.</p> <p>Eu vou terminar o Tecnólogo. Eu não vou voltar para área de manutenção, é muita responsabilidade, porque aí tu tem que ser o cara. E a produção te traz mais dificuldade, mas problemas, mas problemas mais fáceis de resolver.</p>
Pedro	<p>Primeiro o meu trabalho, eu adoro o que eu faço e eu não penso em estar fora daqui eu sempre penso em estar aqui.</p> <p>Se eu saio daqui, eu jamais vou conseguir algo parecido. Eu pensava eu me realizei mas não sou ninguém eu preciso me formar para ser alguém.</p> <p>Eu preciso me formar para ser alguém, ou estar lá para estar me atualizando. Porque em uma faculdade, ou colégio tu receber, troca e passa informações. E tu vê o que está acontecendo no dia-a-dia, em termos de mudança de exigência.</p> <p>Em 2004 decidi fazer uma faculdade. Em fui para UNISINOS e fiz dois semestres, fiz mais duas no ano seguinte e parei até o meio do ano que passou, no ano passado fiz duas e neste semestre vou fazer mais duas. Eu não quero me formar, não tenho esta pretensão, eu sempre tive um sonho de ser engenheiro de produção, mas agora não ta</p>

sendo mais. Agora pelo que faço a engenharia não é mais o que eu preciso. No próximo semestre eu vou mudar para gestão empresarial, trabalha pessoas, pontos estratégicos, pela gestão de pessoas.
--

**QUADRO 7 – EXPERIÊNCIA FORMADORA:
SISTEMATIZAÇÃO DE ENCONTRO COLETIVO**

Sujeitos	Experiência formadora - coletivo
Ricardo	<p>Talvez uma situação que tenha ajudado foi apesar que antes a gente vai amadurecendo, Mas nunca é a de ter sido demitido, de ter sido desligado, antes tu demite, demite, mas tu vivendo aquela experiência, ta do outro lado claro tu até sabe que é difícil ser demitido, mas nunca é como tu viver a situação, de tu sentir. Claro tem momentos que tu pensa e não sabe se tu é incompetente, se não é. E aí tu vivendo aquela experiência quando tu tiver, agora que eu to de volta do outro lado, tu tiver que fazer isto não digo mais consciente. Mas vai esgotar mais possibilidades, vai ver mais possibilidade de evitar aquilo ali.</p> <p>Logo que a gente entrou, me lembro o cara não fez uma coisa meio certa, tu já manda embora e pega outro. Claro depois tu pensa mais, manda embora, começa a conversar mais, mas mesmo assim.– Depois que tu vive a situação tu sente aquela situação</p> <p>R – Isto tu foi um aprendizado, considera que foi significativo, foi certamente um aprendizado.</p> <p>Eu penso isto, não vou cometer uma injustiça, claro que eu não vou deixar de demitir, se não tem mais jeito, não tem recurso não resta outra alternativa, vou desligar. Mas não, desligar, por desligar, para facilitar o meu trabalho.</p>
Pedro	<p>A gente tava com pouco mecânico, tinha máquina velha. E uma vez falando com o Edgar, ele gostava muito de chamar a gente de incompetente, que ia dar um pé na bunda jogar lá do outro lá. E eu agia como guri tinha 26 27 anos. Eu [pensei] saiu daqui, eu arrumo outro serviço.</p> <p>Tu acha que não tem nada a perder, mas na verdade tu tem um monte a perder, mas é uma escola tu aprende muito. Eu não vou dizer que aqui é o único trabalho. Mas tu aprende muito mais pelo lado pessoal que o profissional.</p> <p>Rita – E o que te marcou quando o Edgar, falou que vocês ou que tu era incompetente, o que ficou como experiência significativa ?</p> <p>Provar o contrario. Eu li uma matéria na revista Veja, o cara era um empresário e ele falava sobre as crises nas empresas, aquilo ali me marcou, eu entendi que ele estava me desafiando e através da leitura desta revista que eu entendi o que ele estava me desafiando. Eu entendi que ele estava me desafiando não como pessoa, mas como profissional. E de uma certa forma provar para ele e para mim mesmo o contrário, que não era o que estava sendo dito. O grande desafio era provar que ele estava errado.</p>
André	A principal que eu acho é a época que eu tava louco para sair da Itália. aquela

	<p>época conturbada que teve eu trabalhava com o Pedro. Aquilo como experiência foi muito grande, na verdade na grande verdade tu não sabe que rumo vai tomar e o que vai acontecer, futuro é o futuro. Mas aquilo te traz, que tem que estar sempre preparado, muito, muito. Antes daquilo eu não tava me importando muito com o que fosse acontecer, aí depois daquilo, não, se tu sai mesmo de uma empresa e não sabe para onde ir, se tu não esta preparado para buscar um novo trabalho. O que marcou e que é preciso estar preparado, e isto me traduziu como experiência em várias coisas até pessoais de tu estar muito mais ligado. Depois daquilo eu acabei casando. Acho que é muita coisa de gurizão de estar crescendo.</p>
--	--

QUADRO 8 – FORMAÇÃO CONTÍNUA

Sujeitos	Formação contínua – coletiva
Ricardo	<p>Que projeções vocês já estão fazendo para o futuro, para aprender ainda mais para o trabalho que vocês estão fazendo ainda hoje. Que planos vocês tem?</p> <p>O que eu enxergo que precisa e acho que até tu comentou também, aí lendo aquele Monge e o Executivo aquilo ali não é novidade tudo é coisa que eu já sabia</p> <p>E a dificuldade que tu tem de mostrar para as pessoas aquilo ali.</p> <p>E na primeira reunião que eu fizer com o turno 1, quero colocar as atribuições das operadoras e do supervisor daí para quebrar aquilo de que sou bravo. Um supervisor é diferente do outro mas o trabalho da operadora é o mesmo. A operadora tem o trabalho dela conhecer e aplicar e aí se resume a poucas coisas.</p> <p>A o Ricardo deixa passar o André não [referente ao modelo de gestão de cada um deles] manda então é de fazer com que as pessoas enxerguem que o supervisor não esta ali para está mandando, esta para facilitar e é claro eu não sou visto desta maneira.</p>
Pedro	<p>A primeira vez que tu me entrevistou a gente falou bastante sobre pessoas, a minha idéia de melhorar ou buscar algum tipo de formação esta voltado para pessoas Eu vejo que o que mais precisa hoje é trabalhar pessoas e tu precisa e tem que saber senão tu não tem resultado. O principal e ter que saber trabalhar as pessoas.</p> <p>E dentro do que o Ricardo disse, saber transmitir uma informação, entender o que ela [referindo-se a operadoras] quer dizer. Muitas vezes ela te diz uma coisa e tu tens maneiras diferentes de processar o que ela está te dizendo.</p> <p>Uma coisa que eu uso como base é pela própria pesquisa [referindo-se a pesquisa realizada com operadoras referente a aspectos do funcionamento da área com frequência semestral] um dos principais itens é a informação, isto qualquer um de nós vai olhar e vai ver. A gente fica pensando que é umas férias, é uma cesta básica, muitas vezes não é isto. Quando a gente pergunta na realidade muitas a pessoas não falam porque não tem a maneira certa de falar, ou não se encorajam, pensam se falar posso me complicar e então é importante fazer as pessoas falar</p>

	naturalmente.
André	<p>Eu tava pensando, eu vejo como objetivo principal retomar algumas coisas que a gente perdeu. Eram coisas boas, formas de trabalhar legal que a gente foi modificando e foi se perdendo e chegou ao extremo.</p> <p>A gente afirmava que dava para trabalhar em dois supervisores. Mas sempre pensando em ter um grupo estável, mas isto não acontece na Itália. As coisas tomaram uma forma que eu e o Pedro não sabia, as coisas se perderam, na verdade o resultado foi dado na forma, mas se perdeu os controles bons, a forma boa de trabalhar. Acho que o primeiro objetivo geral e se retomar o que se perdeu.</p>

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO DA EMPRESA

Esteio, 23 de setembro de 2007.

De: Rita Mariel Pietrovski

Mestranda em Educação – Linha de Pesquisa trabalho e educação

À: Empresa XX

A/C Sr. S

Diretor Industrial

Assunto: solicitação de consentimento para pesquisa

Prezado Senhor,

Estou cursando o Mestrado em Educação na Universidade do Vale do Sinos, na linha de pesquisa Trabalho e Educação. O tema de minha pesquisa é “Entre ser técnico e ser supervisor: um estudo das trajetórias de formação de profissionais com atuação na indústria de terceira geração do RS, no segmento petroquímico.”

Como sou funcionária da empresa e tenho trabalhado nos últimos 10 anos nesta empresa, tenho interesse em incluir como sujeitos participantes alguns dos supervisores que estão dentro do perfil, ou seja, que tenham formação técnica e cargo de chefia.

A participação destes será através de entrevistas que poderão ser individual e possivelmente com encontro coletivo. Todas as atividades ocorrerão fora do horário de trabalho da pesquisadora e dos participantes. A empresa será referida como contexto, visto que o foco da pesquisa é a trajetória de formação dos participantes. Em todos os registros realizados para a pesquisa seja no relatório de pesquisa como em outras publicações decorrentes relacionadas com o tema o nome dos participantes e da empresa não serão divulgados, nomes fictícios serão utilizados em substituição aos verdadeiros. Os sujeitos participantes assinarão um termo de consentimento individual.

A estruturação da pesquisa inclui o propósito de que a participação nesta, transforme-se em uma experiência formadora tanto para a pesquisadora quanto para os sujeitos participantes. Desta forma, esta realização e participação contribuirá para formação de profissionais em atividade na empresa tanto a pesquisadora quanto os participantes.

Desta forma solicito autorização para realização da pesquisa, comprometendo-me de apresentar os textos onde houver referência à empresa para sua leitura.

Eu, _____

RG _____ CPF _____,

Abaixo assinado, autorizo a realização da pesquisa “Entre ser técnico e ser supervisor: um estudo das trajetórias de formação de profissionais na indústria de terceira geração do RS, no segmento petroquímico.” Conforme devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Rita Mariel Pietrovski no texto acima.

Sem mais para o momento, agradeço desde já sua atenção. E para autorização solicito o registro e assinatura no texto acima.

Cordialmente.

Rita Mariel Pietrovski
Mestranda - UNISINOS

ANEXO 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPANTES

Você está sendo convidado para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo proposto, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua, e a outra do pesquisador responsável.

Informações sobre a pesquisa

Título do projeto: “Entre ser técnico e ser supervisor: um estudo das trajetórias de formação de profissionais com atuação na indústria de terceira geração do RS, no segmento petroquímico.”

Pesquisador responsável: Rita Mariel Pietrovski

Pesquisador orientador: Professora Dra. Maria Clara Bueno Fischer

Objetivos e procedimentos de pesquisa

A presente pesquisa integra a dissertação de Mestrado do curso de Pós-graduação em Educação na linha de pesquisa Educação e trabalho, realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos. O objetivo é conhecer as trajetórias de formação de profissionais com formação técnica de nível médio, em cargos de liderança em uma indústria de terceira geração no segmento petroquímico do RS.

No que consiste a participação

A participação será através de entrevistas individuais, poderá ser uma ou mais entrevistas para o diálogo e narrativas dos participantes com relação a sua formação. O pesquisador terá algumas questões que irão ser perguntadas, mas a fala do entrevistado será livremente organizada por este, com enfoque no tema proposto. Para garantir a máxima fidelidade à fala do entrevistado, a entrevista será gravada. Após a gravação será transcrita e a transcrição será disponibilizada para o

entrevistado, que poderá optar por também ouvir a gravação. Todos os registros preservarão a identidade dos entrevistados, de todo as pessoas referidas por este nas entrevistas e da mesma forma das instituições referidas.

Poderá ocorrer um encontro ou dois do grupo de entrevistados de forma a trocar impressões, experiências e discussão do temas relacionados com as trajetórias de formação.

Os participantes poderão solicitar após a leitura das transcrições a retirada ou modificação de alguma informação por ele apresentada.

A estruturação da pesquisa inclui o propósito de que a participação nesta transforme-se em uma experiência formadora tanto para a pesquisadora quanto para os sujeitos participantes.

Período: as entrevistas e encontros relacionados com a pesquisa ocorrerão no período de julho de 2007 a junho de 2008.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO NA PESQUISA

Eu, _____
RG _____ CPF _____,

Abaixo assinado, concordo em participar da “Entre ser técnico e ser líder: um estudo das trajetórias de formação de profissionais com atuação na indústria de terceira geração do RS, no segmento petroquímico.” Como entrevistado, fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Rita Mariel Pietrovski sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, os benefícios decorrentes de minha participação. Foi me igualmente garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto resulte penalidade ou ônus para mim. Assim sendo de acordo com a finalidade da presente pesquisa, autorizo a utilização dos meus depoimentos pelo pesquisador, seja no relatório de pesquisa como em outras publicações decorrentes relacionadas com o tema.

São Leopoldo, _____.

Assinatura do sujeito participante

Presenciamos a solicitação de consentimento, com os devidos esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite deste em participar.

Testemunhas:

Nome

Assinatura

Nome

Assinatura

ANEXO 4 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

PRIMEIRA ENTREVISTA

ENTREVISTADO - RICARDO

Realizada em 17/08/2007 das 20 às 21hs – na UNISINOS

Rita - Nós vamos falar um pouco sobre como é que está sendo essa trajetória do supervisor, o que é que as experiências estão sendo importantes para ti neste trabalho como supervisor. A idéia é que tu possas narrar livremente assim e algumas coisas eu vou pontuando quando eu achar que é importante a gente falar sobre um aspecto ou sobre outro.

Ricardo - Eu vou falando. Tu diz se é isso ou não.

Rita - Vai, vai falando...

Ricardo – Então, quando eu cheguei na empresa Itália, eu entrei como estagiário e fui efetivado logo em seguida e teve uma mudança lá, no final de 90, lá, mais ou menos 01 ano e três meses depois que eu tinha entrado.

Naquele tempo, o pessoal era mais ou menos como são lá onde eu te contei. E aí o Edgar fez aquela mudança e aí me colocou e o Jorge que tinha entrado junto comigo, como encarregado do GAP. Só ali começou, então. Ali também não tinha muita opção de treinamento, era mais ou menos o que mais trabalhava, o que tinha uma formação técnica e o que... Mais comprometido, vamos dizer assim. O pessoal que tinha lá era mais antigo, feito meio a facão, não querendo ofender ninguém. Nós tínhamos sido técnico direto, os primeiros. Foi umas mudanças, e nós estava na hora ali, foi uma oportunidade que surgiu depois entrou outras pessoas, técnicos com a mesma capacidade que nós, mais nós estávamos com mais sorte digamos assim. Mas nós que estávamos ali tivemos mais sorte.

Ao longo do tempo foram investindo em treinamento. Que ano tu entrou?

Rita – 1996.

Ricardo – Então, eu já estava com 06 anos de empresa. Então, ali tu vai aprendendo um pouco... Agora, hoje em dia, às vezes, eu acho até bom ser inexperiente, ser novo porque se tu

começa a ficar experiente, fica muito cauteloso e cautela demais, acaba não..., Se é inexperiente vai, quebra a cara, mas tu aprende.

Rita - Te arrisca um pouco mais...

Ricardo - Se arrisca mais, aí começa a ficar mais velho, mais experiente, mais cauteloso, não se arrisca.

Rita - Em que sentido tu te arriscava mais, naquela época? Tu te lembra?

Ricardo - Acho que assim, claro, de repente, no começo cobrava demais, exigia demais, coisa que tu acha que não faria, mas acha que outro faria e cobrança em relação a tudo: apertar, não errar e tudo muitas vezes... E, muitas vezes, é até no tratamento com as pessoas um pouco vai na...

Rita - No impulso.

Ricardo - É, vai no impulso. Hoje em dia, já não vai, porque tu vai pedir e vai colocar a situação, é assim que tem que fazer, não quer fazer depois vai ter as conseqüências para os funcionários, na época não, ia chutando. Chutando porque era obrigação, acho de modo geral tudo nas empresas tudo era assim. Hoje já está mais mudado. O pessoal começou a ter mais direito, ao longo do tempo foram colocando treinamento, sobre... Supervisão, como lidar e tudo mais e, hoje eu ainda não me sinto um cara completo, o supervisor, que, que...O completo. Tenho muito que aprender, ainda estou aprendendo, não sei se vou aprender (riso).

Rita - Mas tu estaria aberto para continuar aprendendo, pelo que tu está dizendo?

Ricardo - É, eu acho que sim, a gente tem que estar aberto, não sei se vou aprender. Às vezes, o teu próprio trabalho não é para o perfil que precisa para aquele trabalho, não é aquele cara, uma pessoa meio supervisor, meio psicólogo que vai levar tudo. Tem que ser meio de acordo com a realidade. Porque lá onde eu trabalho, hoje mesmo, tenho que ser meio na base da grosseria, do grito.

Rita - E estes cinco anos, então... Tu ficou quase cinco anos trabalhando como encarregado e trabalhando do teu jeito assim, foi quase 05, desde que tu foi promovido lá junto com o Jorge e até tu começar a fazer cursos?

Ricardo - Acho que isto começou a mudar depois que tu entrou e começou a fazer treinamento. O próprio Edgar também começou, até porque era daquele jeito. Porque ele cobrava. Tu te enquadrava no perfil dele e passava adiante. E ele também começou a se aprimorar neste aspecto e, conseqüentemente, também, ele nos deu esta oportunidade.

Rita - Como tu fazia, Ricardo, naquele período anterior, depois a gente vai passar para este do treinamento? Que experiências que te deram oportunidade de aprender? Como é que foi

este período? Tinha algum líder que te inspirava, tu era técnico, trabalhou entre técnico e estagiário 01 ano e três meses e aí te disseram agora tu vai ser responsável porque área?

Ricardo - Só pelo GAP.

Rita - Pelos técnicos.

Ricardo - Naquela época, tinha o gerente de produção, a preocupação era máquina trabalhar, tinha que ter produção. Tinha que estar com painel apagado. Saiu refugio. Foi tudo para moinho, a responsabilidade era do supervisor da produção. Toca. Tinha uma disputa, um diz que vai, outro diz que não vai. Como, vamos dizer assim, um falava mais alto do que o outro, então acabava de repente. Tinha mais meio o perfil do próprio diretor, então neste tipo de jogo é assim. Era aquele perfil depois com o próprio mercado foi ensinando que teria que ir melhorando, mudando, né.

Rita – E, durante este período, vocês se inspiravam naquele perfil daquele gerente, daquele diretor? Era mais ou menos por aí?

Ricardo - Antes de trabalhar na [empresa] Itália, [eu] trabalhava com um que tinha caminhão trabalhava na madeireira. Então, tu trabalhava direto com o dono do negócio, não tinha direito a muita coisa, era *trabalhou, ganha, não trabalhou, não ganha*. E aí, depois, quando fui para a Itália, claro, já tinha trabalhado em outras empresas, mas aí, quando eu fui para [empresa] Itália, eu já tinha aquilo. Era como se aquilo fosse teu, trabalhava para ti e conseqüentemente aquilo reverte em benefício teu. Quando entrei na [empresa] Itália ou até o Edgar me chamar para dizer agora vocês vão ser encarregado, e ele perguntou se eu queria, eu não ia dizer não quero, mas até ali eu nunca planejei este posto. Mas se é assim eu vou me esforçar para ser encarregado. Eu trabalhava fazia e de repente me surgia a oportunidade. Mas nunca achava [que ia ser encarregado]. Um dia antes, se me dissessem *tu vai ser encarregado*, um dia antes, eu ia achar que não era uma coisa para mim.

Então, já tinha acostumado a trabalhar, a ter pouco, trabalhava para ter pouco e aquelas pessoas que já tinham trabalhado em empresas maiores, com conforto cheio de direitos, eram diferentes, então quando reivindicavam direitos, eu também achava que era bobagem. E agora sobrou para mim de novo.

Rita - Como assim?

Ricardo – Assim, tipo até em relação a rodízio, coisas que para mim é absurdo. Lá onde eu estou trabalhando, não é tão absurdo. É normal, aquilo é normal, é aquilo ali, isto é normal. É se a operadora reclama de dor no braço muitas vezes eles acham uma frescura. Como a outra trabalha, como eu trabalho, tudo aquilo que foi trabalhado [então é bobagem de quem reclama]. Então, eu estou passando tudo aquilo que eu já passei lá no início, tudo aquilo que

foi trabalhado, tentado colocar uma forma de trabalhar. Porque mesmo em 90 a 95, eu tinha mais poder de pegar de desligar alguém, e lá não.

Rita - Tu não tem poder...

Ricardo - Não, não tenho. Claro que o Roberto me apóia. A resistência é muito maior. Já estava com outro padrão comigo e agora tenho que voltar.

Rita – Hoje, tu tem a crítica sobre um ambiente diferente. Hoje, tu entra num ambiente, tu sabe... Agora, se tu tivesse que argumentar... Por que hoje te choca tanto, Ricardo, não ter o rodízio, por que tu valoriza isto? Como supervisor tu dá valor para isto?

Ricardo – É uma coisa: há 10 anos atrás, a gente não cuidava assim. A gente vai aprendendo, faz curso, vai tendo curso, vai percebendo sobre ergonomia, que vai mostrando [por exemplo] aquilo vai gerar uma doença. A gente, na ignorância, não sabe [e pensa] *capaz que fazendo isto aqui por 08 horas vai se machucar*, mas a gente vai aprendendo. Outras pessoas vão estudando. É claro que é comprovado, lá não tem is so.

É comprovado e aí tu fica consciente daquilo, [mas] lá não tem. A própria empresa até sabe, bota ginástica laboral e rodízio, fazendo rodízio acabam adiando, deixando de lado... Tu vai aprendendo, outras pessoas vão estudando.

Se fizer um rodízio, vai ter perda? É claro que não. Eles não vão fazendo nenhum cálculo para ver o que é mais viável e acabam adiando, deixando de lado. A gente vai aprendendo com os outros e vendo.

Rita – Depois, então, tu ficou na [EMPRESA] ITÁLIA durante este período e, em 96, começou a ter alguns cursos. E então neste período como foi esta mudança porque aí tu teve várias mudanças em 96. Digo várias mudanças porque vocês tiveram que assumir diversas coisas?

Ricardo - Nem me lembro mais.

Rita - Vocês tiveram que assumir várias coisas.

Ricardo - Não sei que ano, primeiro pegando a PRM, não sei que ano. Acho que foi quando o Vagner saiu. Primeiro, pegamos a preparação de materiais. Acho que foi quando o Vagner assumiu, tinha um supervisor no horário normal e um encarregado em cada turno na produção. Continuou um supervisor em cada turno e o encarregado da PRM assumiu a Preparação de Materiais no turno normal. Depois, nós assumimos a preparação, acho que foi quando o V saiu. Não, o Vagner saiu antes, o encarregado da Preparação assumiu a produção e nós assumimos a produção e a Preparação.

Rita - E aí como é que foi este período...

Ricardo - Meio que sem uma organização, sem coordenação. Tu vai aprendendo, uns te acompanham, outros não; tem atritos, mudanças. Naquela época, ainda tinha: “eu sou da fábrica 01 e da fábrica 02”, “eu sou desta máquina”. Daí, aquilo ali foi quebrando e ali começou o que é hoje até de rodízio diário. Aí começou a dar os primeiros passos.

Rita - Quais foram as coisas que mais te marcaram, mais te exigiram aprender como supervisor, mais te exigiram pensar?

Ricardo - Eu não sei, acho que a maioria das pessoas, de um modo geral, entre nós lá. Alguns, hoje eu vejo claramente, eu talvez não enxerguei que eram aqueles, de apresentar os grupos de trabalho, aquilo ali, bah! A gente sabe que é importante. Eu tinha dificuldade naquilo, tinha muitos que apresentavam e faziam o trabalho para marketing, claro. Apresentavam, faziam. Eu me preocupava muito com isto, em apresentar o que realmente é, porque aquilo ali, muitos resultados tu manipula, e eu não tinha esta política. E política é fundamental no negócio.

Rita - Tu acha que é fundamental?

Ricardo - Eu não sei por quanto tempo, ma eu acho que... Hoje eu vejo que é. Uma coisa que eu não tenho é política. O Roberto sempre diz que tem que ser político. Ele diz que ele normalmente tem duas propostas de trabalho por ano. Ele tem política, mas tu tem que ter também. Ele é um técnico de grande conhecimento.

Não [é] ser político de ser sem-vergonha, mas tu tem que ter. Tem que ter! Até com meu filho, agora não tenho. Não sei se tu sabe... Eu passei por umas coisas difíceis acho que se eu não fosse meio durão, meio grossão para certas coisas, acho que eu não tinha vencido. Mas isto já é outra coisa....

Rita - Mas tudo isto reflete, né, Ricardo? A vida da pessoa é completa, a gente não consegue separar, colocar nas caixinhas uma coisa e outra.

Ricardo - Estes grupos de trabalho começaram a ser diferentes do trabalho de arrumar um molde, aquilo tem que fazer, tem que apresentar. Cada vez [tinha] mais atribuição, mais exigência e era de um lado, era de outro. E tu, muitas vezes, não podia, não dá muito para esconder coisas, não vou fazer o rodízio, não dá, vem do outro lado.

Vou mandar porcaria, vou mandar e depois alguma coisa não aparece, mas era cercado de atividade e aí eu não sabia o que atendia e tem muito trabalho que precisa de tempo, grupo de trabalho não tem tempo necessário e precisava de tempo. E muitos, na verdade, chutavam. Estava na hora da apresentação, faziam. O grupo de trabalho e dificuldade de falar debater, estes aspectos foram de dificuldade. Os grupos de trabalho, muitos daqueles cursos, onde a dificuldade era de falar e debater.

Rita - Na atividade dos grupos o que te incomodava também era de querer fazer um bom trabalho, nos Times mostrar realmente um bom trabalho, tu queria efetivamente apresentar um bom resultado?

Ricardo - Vergonha de falar eu não tenho o que eu não me sinto bem e não consigo era de mostrar o que não é, e eu sou franco, pelo menos eu me acho franco. Eu não vou esconder eu acabo sempre a coisa às vezes nem é tão ruim, mas eu sempre coloco a pior situação é aquela ali. É como quando tem visita, recolhem tudo, limpa tudo... Quinze minutos antes de chegar. Todo mundo bota touca, bota guarda-pó de manga comprida e aí o Roberto é que recebe as visitas. Para isso, ele é bom, é de conversar, de comentar. É uma coisa que, para mim, eu não consigo. Até admiro ele porque os clientes são de nome, cliente forte, então lá eu também tinha esta dificuldade. Quando fui presidente da CIPA também, os outros colocavam coisa que não era.

Este é um lado que eu não tenho. Todo mundo acha que não sabe mentir, mas eu acho que eu não sei mentir. Não digo uma mentira de [por exemplo] *chegou atrasado por que o carro estragou*. Falo a verdade.

Rita - Tu não gosta?

Ricardo - Tem a ver com uma história.

Rita – Agora, fale de coisas que te marcaram, que tu precisou aprender mais, que tu teve que buscar um pouco mais ou que tu gostaria de ter evoluído naquele sentido. Enfim, dando uma olhada nesta trajetória de supervisor.

Silêncio

Ricardo - Não sei o que, o que eu aprendi, acho que foi mais uma noção na maneira de tratar, de chegar para cada atividade e de cuidar de não perder a razão, de repente o funcionário te diz não como lá para que eu diga tu vai fazer na marra, para depois eu não ter autonomia para demitir que seja ou qualquer uma outra possibilidade. Então é de repente o lidar com isto de saber perder ali, recuar um passo para depois na próxima vez avançar dói e lá tem muita situação eles te provocam... Quando tu for cobrar dele. Ou de não fazer coisas erradas às vezes tu tem que fazer se tu tiver que fazer uma coisa, que manipular uma situação um número sei lá digamos que de repente eu faço e não reparo. Acho que não faço, nunca se deixar ficar com o rabo preso. Eu dizer para operadora pega aproveita, em outro dia ela vai usar isto contra mim, eu não fazia até porque daqui a pouco estava numa reunião e ela levanta o dedo : mas aquele dia tu não fez isto.

E não procurar problema, evitar usar autoridade, ser supervisor porque tem que ter alguém que coordene, evitar de usar a autoridade, mas tem situação que tu precisa usar, tem situações

que tu precisa, que tu não sabe. Às vezes, tu é que não consegue transmitir aquilo ali, da importância, mas se as pessoas não entendem, aí tu usa da autoridade, não vai dar um custo à toa para a empresa. Eu sou camarada, não uso autoridade, [procuro] trabalhar sempre para evitar de usar a autoridade, porque se tu tem que usar a autoridade em todas as situações, quando tu vai virar as costas... Mas é claro que isto vai ser aos poucos, não vai ser de dia um para outro, isto precisa de esforço.

Rita - O que tua acha que te ajudou ao longo do tempo a ter esta clareza e estes posicionamentos que tu estás falando?

Ricardo - Não sei. Acho que é da personalidade não sei se é pena, mas é ter pena das pessoas, não gostar, de se ver, não se prevalecer de outros, a gente sabe que, às vezes, tem situação que a gente ganha, consegue porque é o gerente. Se tu fosse outro, às vezes, tua idéia é a mesma do auxiliar, ele pede a mesma coisa, mas [quando] o gerente pede, é totalmente diferente.

Rita - Tu está me dizendo que tu pode pedir a mesma coisa que ele...

Ricardo - Eu acho injusto, ele tem que ter – claro, hierarquicamente ele é mais baixo, mas ele tem o mesmo direito de voz. Às vezes, eu digo algo e ele diz outra. Então, eu vou fazer do meu jeito, vai funcionar assim até porque eu vou ser cobrado. A responsabilidade continua sendo minha porque, se der errado, eu é que vou ser cobrado e se eu fizer do jeito dele e ser cobrado não vai me adiantar então se tanto faz... Eu vou fazer do meu jeito.

Rita - Teve alguma coisa nestes anos de trabalho teu que tu achou que foi positivo, tipo bah, isto aqui colaborou para mim como supervisor...

Ricardo - Não sei, silêncio... O que colaborou para aprender, acho que o que colaborou foi ter as cobranças à exigência, e sempre. Claro, às vezes, o Edgar cobrava mais coisas, e ele não precisaria cobrar porque eu já estava no embalo, até porque ali tinha uma disputa, digamos assim, saudável, às vezes, claro que sempre tinha uma diferença. Daqui a pouco, um fazia ou enxergava assim, isto aqui, melhor aí. Ia o outro, que fazia aquilo ali melhor ainda, ou outra coisa. Um criava uma coisa, e o outro aprimorava. O próprio rodízio foi um por semana e o outro fazia a cada três dias. Aí, o outro fez diária no sopro, e aí tinha uma disputa. Em função disto, isto era uma coisa automática, cada vez tinha mais. Como também tinha cobranças que tu já não tinha, não conseguia não tirava mais nada. Da mesma maneira que eu, às vezes, cobrava o mecânico e não surtia efeito. O Edgar cobrava e não dava resultado porque não tinha mesmo como melhorar e também tinha outras que a gente via que dava.

Rita - Houveram algumas coisas que tu foi querendo com intencionalidade, tipo agora eu como supervisor eu quero fazer ou eu quero melhorar, houveram coisas deste tipo, ou acontecem ainda...

Ricardo - Eu não sei. Às vezes, o que eu quero, uma coisa até que acabou me estragando, era certo, mas eu acho que eu, digamos assim, me acomodei, tipo assim, eu dava autonomia, autoridade para o mecânico tipo *é tu que tem que fazer*. Então, teve uma época, logo que eu comecei como supervisor, que eu mexia muito nas máquinas. Eu também entendia até mais que o técnico, mas os que entravam eu ia ensinando, eu ia dizendo, aí depois daqueles que desenvolviam hoje sabem mais que eu. [Por exemplo] o Roberto, o Amaro, eu ia ensinando, puxando mais eles, começou para ir largando mais para eles, acabava não lidando com aquilo. Eu fui pegando mais atribuição e não lidando com aquilo. Eu ensinando e cobrando, e quando tinha tempo não fazia.

Daqui a pouco, também cansava, sobrava aquele tempo, mas não fazia. Daqui a pouco, tu perdeu, eu me afastei muito da parte técnica, querendo fazer as coisas tão certas para não ter reclamação e para não ouvir isto, não ouvir aquilo. Às vezes, a gente se esforçava, fazia tudo certinho, aí vinha a pesquisa e lá tem defeito. Mas eu encarava como desafio porque até na pesquisa, se tu for manipular, tu tem o resultado bom que tu quiser. Eu não queira resultado bom comprando as pessoas ou sendo falso, tipo dar bom dia... Até para quando sair o resultado, [ele] ser bom. Eu me preocupava em ser eu mesmo, eu via assim o resultado. Então, o pior resultado é aquilo ali. Então, aí eu fui muito me preocupando com o lado administrativo da coisa e me afastei do lado técnico.

Rita - Mas tu acha que isto te prejudicou?

Ricardo - Não sei se isto me prejudicou. Eu poderia ter feito sem ter me afastado. Hoje, eu tenho que estar perguntando, como eu já perdi, tenho que ficar perguntando. Eu sabia e não precisa perguntar para eles. Como tu já perdeu, eu perdi o raciocínio, aí agora já tem mais atribuição, não pode estar voltando lá no início. Não sei se eu te respondi?

Rita – Está indo bem, estou gostando do que estamos conseguindo falar. Agora, vamos falar nas coisas de aprendizado que tu teve, o curso técnico, depois tu teve vários cursos pela empresa. Tu começou a faculdade?

Ricardo - Eu tenho umas cadeiras, fiz duas depois parei para fazer o curso do CEFET que durou um ano. Depois que eu saí da [empresa] Itália, eu parei.

Rita - Tu começou o curso de engenharia na UNISINOS?

Ricardo - O de engenharia de produção.

Rita - Dessa caminhada, tu tem alguma coisa que contribuiu para tua formação como supervisor?

Ricardo - Acho que aqueles cursos que a [empresa] Itália promovia o CEFET e na UNISINOS e mais técnico para Supervisão mesmo foram os da [empresa] Itália.

Rita - Algum em especial de maior importância?

Ricardo - Os últimos que a gente fez foi mais forte para trabalhar com pares, relacionamento entre os outros o curso da Suzana. Aquele que chegou na avaliação do cliente interno. Eu acho que sou bem receptivo a críticas, e tudo mais. Para receber crítica e criticar aquele, foi um dos mais fortes que a gente fez.

Rita - Mais forte como?

Ricardo - Forte digo porque contribuiu mais... Na emoção dos outros supervisores, os que estão abaixo de ti, é mais fácil de lidar do que [com quem] está no mesmo nível, é mais difícil o que está acima, o que falou tem que fazer o que está no mesmo nível, que é difícil porque leva para o atrito.

Rita - E o supervisor é muito exigido na supervisão, tem uma exigência muito grande... Entre os pares. Isto é uma coisa importante no teu dia-a-dia, este relacionamento com os do mesmo nível, reflete bastante este relacionamento...

Ricardo - Hoje, não. Para o supervisor, sim.

Rita - Para o supervisor, este relacionamento entre pares, tem reflexo no dia-a-dia quando tu estás na função?

Ricardo - Para os resultados é fundamental, é obrigado a ter uma cumplicidade porque, se afetar o teu resultado, vai prejudicar 10, mas beneficia 20. Vai mais beneficiar eles do que me prejudicar. Claro que nem sempre a pessoa aceita. De um modo geral, no serviço vai refletir, eu sei que, se eu deixar ele usar esta área aqui, vai aumentar o número, mas eu não vou deixar organizado. Então, às vezes, o teu está desorganizado é para benefício maior, e ele cobra sem saber o que tu fez. Ele não está sabendo...

Rita – Ricardo, agora vamos falar um pouco do que é ser este supervisor. O que tu diria, o que é este cargo de supervisor? O que significa, o que é importante no que é exigido, o que tu diria? Como tu enxerga este cargo?

Ricardo - Eu não sei, eu nunca me achei lá... Eu não achei que [porque] eu sou supervisor [eu] sou melhor que alguém ou coisa assim. Entendo que tem que ter alguém para coordenar, distribuir tarefas para unir o trabalho do grupo, eu sou quem representa o trabalho do grupo, o supervisor e como se aqueles 10 fossem um só. É em função disto.

Rita - Quais são os atributos que tu acredita que o supervisor tem que ter?

Ricardo - Se eu soubesse tinha procurado na Internet.

Rita - Mas aí não tinha validade...

Ricardo - Vai facilitando tanto com a Internet que vai se perdendo a capacidade de pensar a coisa verdadeira, sabe? A pessoa hoje vai para uma entrevista de empresa, aí vai no jornal, eles ensinam tudo. Aí, eles dizem tudo como tem que ser. Perde a verdade.

Rita - Os atributos, o que tu acredita que um supervisor tem que ter, o que tu considera importante para um supervisor?

Ricardo - Sei lá, acho que cobrar o que tem que cobrar, tirar o máximo de proveito, tanto da mão-de-obra quanto dos recursos que te oferecem ali, para obter o melhor resultado e também dar condições para isto. Cobrar, exigir e também dar o direito da pessoa cobrar e exigir o que precisar para aquilo ali porque se tu vai cobrar, e cobrar tem um dia que não dá mais. Então, tem que exigir tudo o que tem que ser exigido, dentro de uma normalidade. Não é explorar ninguém, e procurar dar condição de trabalho e avaliar. Quando estiver cobrando, pode estar cobrando exigindo e estar errado, porque daqui a pouco posso estar cobrando ou exigindo algo de alguém e estar errado porque a pessoa não está naquela posição.

Quando eu saí da Dinamarca e fui para Suriname, fiquei nesta posição de ser vigiado... Como supervisor, tu fica cuidando, supervisionando para ver o que está errado. Então, estando de fora, então nesta vinda, pude ver a situação de quem está abaixo e, muitas vezes, não convive com aquilo. Sendo supervisionado, tu tem que estar sempre fazendo alguma coisa. Então, esta vinda para Suriname serviu para me ver na condição da pessoa que está abaixo de mim. Tem que dar direto da pessoa falar.

Rita – Houveram, Ricardo, pessoas importantes que te marcaram pela forma de agir, por um aprendizado, te ajudaram? No decorrer da tua história profissional, tu lembra de pessoas referência, que tu olhou e disse “eu quero se assim” ou “eu não quero ser assim, isto eu quero aprender”? Aconteceram estas situações?

Ricardo - Antes da [empresa] Itália, eu já tinha trabalhado de ajudante. Se trabalhava uma hora, ganhava uma hora. Na [empresa] Itália, tinha até comida quando entrei, então já estava vindo de uma situação pior para uma melhor. Eu comecei a trabalhar com 09 para 10 anos, foi o certo eu imagino. Então, aquilo ali era o certo, depois entrei na [empresa] Itália. O Edgar tinha um perfil de cobrança, para mim aquilo era o paraíso, acostumado a passar fome e frio e ganhar menos, tu acaba te adaptando e é aquele caminho que tu segue, aquele é o certo. Acabava recebendo aumento e aquilo acabava sempre te motivando. Lembrei do Edgar se tivesse que citar alguém.

Rita - Alguma coisa que eu não te perguntei Ricardo que tu gostaria de falar, ...

Está com tempo estourado? Só isto, então e a gente para. O que te levou a fazer o curso técnico?

Ricardo - Era o que tinha, eu tinha nove, uns 10 anos, trabalhava com o meu pai no ferro velho, tipo o Air, ia em uma empresa pegava a sucata e vendia em um ferro velho maior, mais forte, eu era ajudante dele. Aí, [eu] tinha uns doze anos meu pai morreu. Aí, eu ajudava o cara da frente, era vizinho da madeireira. [Quando eu estava] Com catorze, a minha mãe trabalhava em um curtume e tinha um filho dela que estudava no SENAI. Eu ouvia falar do curso, como até ali quem tinha segundo grau era rei, isso em 84 -85, aí ela falava, [eu ouvia] que tinha SENAI. Eu passava na frente, queria me informar, saber como que era, mas eu dizia para mim *mas vou chegar lá e perguntar o quê?* Eu não sabia perguntar nem o que eu queria? Até que, um dia, eu cheguei e perguntei como era a inscrição. Não tinha um que pudesse me orientar, não tinha ninguém que pudesse me orientar [quando] eu passei para oitava série [estava também] no segundo ano do SENAI, comecei a fazer a escola técnica. Porque era a escola que dava profissão, era um curso técnico e quem tinha técnico tinha emprego. Tinha outros cursos, mas como, no SENAI, tinha mecânica e elétrica.

Não tinha noção, mecânica era o que tinha. Aí entrei da mesma maneira que quando entrei na [empresa] Itália: não me via como supervisor, eu não me via formado, eu continuei estudando não sei se por vergonha ou o quê. As pessoas diziam que eu tinha que estudar, desde a primeira série, diziam que eu era inteligente e estudioso. E eu, para não decepcionar as pessoas, eu, cada vez, procurava manter, ia indo, ia indo. E, quando me dei por conta, já estava terminando. Quando eu terminei, aí parei [de estudar], tinha que trabalhar fazia hora-extra, ganhava cada vez mais, nem tinha tempo, nem tinha idéia de estudar, achava a faculdade uma coisa de outro mundo e aí que fiquei 10 – 12 anos sem estudar, e deixei de aprender.

Rita - O que te fez voltar para faculdade?

Ricardo - O que fez foi ouvir todo mundo falar que tem que estudar, que é uma necessidade estudar.

Rita - Muito bem, Ricardo. Então, vamos encerrar. Nós já falamos praticamente uma hora ...

Ricardo – É, eu tenho uma lan House e tenho que ir lá, outra não, é a primeira que eu tinha.

SEGUNDA ENTREVISTA

ENTREVISTADO - PEDRO

Realizada em 18/03/2008, das 18h às 19h 20min na Empresa Itália

Rita - Nós vamos falar um pouco sobre como foi esta trajetória até chegar ao cargo de supervisor. O que é que as experiências foram importantes para ti até chegar no trabalho como supervisor? O que foi importante nesta tua formação?

Tu podes falar livremente contando aquelas coisas importantes, contar a tua história, pontuando as que foram importantes, algumas eu vou te perguntando se for necessário. Então vai contando a tua trajetória até tu chegar a supervisor.

Pedro - Faz tempo. Eu cheguei aqui na empresa em 90. Numa outra empresa, eu já tinha vivido esta experiência, eu já tinha trabalhado. Eu comecei como trocador de molde e aí fui indo, tive uma oportunidade de liderança. Naquela ocasião, um auxiliar de chefia, um líder. Eu trocava ferramenta, preparava resina, regulava máquina. Ele [o supervisor na época] me fez esta proposta: ser um líder. Na época, eu era guri, tinha 17 anos, então, atrolei muita coisa, mas eu tinha um supervisor muito legal, que me deu muita força e me ensinou muita coisa.

Trabalhei durante uns dois anos como líder. Não me relacionava muito com pessoas, [era] mais líder no controle de produção. Coordenava o operador, mas não era efetivo como aqui. Passou aquele período, eu acabei saindo da empresa, rodei por outras.

Em 90, vim parar na [empresa] Itália. Eu cheguei aqui, foi este mesmo supervisor que falou com Edgar. Ele era amigo do Edgar. Hoje, ainda eu vi o Edgar, nós falamos um pouquinho ali, eu disse [para a ele]: *lembro exatamente a primeira vez que nós conversamos das palavras que tu me falou: 'Tu vai ser um técnico regulador, e se tu em trinta dias não mostrar que tu vai conseguir eu vou te dar um pé na bunda.'*”. Eu disse: *eu estou aqui para trabalhar e o que tiver eu vou fazer* .

Eu comecei trocando molde aqui, mas sempre almejando... Na época que eu comecei, trocando molde, tinha trocador de molde e o técnico regulador. Eu comecei trocando molde, mas eu queria ser um técnico regulador, quando eu trabalhei na empresa Bolívia e na empresa Argentina, eu achava fascinante o processo do técnico regulador, responsável por aquele monte de máquina, fazer as coisas acontecer. Eu queria ser um técnico regulador.

Fiquei seis meses trabalhando como trocador. Fiquei seis meses só trocando ferramenta, eu só trocava, nos primeiros três meses eu só trocava, depois eu trocava e deixava funcionando. Nós

éramos 02. No início, a gente trocava junto, depois o meu colega não tinha esta vontade, eu comecei a me separar e aí nós combinamos: *tu faz a tua e eu faço as minhas*.

Então, eu chegava no turno e eu fazia a quatro, cinco, seis, sete, oito trocas, e eu trocava e largava, fazia a troca e largava. E o meu supervisor ficava olhando, o Agnaldo, ele era um cara que observava. Um dia, ele me chamou. A gente virava turno, a cada semana, nós trocava de turno, e o supervisor, um dia, me chamou. Era de noite, um dia frio de inverno. A troca era na 34, aquilo era uma troca difícil de fazer, complicada, entrando o multi-big, não sei se tu lembra daquilo.

Rita - Lembro...

Pedro - Eu fiz uma troca rápida e coloquei em operação, quando eu coloquei a máquina em operação, eu estou saindo da máquina, ele estava lá me olhando. Eu achei que ele ia me dar uma bronca, e ele disse: *Pedro, a partir de segunda, tu não troca mais molde, e tu e o seu Juvenal vão ficar de regulador responsável por estas máquinas. Tu e o seu Juvenal vão ficar responsável por este lado da fábrica. Íamos ficar regulando estas máquinas deste lado.*

Naquela época tinha uma esteira central, não sei se tu lembra?

Rita - Lembro.

Pedro - *Não estou enchendo a tua bola, mas, tu está mostrando que eu posso apostar em ti.*

E outra: a partir de segunda-feira, tu é técnico 2. Eu era técnico 1. Beleza, o meu sonho estava começando a se realizar. Aí, eu e o seu Juvenal, a gente sempre se deu bem, ele sempre me ensinou muita coisa, macetes, eu não posso deixar de mencionar o que ele me ensinou. Seguiu por mais uns meses, uns quatro, cinco, segui regulando máquina. Mas eu sempre queria algo mais. Passou uns quatro ou cinco meses. Houve uma mudança, eu já tinha sido promovido para padrão 3. Houve uma mudança, tiraram o meu supervisor e foi onde fui promovido [e] o Ricardo para encarregado de turno, tiraram o supervisor inclusive este meu supervisor.

Rita - Quanto tempo tu ficou então daquela promoção até chegar no técnico 3?

Pedro - Dentro de um ano eu saí do técnico 1 e fui para o três. Não chegou a dar um ano, foi mais ou menos uns 10 meses. Aí deu aquela transição de mudança, tirar o supervisor e colocar um encarregado, foi quando entrou o Ricardo, o Juarez e outro rapaz para técnico de processo, que faz a função que o Nilton fazia. Só que, naquela época, era diferente. Não é o que a gente exige hoje.

Muita coisa eu fazia manual. Não tinha computador, o relatório se fazia no papel, manual. Quando eu assumi, muita coisa era no papel. As máquinas não tinham como fazer uma ficha

de parâmetro. Nos não tínhamos computador. As regulagens das máquinas não tinham CLP, eram os chamados potenciômetros. Então as regulagens eram no olho, não tinha precisão.

Quando deixou de existir o supervisor de turno, eu continuei como regulador e logo em seguida se contratou o outro supervisor, que era o Gustavo.

Quando surgiu esta oportunidade, que promoveram o Ricardo e o Juarez, eu era subordinado do Ricardo, era da equipe do Ricardo.

Outro supervisor que era o Ricardo. Neste período depois que eles assumiram, eu já estava fechando quase um ano. Tinham contratado o Gustavo para técnico de processo. O Gustavo já tinha uma bagagem da outra empresa, ele já era supervisor. E aí colocaram um supervisor de GAP que era o Gustavo, então tinha um técnico o encarregado e o supervisor. Tudo que era relacionado ao GAP tínhamos que reportar a ele. Então passou mais uns dois meses. Eu já estaria fechando um ano, tinha um rapaz que entrou para técnico de processo e não gostou. Ele estava saindo e tinha outra proposta em outra empresa, e ele estava me falando que ia sair. E aí eu perguntei para o Gustavo o que precisa para ser técnico de processo. Naquela altura, eu já me sentia dominando todo o processo, e eu não queria parar ali, eu queria mais. E ele disse: *precisa conhecer o processo todo, fazer teste de molde, de resina, de pigmento*. Naquela época, o foco era a ficha de parâmetro para agilizar o processo. Nos tínhamos que estabelecer parâmetros para padronizar o processo.

E o Gustavo disse: *pode falar direto com o Edgar. Pega ele no corredor e fala direto com ele. Tu está autorizado a intimidar ele no corredor*.

Rita - Mas ele era responsável pelo GAP?

Pedro - O Edgar era supervisor geral de manutenção, responsável geral pela manutenção e o GAP. O Gustavo disse *tu pode intimar ele aí no corredor*. Eu disse: *mas eu não tenho muito contato com ele*. [Ele respondeu] *Pode falar com ele que mais que um não ele não vai te dizer*.

Um dia, o Edgar estava passando no corredor e eu perguntei se eu podia falar com ele. [Ele respondeu] *Pode*. E perguntei: *o que precisa para ser um técnico de processo*. Aí ele falou tudo que precisava. Eu disse: *eu sei que o fulano vai sair, não esquece que eu sou candidato*. Aí, ele saiu andando. E pelo que ele me falou que seria mais coisas de conhecimento, eu achei que não ia dar. Mas tudo bem, eu gostava do que eu fazia, eu queria mais, mas gostava do que eu fazia. Passou quase um mês [que] o rapaz já tinha saído, eu já estava com quase um ano e 04 meses, eu sai da manhã fui para noite.

Eu saí da noite e voltei para tarde. Eu estava regulando uma máquina e o Gustavo disse para mim: *sobe lá encima que o Edgar quer falar contigo*.

Tinha acontecido uns dias antes que a gente fazia uns cabinhos para Zivi e a resina e as máquinas eram complicadas e justamente eu estava no turno e, no meu turno, eu deixei degradar o material na máquina. E aí tive que desmontar a rosca da máquina, e estava sempre atrasado. Eu pensei: *deu para mim*. Era sempre aquela correria. Aí eu pensei: *deu pra mim ele vai me mandar embora*. A sala dele estava fechada. Eu bati, e ele fez assim, eu esperei, ele disse assim: *senta aí*. Ele tinha um livro na mão enorme que ele estava lendo. Ele disse para mim e me entregou o livro: *se tu quer ser técnico de processo tu vai ter que decorar a metade do que tem neste livro*. Eu pensei: *oba não vai me mandar embora*.

[Ele disse:] *Já conversei com o Gustavo. Amanhã tu começa na função de técnico de processo*. Fiquei quieto e pensei: *mais um degrauzinho, que bom*. E eu perguntei: *quem é que vai ficar no meu lugar?* [Ele respondeu] *O estagiário vai ser efetivado no teu lugar a partir de segunda feira*. Isto era uma quarta, ou quinta. Ótimo, eu peguei o livro, saí lendo e comecei a trabalhar com ele. Comecei a me adaptar com o novo sistema. Passou uns três meses.

Infelizmente o outro rapaz que trabalhava com o Ricardo e o Juarez, tinha sofrido um acidente e eles estavam trabalhando sozinhos, fazendo 12 hora, há uns dois meses cada um estava fazendo 12 horas cada um.

Eu fiquei uns três meses trabalhando como técnico de processo.

Aí o Gustavo me chamou e disse: *Pedro, vamos conversar um pouquinho, eu tenho te observado, como tu fala com o pessoal, eles te respeitam. Sempre que precisa, tu estás disposto, então eu tenho uma proposta para te fazer. Eu preciso de mais um encarregado para o turno, ele está voltando, mas ele não tem o perfil. Eu estou pensando em te aproveitar. Mas quero fazer um teste, tu vai ficar no turno da manhã, onde eu posso te acompanhar. Eu vou falar com a equipe de mecânico, vou passar para eles que tu estás fazendo um teste e vou ver como tu vai trabalhar*.

[Eu disse] *Isto é o que eu esperava, tu não vai te arrepender, mas tu vai ter que me ajudar, me ensinar*. E aí eu contei para ele a minha história da outra empresa. O que eu sei eu vou te ensinar e o que faltar a empresa vai te ajudar. Naquele tempo já se pensava em treinamento.

Eu fiquei um tempo trabalhando um mês de manhã, mas era muito pouco em relação à hoje, era 06 mecânicos e umas 40 máquinas já tinha chegado às máquinas novas que eram os Cosmos.

Ele disse assim: *tu tem um mês para mostrar que eu posso apostar em ti*. Foi tranquilo, eu tinha um pouco de receio dos outros técnicos, mas eles me ajudaram, a parte hidráulica. Tu tinha somente os técnicos, operadoras não e nem preparação. O equipamento que nós trabalhava eram muito arcaico. A resina, era muito complicado trabalhar com ela. Tinha

máquina que no verão, quando aquecia, a máquina não trabalhava mais. Tinha que parar a máquina. Os moldes, era terrível trabalhar com eles. Se tornava difícil, o equipamento não favorecia. O que tinha para trabalhar era difícil.

Rita - E na relação com as pessoas, o que foi mais difícil? O que o Gustavo teve que te ajudar mais?

Pedro - Eu tinha medo de cobrar. E tinha medo da reação, da resposta que o cara ia me dar.

Até pouco tempo a gente estava no mesmo nível, a gente faz comentários e, quando a gente sobe um pouquinho, a gente sabe o que as pessoas vão falar. E eu tinha medo da resposta das pessoas da equipe.

O meu medo era maior ainda porque de certa maneira o GAP sempre comandou a fábrica. Se a minha equipe não me der a resposta que eu preciso, o equipamento vai ficar parado e, se o equipamento ficar parado, eu vou ser cobrado. E aí eu tinha muito medo de ir tudo por água baixo.

Esse era o meu medo. Naquela época, tu não tinha autonomia para dizer: *o Juvenal não dá tem que tirar*. Nós não tínhamos esta autonomia, era o supervisor, o que me gerava uma insegurança. Muitas vezes eu não acreditava no potencial do meu encarregado e passava por cima dele, ia direto no supervisor, e eu tinha medo que isto acontecesse comigo. Então, eu sou encarregado, a pessoa tem que vim falar comigo e, ao mesmo tempo, eu pensava que eu fazia isto.

A gente aprende muito com a gente mesmo. Claro que a gente não é perfeito e tem muita coisa para aprender e a gente aprende com a gente mesmo.

A gente tinha uma rotina de ir anotando ciclos... A gente trocava informação, era um grupo muito unido. O Gustavo me chamou e disse: *agora está contigo*.

E aí me deu medo porque tinham instalado a estação de água gelada, mas tinha pessoas o electricista, o Bela, quando ele estava de mau humor, ele chegava e não falava com ninguém.

Lá em 94/95 o Edgar conseguiu pegar a PRM, porque existia uma chefia das operadoras, uma da PRM e outra do GAP. Era uma briga generalizada porque o problema está na PRM e a PRM não então ficava um jogo de forças uma disputa burra. Era a [empresa] Itália e não a PRM, a produção.

Ao invés de trabalhar junto a gente se distanciava aí o Edgar pegou a PRM, nesta época ele já era Gerente e aí pegou a PRM. Quando ele pegou a PRM, para mim foi um pouco difícil, porque tivemos que trabalhar com pessoas de cultura diferente. Quando nós assumimos a PRM a gente viu. A GAP era pouco para nós e quando a gente assumiu a PRM nos vimos que não era preciso ter um líder por turno. A PRM era turno fixo e aí começou a girar junto.

Quando nos assumimos nos chamamos o pessoal e explicamos para eles, foi o Gustavo que falou como ia funcionar. Não queremos contrariar quem não quiser continuar não tem problema. Pedimos um tempinho para preparar estas pessoas. Muita gente foi embora, isto para mim foi complicado. Nós tivemos que trocar muita gente, pegar gente nova. Aqueles que ficaram não transmitiam confiança ainda. Na época a gente comentava eu o Ricardo e o Juarez eu preciso aprender todas as funções da PRM para aprender. Vou mostrar que precisamos trabalhar juntos e eu quero aprender. Porque senão vão me enrolar, e eu preciso ganhar a confiança deles. Porque não tinha nada escrito. O pigmento estava escrito lá no saco, ninguém sabia.

Como eu confiava na minha equipe do GAP, eu fiquei uns dois meses na PRM. Formulei abasteci, operei moinho.

Naquela época, a gente trabalhava muito com ficha de vale-transporte. E era muito problemático. E tinha um cara que ficou na ficha. Ele tinha tudo anotado e guardou com ele. O que eu fiz? Eu fiquei do lado dele. Não precisa me dizer, eu vou ficar do lado dele e vou aprender. Aprendi com alguns que trabalharam anos comigo e depois foram embora.

Depois, logo em seguida, eles viram que não era o que ele imaginava. A coisa começou a ficar melhor. A resina ficava bem formulada, as coisas melhoraram, mas ainda continuava as brigas com a produção.

E aí passou mais uns dois ou três anos. Isto foi em 94 95. Em 97, ficou muito difícil.

Tu já estava aqui?

Rita - Sim.

Pedro - Toda aquela estrutura absurda, hoje a gente vê que é absurda. Em 97, quando começou aquela crise, que a gente desligava as máquinas no turno 2. Aí o Gustavo disse: *eu quero que vocês fiquem preparados*, que estava difícil. Não tem alternativa, a coisa está se entendendo de forma complicada. Naquela época, a gente já via rumores que o Edgar queria ficar com tudo.

Hoje, eu ainda lembrei quando eu vi o Edgar.

Rita - Ele foi se despedir de todos?

Pedro – Não, eu encontrei ele no RH, mas ele logo saiu. Ele não estava mais a fim de ficar aqui, eu acho que dói. Uma vida aqui dentro e de uma hora para outra deixa de fazer parte.

O Edgar sempre passou para nós que tu tem que batalhar para conseguir e quanto mais tu tem, melhor vai ser. Naquela época, a gente escutava que ficaria três encarregados e um gerente . Em outubro, quando houve a estruturação, o Gustavo nos chamou um dia de manhã e disse que queria falar com nós às 8 horas. Ele nos levou na sala e ele disse: *espera que o Edgar*

também que falar com vocês. Nós imaginamos que em seguida o E fazia reunião, nós tínhamos máquinas deficientes. Era mais bronca que reunião, nós imaginamos que era bronca. Sentamos, esperamos um pouco, o Ricardo falou: *acho que hoje a casa cai para um de nós.* Aí o Edgar perguntou para o Gustavo: *Já falou?* Ele disse [que] não. Aí ele falou: *O negócio é o seguinte: a partir de agora, a fábrica é nossa, PRM, Produção e GAP. Vamos fazer a coisa acontecer, nós vamos ter que levantar esta fábrica. A chefia da produção vai ser demitida, hoje as coisas vão acontecer. A partir das duas horas vocês já vão assumir a produção. Não falem nada até que aconteça.*

Eu sempre queria, mas eu não estava preparado para aquilo. Era um desafio. Mas vamos lá, não deixa de ser uma injeção de ânimo, um desafio. Tomara que eu não caia do cavalo eu quero vencer isto.

Cheguei às duas horas, um monte de gente demitida, foi mais supervisão, porque a produção já era pouca. Foi o Vicente, o Carlos, o Camilo, o Reginaldo e Gotardo...

Foi um monte de supervisor embora. O bom, o ponto positivo, já tinha este processo que hoje as operadoras já fazem o documento de inspeção. Eu lembro que logo eu, na segunda semana, já estava na sala, aprendendo, não lembro se foi tu que deu o curso.

Lembro que o Giussepe, na época, foi muito legal, foi prestativo, ele dizia: *o que precisar pergunta, mas seja rápido.*

Muita coisa ainda não tinha padrão, a gente só se preocupa pelo que interessa. A gente estava no GAP e só se preocupava com o que interessa. Um exemplo, por exemplo, uma determinada linha, que cor compõe cada linha, eu nunca tinha me interessado em saber, isto foi muito difícil.

Eu era responsável pela PRM, pelo produto. E eu nunca me interessei em aprender, eu fiz o seguinte, eu vou para operação. Eu tive que ir aprender. A PRM tinha sido uma lição.

Rita - E as pessoas na operação também conseguiram te ajudar?

Pedro – Sim, muita gente me ensinou.

Tinha uma operadora da noite, a operadora era genial, tu precisa de ajuda tu quer aprender eu te ensino. Ela brincava: *tu é burro, tu não consegue fazer uma rebarba.* As pessoas eram prestativas. *Pedro tu está ensinando errado.* E muita gente ajudou.

Tu sabe rebarbar, tu não sabe, senta aqui do meu lado que eu ensino. Como faz muitos anos eu não lembro, às vezes, montar um produto, não tinha ficha. As pessoas eram prestativas, *tu está explicando errado.* Passado um tempo eu dizia: *não mostra para mim, mostra direto para ela.* Muita gente ajudou.

Aquela barreira que havia entre as três áreas, aquela barreira que havia já tinha se rompido em dois pontos, quando nós assumimos a produção, ela se rompeu no terceiro ponto. A operadora te trazia um problema e tu sabia onde estava o problema: é máquina, é mecânico... E aí o resultado começou a se fechar, e aí as operadoras começaram a ver que melhorou.

Rita - Quem é que te ajudou neste período, porque ampliou muito mais a necessidade de atuar na liderança, como é que tu aprendeu, de atuar com as pessoas de fazer a gestão. Como tu aprendeu, alguém te ajudou, como foi este processo para saber como atuar...

Pedro - Isto foi da seguinte forma, neste período depois que a gente assumiu, lembra que eu falei, o Gustavo falou o que nós tivemos. Foi uns dois tipos, aquele do SENAI e aquilo foi muito pouco. Tipo liderança e capacitação que foi muito pouco.

Então, quando a gente assumiu a PRM, apareceram alguns treinamentos de como trabalhar com pessoas. Quando começou o programa de qualidade, nós tivemos muitos treinamentos sobre como trabalhar com pessoas. Agora, eu não lembro os nomes, mas nós tivemos bastante treinamento para saber como falar, como se expressar, como cobrar.

Quando nós assumimos a produção, aí sim, muitas coisas se intensificaram, em questões de treinamento.

Hoje analisando, eu vejo muitas coisas erradas [que] a gente fez. Hoje, eu penso que, se eu tivesse agido diferente com tais pessoas, não precisava tomar tal atitude, o resultados seria diferente.

Depois que nos assumimos a produção, eu agi de maneira errada e tomei atitudes que não precisava ter tomado. Mas muita coisa eu devo ao Gustavo da experiência, o Gustavo como ser humano não tem, ele foi um excelente professor. Às vezes, acontecia coisas que eu dizia que ia falar com a operadora, ou o técnico e ele dizia: *não faz assim, faz desta forma*. E, quando eu fazia, dava certo.

Eu seguia a orientação que ele me dava e dava certo e, às vezes que eu agia sem pensar, o resultado era pior ainda. A gente passou por muitos treinamentos, mas o que mais ensina é a experiência com pessoas experientes, com bagagem com histórias, se aprende e ter pessoas com experiência com bagagem, então o Gustavo me ensinou muito. O Edgar, do jeito mais rígido, que não dava para seguir, claro também, mas muita coisa não dá para aplicar.

De um lado, tem uma supervisão sensata que ensinava e, de outro lado, uma pessoa que era, mas ríspida e, às vezes, a gente se via entre os dois. Aí, era hora de aproveitar o que o G ensinava.

Aí a gente teve treinamento. Tu já tinha a tua equipe e isto ajudou. Eu lembro que lá no início a gente pensava que não precisava. Aí, quando a gente entra no processo, a gente vê que é necessário.

Então, aprendi muita coisa com tua equipe. A Nice me ensinou muita coisa, A Amanda, a Carla, que está desde o início.

Rita - A Amanda , a Nice e a Carla iniciaram.

Pedro - A Carmem, que era líder antes, tinha experiência. Então, aprendi muita coisa em relação a processo e, a saber, me posicionar do lado de uma pessoa para aprender e para ensinar.

Rita - E da tua formação, como é o teu histórico?

Pedro - Eu vim lá de fora com 14 anos, eu terminei o ginásio e vim embora.

Minha família sempre foi muito pobre. Nós tínhamos pouca terra, tinha que trabalhar muito para ganhar muito pouco. Eu não via como futuro para mim. Eu fiz o ginásio, me formei e disse para o meu pai: *eu vou embora*.

Eu vim para cá, tinha uns parentes e eu arrumei trabalho na [empresa] Argentina. E eu tinha um tio que era mecânico. Aquilo me fascinou: consertar máquina. Aí, meu tio disse: *tu faz SENAI*. No outro ano, fiz a prova. Eu fiz mecânica geral no SENAI, não era um curso técnico, como não é até hoje, mas tu aprendia tudo. 2800 horas de SENAI e 600 de elétrica. Eu fazia SENAI, mas [empresa] Argentina trabalhava na produção e não achava legal. Saí e fui para [empresa] Bolívia.

Eu fazia SENAI e trabalhava na [empresa] Bolívia. Fiz o SENAI e quando me formei no SENAI, fui trabalhar na construção de máquinas, na Bmaq, mas eu não gostei. Eu não gosto de ficar parado. Como ajustador mecânico, eu tinha que ficar preso na bancada e isto para mim não servia. Na promulgação da constituinte em 1988, eles fecharam a Bmaq. Eles me desligaram, eu rodei por um monte de empresa. Consegui emprego na [empresa] Itália e parei de estudar.

Em 92, passei no Liberato, mas com o horário daqui não continuei. Em 99, eu voltei para o Schmidt para fazer técnico mecânico. Aí, larguei o estudo, mas sempre com aquele pensamento de ter que me formar.

Rita - O que te fazia pensar que era preciso?

Pedro - Primeiro o meu trabalho. Eu adoro o que eu faço, e eu não penso em estar fora daqui. Eu sempre penso em estar aqui.

Se eu saio daqui, eu jamais vou conseguir algo parecido. Eu pensava: *eu me realizei, mas não sou ninguém. Eu preciso me formar para ser alguém*.

Eu preciso me formar para ser alguém, ou estar lá para estar me atualizando. Porque em uma faculdade, ou colégio tu recebe, troca e passa informações. E tu vê o que está acontecendo no dia-a-dia, em termos de mudança de exigência.

Em 2004, decidi fazer uma faculdade, e fui para UNISINOS e fiz dois semestres. Fiz mais duas, no ano seguinte, e parei até o meio do ano que passou. No ano passado, fiz duas e, neste semestre, vou fazer mais duas. Eu não quero me formar, não tenho esta pretensão, eu sempre tive um sonho de ser engenheiro de produção, mas agora não está sendo mais. Agora, pelo que faço, a engenharia não é mais o que eu preciso.

No próximo semestre, eu vou mudar para gestão empresarial: trabalha pessoas, pontos estratégicos, pela gestão de pessoas.

Eu sempre quis ser engenheiro de produção, mas eu vou mudar. Eu, com certeza, vou mudar. Eu não quero mais a engenharia.

Rita - Engenharia da produção... e a que cuida da gestão?

Pedro - Está mais do que claro para mim que, se eu não trabalhar as pessoas, eu não tenho resultado nenhum. E hoje o principal é trabalhar as pessoas. Por mais gênio que tu seja, tu precisa é de pessoas, e o principal é trabalhar bem as pessoas.

Rita - Que atributos tu vê para um supervisor, uma primeira resposta tu já está dando: pessoas. Que outros atributos tu vê?

Pedro - Uma segunda questão importante é que tu tem que ser um cara inovador, não basta tu trabalhar bem as pessoas, desenvolver bem as pessoas, se tu não der a condição, muita coisa lá na produção tem que partir do supervisor.

Não adianta treinar se aquilo que ela vai fazer, realizar, não sofre nenhuma alteração. Se isto não acontecer, as pessoas acabam desistindo, porque faltam condições para ela. Elas desistem do que tu tentou porque falta condições para ela desenvolver um processo novo, difícil, cansativo, exaustivo. Eu vejo que o supervisor precisa fazer isto.

Tu tem que melhorar a condição.

Aqui na [empresa] Itália hoje tem que fazer isto. Se eu não fizer isto hoje, alguém vai me ultrapassar, então estas coisas são fundamentais. Trabalhar as pessoas para ter resultados, mas tem que dar condições para elas.

Rita - O que foi, mas desafiador, mais difícil? Oo que te ajudou como técnico e supervisor?

Pedro - Dificuldades, seguido, a gente passa por dificuldades. Como é que eu vou dizer... Eu vou citar uma recente. Uma recente, não. Alguns anos atrás, houve uma crise onde a gente demitiu muitos mecânicos e, dali a pouco, começou a produção a aumentar, e eu lembro que eu tive muita dificuldade. O Gustavo já tinha saído, a gente estava direto com o Edgar. Os

resultados estavam muito ruins, cada dia pior, os resultados de produtividade de manutenção, nós não estávamos conseguindo.

Nos tínhamos desmontado a equipe. Jamais a empresa poderá não produzir e a dificuldade, eu cheguei a dizer para o Edgar: *o que tu estás pedindo, eu não consigo fazer, com a equipe que eu tenho eu não consigo fazer o que tu está pedindo. Então é o seguinte: tu pode me demitir, me manda embora, me troca, me dispensa.* Tava uma discussão muito forte, e ele tinha nos chamado de incompetente. Eu disse para ele: *nunca me passou pela cabeça sair daqui mas infelizmente eu não consigo dar o resultado. Para mim te dar o resultado, eu preciso de pessoas então tu faz o que tu achar melhor.* E eu levantei e saí, e eu passei um mês naquela agonia. Porque ele não me deu resposta. E aí, passado um mês, ele nos chamou e disse que a gente poderia contratar... [Ele disse] *E a partir de hoje isto e aquilo vocês não precisam fazer até que tudo esteja com a equipe completa.*

Aquela foi uma situação complicada porque eu sempre pensava no que o Gustavo, ele falava: *Pedro pensa muito naquilo que tu vai fazer.* Eu sempre pensava nisto, porque era uma pessoa experiente e que transmitia segurança.

Eu passei por um período muito difícil. A palavra incompetente é muito difícil. Eu não esquecia, eu quase não falava com ele, ele falava o extremamente necessário, ficou um clima muito ruim. A gente contratou pessoas e as coisas foram melhorando, e então o meu pior período foi aquele.

Rita - O Gustavo foi mesmo uma pessoa importante, tu continuou em contato com ele?

Pedro - Para mim, foi uma pessoa, um professor. Eu falava com ele por telefone, mas ele trabalhava o dia todo e, às vezes, encontrava ele em reuniões na FIERGS. Eu não vou esquecer nunca. Tive também um cara muito legal que trabalhou na Bolívia. Mas o Gustavo foi um professor, não tem como esquecer dele.

Rita - Algo que eu não perguntei que tu gostaria de falar?

Pedro - Para finalizar, tudo que eu aprendi, eu não aprendi tudo, eu aprendo muita coisa. Tipo vamos falar de nós dois, muitas vezes, eu fui ignorante, mas para quê? Muitas vezes, eu penso, poderia ter uma resposta muito diferente.

Muitas vezes, eu fui ignorante contigo. Eu penso [que] não tem nada a ver. Hoje sozinho a gente não faz nada. Poderia ter uma resposta totalmente diferente. A coisa mais importante hoje é que sozinho ninguém faz nada.

Eu vejo o exemplo do Edgar. Hoje eu posso dizer ele menosprezava nós aqui, ele falava: *quem for comigo está garantido o resto está demitido.* Dava a entender e o complemento dele dizia assim: *vocês vão morrer afogado porque aqui dá certo porque sou eu que faço.*

Rita - Mas vocês já eram uma equipe.

Pedro - Nós éramos três supervisores, hoje nós somos 02. Isto é uma injeção de ânimo. Claro, posso me quebrar daqui a pouco e ele me substituir.

O Alessandro me dizia que o Giuseppe [novo gerente] vai estar toda hora, e eu vim para o dia e foi o contrário. Vejo ele na reunião. Ele vai na fábrica e pergunta: *aí, Pedro, como está? Tudo bem?*

Eu digo: *tudo bem*. Se me dá o que fazer e não me cobra é porque estou fazendo. Agora se me diz o que fazer e me cobra, e me cobra, é porque eu não estou fazendo.

Rita - Tu estás falando da importância de que a pessoa que está na liderança contigo tenha confiança. Acredite que tu é capaz de fazer. Tu fez o contraponto de um momento muito difícil e trouxe agora esta experiência atual. Então, antes de ir para UNISINOS, tu fez o ensino médio, tu não fez o curso técnico.

Pedro - É, eu concluí o ensino médio para poder fazer a faculdade.

TERCEIRA ENTREVISTA

ENTREVISTADO - ANDRÉ

Realizada em 25/03/2008 20h às 21h na Empresa Itália

*Rita - Alessandro o objetivo é nós falarmos sobre a tua formação e história profissional.
Toda a trajetória até chegar no cargo de supervisor.*

André - Na verdade, não se teve muita escolha. Eu sou do interior e não tem muitas escolhas. A área técnica era a que tinha que ir, ou virar professor. Aí caí na eletromecânica. Que estou no meio. Gosto mais de elétrica de que de mecânica, então fui para eletromecânica. Estou no meio.

Depois que entrei na escola, fiz os quatro anos da escola e vim direto para a [empresa] Itália. Não tive que procurar emprego. Disponibilizei-me para sair do interior e vim para aqui.

Rita - Tu tinhas alguma informação anterior da empresa?

André - Foi meio por acaso. Eu estava um pouco antes da formatura, na escola. Cheguei na hora, em que estavam fazendo a seleção e fiz. Ia para Caxias para uma fábrica de móveis. Optei por aqui porque era mais perto e não tinha muita segurança de ficar em Caxias e, na escola, tinha me dito que na [empresa] Itália o pessoal vinha e ficava. E era uma época que entrava muito estagiário.

Rita - Durante a escola houve algum direcionamento que te interessava...

André - Eu sempre me interessei mais, muito mais por elétrica. Tanto que eu comecei a fazer engenharia elétrica. Eu sempre me direcionei para elétrica, mas as oportunidades apareceram para mecânica. E eu fui dançando conforme a música. Toda a parte técnica é legal, mas a parte elétrica traz muito menos trabalho, faz pensar mais e trabalhar menos. Eu tentava me direcionar para este lado, mas não dava certo e aí não cheguei a tomar esta decisão. Na Itália, é assim: é muito mais mecânica que elétrica. Foi um período conturbado na empresa, eu queria até sair.

Quando eu fiz a engenharia elétrica, eu me direcionei e cheguei até a falar com Pedro porque eu queria chegar à parte elétrica.

Rita - O que te conturbava na Itália?

André - Eram algumas formas de trabalhar que eu não concordava, tipo forma de condução de pessoas, de administrar o turno, isto me deixava muito louco. Como eu estava conhecendo muitas pessoas da elétrica.

Eu tinha duas opções: elétricas e gestão de pessoas. Cheguei a fazer entrevistas na empresa Paraguai, no complexo da Guatemala, totalmente voltada para elétrica e outras para gestão de pessoas. Na época, como toda minha vida me levou meio contra o que eu pensava... Mas aí eu não fui selecionado em nada em relação à parte elétrica, mas fui selecionado para gestão de pessoas. O Gustavo tinha me selecionado para trabalhar com ele e, na época, eu estava saindo da [empresa] Itália. Eu já tinha acertado com o Pedro que eu ia sair, e aí acabou que a oportunidade que me apareceu foi junto com a minha promoção [para encarregado], e aí eu escolhi ficar aqui que era o meu chão.

Rita - Na verdade, antes de ser promovido, tu já estava pensando em trabalhar nesta área de gestão?

André - É que assim, quando eu comecei a Engenharia, me abriu um monte de horizontes na frente, porque, quando tu te forma na escola, tu tem um mundinho muito pequeno. E, trabalhando em uma fábrica, e eu trabalhei 06 anos na [empresa] Itália, a gente fica muito operacional. A gente acha que o melhor que existe está aqui. E, quando eu comecei na engenharia, a minha idéia mudou muito em relação ao que eu pensava. E aí eu tinha estas duas oportunidades: ou vou para gestão de pessoas. Porque, se eu ficasse na mecânica, não fazia diferença do que eu fazia aqui.

Rita - Tu fez a Engenharia elétrica na...

André - Na UNISINOS, fiz dois anos. Quando eu estava disposto a sair da empresa. Eu cheguei a fazer 04 cadeiras, quase toda semana.

Rita - O que do estar no curso superior e que te abriu estes horizontes? O que desta situação de estar na engenharia te abriu horizontes?

André - A vivência com os colegas e os professores. O bom professor traduz a vivência pessoal, da sua experiência. As pessoas da área técnica davam a teoria ou traziam exemplos de trabalho diferente, e isto acaba te interessando, e as pessoas começam a passar um monte de histórias, acabam passando uma série de coisas.

Rita - Comparando com a tua realidade, tu acreditou que tu poderia ter uma oportunidade na área de liderança?

André - Renasceu a história da elétrica. Show é trabalhar em elétrica, porque as pessoas que trabalhavam comigo estavam na elétrica. E era com ênfase em eletrônica, e eu gosto da parte de informática, então era bem certinho o que eu queria.

A minha decisão era *vou parar aqui e começar do zero*. Como eu já tinha 06 anos, não dá para deixar de lado, dava para tentar uma coisa como supervisor, liderança. E aí caí para este lado.

Rita - Como foi esta passagem do ser técnico para ser líder, me fala um pouco...

André - Complicado... Aqui?

Rita - Sim, a tua história.

André - É muito complicado. Primeiro, pela aceitação das pessoas: é a pior parte. Depois, que as pessoas aceitam, o resto é normal. Eu já tinha uma certa história, e no turno do Pedro, sabe aquela história de nascer com liderança? Eu não me considero um bom líder, eu me considero um líder que faz o básico.

Rita - Por que tu não considera um líder que faz o básico?

André - Um bom líder avalia muito, as decisões têm que ser embasadas, e a gente às vezes não faz isto, tende a isto e eu passo por cima de muitas coisas. E eu sou uma pessoa, por tendência natural, que não gosto de brigar. Eu só tenho a experiência daqui. É uma tendência do líder ter que ser, não brigão, mas um pouco mais rígido do que eu sou. E penso que, se as pessoas estão fazendo seu trabalho, não estão me trazendo problema, eu não tenho que me

envolver, e estar me incomodando com aquilo. Eu, no meu ponto de vista, acho que eu estou certo, mas eu não tenho muito parâmetro para isto.

Na verdade, eu sempre fui bem claro: com 06 anos de empresa no setor, eu já tinha trabalhado em todas as áreas, eu sabia o que tinha que ser feito em todas as áreas. Não cheguei a ser técnico de processo.

Rita - Tu não chegou a ser técnico de processo?

André – Não, isto foi um outro problema para mim.

Então, dentro do próprio turno, eu era referência. Eu já não trabalhava, eu ficava por fora resolvendo problemas, isto já traz uma liderança dentro do grupo. O pessoal do meu grupo já sabia que se tivesse a crescer era eu.

O meu problema é que eu, sendo encarregado, eu ia para outro grupo. Aí, até que ponto? Só quem sabia que eu ia sair era o Pedro. Eu continuava trabalhando, quando surgisse alguma coisa, eu sairia.

A minha adaptação como supervisor foi difícil porque foi com outros colegas do outro turno, nós éramos colegas, passávamos o turno. Na parte operacional, é mais fácil, na parte técnica é mais complicado, difícil. Como líder, a gente não está preparado para fazer avaliações. É uma característica minha de demorar para fazer alguma coisa, mas tentar fazer da melhor forma possível, às vezes é bom, às vezes é ruim. Isto me ajudou muito: eu não atropei nada, deixei que as coisas acontecessem naturalmente. Eu não tive muitas dificuldades, o Edgar me ajudou bastante me deixou seis meses na noite. Ele tem um jeito bem difícil de trabalhar, mas nisso ele me ajudou muito Ele me ajudou até a coisa de cobrança, ele me deixou pelo menos um ano sem me cobrar, ele levava na manha.

Rita - Era um jeito dele de te dar tranquilidade para que tu pudesse acertar e errar...

André - E uma coisa difícil na transição. Eu nunca fui técnico de processo, primeiro porque a equipe sempre esteve preparada para o técnico de processo assumir a supervisão, então foi uma surpresa para os técnicos, para mim e a para equipe. E aí o Edgar me tirou do turno e me colocou como supervisor. Eu não tinha me preparado aqui dentro. Porque dentro da empresa eu não havia me preparado na minha cabeça, eu não sabia que ia sair para fazer isto. Na empresa, foi tudo muito corrido.

Rita - Que ta acha que fez tu ser escolhido, que atributos?

André - Primeiro é relacionamento. Eu acho que é o que mais pesa, eu sempre me dei bem com todo mundo, e isto em uma fábrica é muito bom e importante. Sabe aquela coisa: *se tem que fazer isto, faz isto*. Preventiva tem que fazer assim, eu era o único que fazia. Eu vou fazer da forma correta, eu era sempre assim, eu sabia que tinha que fazer é porque algum motivo tem. Eu brigava porque tem que fazer desta forma. E isto eu acredito que aparece.

Rita - Tu marca o espaço de forma diferente e, mas da forma esperada também?

André - Eu vejo muito a questão do Antonio, e, na minha época, acho que foi muito isto também. Pega PCM... porque tu começa a ver quem faz preventiva bem feita? O Antonio. Quem segue procedimento de qualidade? O Antonio, então fica a marca e não só dentro do grupo. E dentro do grupo que tínhamos, para problema de processo eu já era referência. Eu já estava numa ...

Rita - Num estágio de referência técnica...

André - É isso, mais ou menos isto aí.

Rita - E nesse período com relação à liderança houve alguém que te inspirou..., tu procurava um modelo, como tu te construiu...

André - Sabe como eu fiz? As minhas referências eram o Pedro, o Ricardo, e Edgar . São minhas três referências. Tu conhece muito bem os três, os três são turros, não... tem alguns erros bem clássicos, que tu sabe que são erros. A minha referência foi mesclar. Eu sempre me questiono das coisas que eu faço errado. E aí, inconsciente ou consciente, e então, se eu tenho dificuldade nisto, eu, uma vez por semana, vou parar e pensar nisto, eu vou cobrar para me incentivar desta forma. Por exemplo, eu tenho dificuldade de cobrança com técnicos. Então, toda segunda-feira, eu vou cobrar, um por um, para aquilo me incentivar me direcionar para isto.

Na época que eu tinha tempo, eu fazia muito. É como tu estar estudando: se tem uma cadeira que tu vai mal, tem que estudar esta. Eu fazia mais ou menos isto, porque eu não tinha muito espelho para me seguir. Eu tentava mesclar um pouco de cada um.

O Ricardo era uma pessoa que, na minha época, enxergava tudo que acontecia na fábrica. Eu lembro que, no início, eu tinha muita dificuldade de identificar a referência que estava trabalhando. O que eu fiz? Eu passei 01 mês todo dia, máquina por máquina, até aquilo me encher e eu não esquecer mais. Era a forma que eu encontrei para me moldar para função.

Rita - Com relação à capacitação, houve algum aspecto, que te ajudou neste aspecto da liderança?

André - Eu sempre fui muito voltado para treinamento. A gente está numa correria no mínimo, há três anos, feito louco. Não tem muito que fazer, na época que tinha tempo, poucos cursos eu faltei. Eu me lembro que tu me deu vários cursos de gestão e qualidade. A gente tem que sempre estar se aprimorando. O tempinho que eu tenho estou na faculdade. Talvez, se eu tivesse trabalhado em outra empresa, talvez seria diferente. Eu me pergunto muito, porque eu só tenho a visão daqui e não sei se é a certa. E como as pessoas não dão feedback, o Edgar sempre fugia, como ele não dava nunca feedback. Eu faço, isto eu aprendi, eu sempre procurei passar para pessoas o que eu podia.

Rita - Parece que tu foi seleccionando o que chamou de erros clássicos dele para não fazer...

André - Quando tu bota uma pessoa em uma função nova, então, tu tira aqueles 06 meses para te avaliar. Eu passei, várias vezes que estava na noite, eu vinha falar com o Edgar. E ele me dizia: *quando tu vier para o dia, a gente vai falar.*

Rita - Ele não tinha contato contigo, como ele ia te avaliar...

André - Mas se tu sabe o que está acontecendo e sabe das dificuldades da tua função aí tu te direciona a elas. É diferente de tu querer fazer tudo da melhor forma possível. Tu seria um super supervisor. Na verdade, se tu bater nos erros o resto se organiza. Tu monta a tua forma de trabalhar.

Rita - Se tu tivesse que definir as principais características que tu tem como líder?

André - Principais...

É relacionamento. É a principal, eu passei muitos anos, eu passei em uma função estressante e nunca tive dificuldades com as pessoas. Mesmo quando as pessoas estão erradas, eu procuro sempre me colocar no lugar da pessoas, *por que esta pessoa fez isto?* E normalmente tu chega na resposta, e aí o erro normalmente é teu.

Rita - O momento mais difícil, o maior desafio?

André - Teve alguns momentos complicados. Um momento complicado foi numa época difícil, a época que o Ricardo foi demitido, que veio o Fabio. Na época anterior, teve uma crise bem longa. Um ponto complicado é fazer as pessoas trabalharem sem absorver tanto estas dificuldades porque as pessoas ficam loucas, perguntam, questionam, tu não tem resposta, tem que estar enrolando, querem saber o que está acontecendo, tu tem que falar para as pessoas: *não*.

Outro [momento] difícil, houve mais dois: um foi a entrada da [empresa] Holanda para cá. E, se eu tenho a característica de fazer bem feito, e aí ou tu entrega meia boca ou não entrega. E aí tu tanto deixa de entregar, não entrega que uma hora é preciso se convencer que vai ter que entregar meia boca. Isto eu não me acostumo. De três anos para cá, eu não consigo mais me acertar.

Rita - Tu estava falando das três situações, da vinda da Holanda e que outras?

André - Nesta época, o que mais dificultou foi de coisas novas, os moldes novos. Porque, quando tu trabalha como supervisor, tu tem que ter uma equipe boa que conhece os processos. O líder tem que ter pelo menos uma noção para as pessoas não te enrolarem. E com uma entrada de tantos moldes novos e referências dificulta muito. Não é como uma operadora [que], se tu largar na fábrica, vai e o técnico, não.

Eu me considero um bom supervisor, mas não um ótimo supervisor. Eu tenho dificuldade técnica de mecânicas; eu conheço bem elétrica, mas mecânica não; eu não sei trocar. Eu não sou perdido, porque já desmontei e montei injetora, conheço os problemas. E às vezes quando em máquinas novas ou moldes e hoje, quando a gente tem outras coisas, a gente não tem condição para se direcionar para aprender. Eu, por exemplo, conheço as elétrica, mas as Arburg, eu não sei.

Rita - E tu acha isto importante...

André - Sim. Tu tem que saber.

Rita - O que tu tens de projeto?

André - Eu optei, eu venho de uma família de professores, a minha mãe é professora e meu pai tem comércio. Então as conversas de fim de semana são de escola. E eu vou dar aula, isto é certo, eu gosta da história da aula. Eu acho que eu ainda não pensei porque eu não tenho bagagem e quando eu estava fazendo engenharia e casei. A Vilma [esposa] fazia Direito em Pelotas, e eu fazia Engenharia, e eu ainda era técnico, então ou eu pagava a minha ou a dela. E aí ela entrou na Ritter eu parei a UNISINOS e aí fiz a federal, fiz uns quatro vestibulares. No meio deste vestibular, eu fui promovido e aí não voltei para terminar, mas depois entrei na UNED, o curso é de Gestão de Pessoas e Polímeros. Aí os meus planos mudaram totalmente. Vai acontecer que eu não vou ir mais para engenharia.

Rita - Tu vai concluir o tecnólogo?

André - Eu estava voltado para elétrica, mas aí eu fui promovido. Eu vou terminar o Tecnólogo. Eu não vou voltar para área de manutenção, é muita responsabilidade, porque aí tu tem que ser o cara. E a produção te traz mais dificuldade, mais problemas, mas problemas mais fáceis de resolver. Os meus planos, eu tenho um cronograma bem certinho. É, eu vou , não sei se vou fazer a pós[-graduação] ou terminar engenharia de produção (falta a umas 05 cadeiras). Mas eu não quero me formar lá com não sei quantos anos, eu quero me formar o ano que vem. Eu, no semestre passado, fiz 06 cadeiras. Eu quero me formar no ano que vem, tanto que fiz 09 cadeiras o ano passado.

Rita - Mas que idade tu estás?

André - 31 anos.

Rita - E a tua idéia de dar aula?

André - É que assim, eu vou chegar em um momento que...Eu só trabalhei [empresa] Itália, não é que eu tenha medo, mas eu quero ter uma carta na manga, mas eu sei que a hora que eu sair da indústria para ir para aula eu vou ganhar menos. A minha idéia é fazer uma ano e meio de engenharia e fazer a pós ou mestrado vou fazer o mestrado que não é o acadêmico.Eu quero chegar até o mestrado, porque aí eu posso dar aula e aí o estudo chega. Mas tem um longo caminho até lá. Eu me formo ano que vem. Mais um ano e meio da engenharia e eu quero poder decidir.Com 33 anos, sou novo ainda para trabalhar como supervisor em outra empresa.

Eu quero chegar em um ponto de decidir.

Eu não quero chegar nos 39 e ficar perambulando atrás de supervisão porque aí já fica difícil. Porque, com uma idade maior, para supervisão de fábrica é corrido, e eu tenho bem claro que não quero ficar a vida inteira do jeito que a gente está, trabalhando sempre. Da forma como nós estamos trabalhando eu não quero. Eu quero estar preparado para a hora...

Eu estou bem tranqüilo e quero me preparar para ficar tranqüilo. Eu tenho gosto. Sabe que eu tive algumas dificuldades de apresentar em grupo, em público. Eu tinha extrema dificuldade. Então sempre que tinha uma oportunidade eu ia, e eu tive algumas dificuldades de me expor em um monte de gente, toda aquela experiência e se montar como supervisor. Sabe aquela coisa do líder sempre ser o primeiro? Eu acho até que tem que ser. Sempre que tinha uma oportunidade eu me doutrinava para ir, eu me oferecia porque eu precisava. Na aula, eu ia me desenvolvendo, então me experimentava na sala, me oferecia.

Rita - Mas aqui tu teve aquela participação nos treinamentos com a Suzana né...

André - Eu fui promovido no meio do primeiro. O primeiro participei meio por cima, meio atordoado, porque peguei pelo meio. Depois, eu tive a dificuldade do afastamento pelo pé, eu estava numa época legal. Esava aprendendo muita coisa. E fiquei 04 meses fora, mas eu não podia prever.

Rita - Mas tu foi bem aceito. Quando tu voltou as pessoas te incorporaram rapidamente na rotina.

André - Eu tinha que ficar 06 meses, eu fiz um sacrifício enorme. Às vezes, eu critico com o pessoal que trabalha comigo. Eu voltei para trabalhar, voltei mancando e o Edgar perguntou se eu estava bem. Eu disse que estava tranqüilo, mas tranqüilo, nada, quando chegava no meio

do turno, eu tinha que sentar porque eu não agüentava mais caminhar, a cirurgia foi bem grande. Mas eu precisava voltar. Não era época de eu me afastar.

Mais uma dificuldade grande que eu tive, e a questão de demissão. Não é traumatizante, mas eu não gosto, que às vezes as pessoas querem, e eu não consigo enxergar. Eu sempre fiz, mas sempre acho ruim, sempre é contra.

A equipe técnica que eu assumi era muito ruizinha. De cara, a gente trocou umas três pessoas. Eu tive dificuldade porque as pessoas não ajudam, botam pressão, tem que fazer tal coisa e acaba que tu vai amenizando, mas vai fazendo. Tanto que, no início, eu tinha que demitir, mas como eu ia demitir as pessoas sem avaliar. E eu era novo e já entrava brigando; Não que eu não fizesse, eu sempre fiz o que eu tinha que fazer.

Também não tem parâmetro nenhum. Eu tenho muito claro: tu contrata as pessoas e tem o que fazer. Aquela coisa de briga toda hora isto está muito claro na minha cabeça que isto não pode existir. Se tu está descontente, tu avisa que está e que terá que substituir. Tu acaba tapando incêndio e correndo atrás e acaba não fazendo, e algumas pessoas aqui na empresa não tem esta noção.

Rita - Tu acha que não precisa ter tanto conflito...

André - Tem a autoridade natural e a da demissão. Eu tenho uma experiência de colégio que pouca pessoas tem, porque a mãe foi diretora, a minha tia foi diretora... Elas têm uma dificuldade monstruosa porque elas têm equipes e não poder de demissão, então este jogo político que eu tenho que ter elas têm que multiplicar por 1000.

O exemplo meu do Adão, então, no caso dele, que tem 05 anos de estabilidade, o Pedro e o Giussepe acham que eu devia apertar.

Rita - Tu acha que pode usar de negociação?

André - Eu acho que a autoridade, ela diz tudo. Então tu tem que levar até onde tu pode, eu enxergo isto. Mas eu enxergo que, para algumas pessoas, isto não serve. Vem o teu jeito de trabalhar. E conseguem, vão levando, vão levando e escondendo, e a gente não vê. Com toda correria, a gente perde o controle do que tu estava trabalhando. E normalmente tu tem controle. Mas como estamos trabalhando fora do normal e a fábrica não trabalha bem há um bom tempo, a gente perde o controle, e eu tenho pavor de perder o controle. É o que está acontecendo hoje.

E aí aquele jeito de ser um cara que controla que impõe, parece melhor.

Tu sabe que poderia acontecer uma coisa. E aí aquele perfil, de impor dá a sensação de que tu tem controle. Mas eu não sei se eu estou certo.

Eu tinha o Gustavo para ver. Era o Gustavo, ele tinha estas minhas características. Ele sempre foi negociador. Ele sempre filtrava, negociava.

Rita - Então foi em função disto que ele fez aquele convite para ti?

André - Foi mais ou menos por aí.

Na verdade, te satisfaz pessoalmente e profissionalmente as pessoas te reconhecerem pelo que tu faz. Eu sempre falei que o melhor chefe que eu tive foi o Gustavo, e muitas outras pessoas que tiveram ele como chefia falam isto, e isto é gratificante principalmente para ele.

Rita – Bom, André, vamos parar por aqui. Te agradeço.

ANEXO 5 – TRANSCRIÇÃO DO PRIMEIRO ENCONTRO COLETIVO

Realizada dia 11/06/2008

Tempo 49:57

Local: Empresa Itália

Rita – O objetivo é a partir do contato de vocês com a transcrição das entrevistas, trocar as impressões de vocês com relação a esta experiência de ver o relato ou a narrativa realizada sobre a história de formação de vocês desde a formação técnica até a atividade no cargo de liderança. É a narrativa da formação de vocês, transformada em texto.

Nós vamos também falar sobre alguns conceitos da pesquisa-formação e analisar em comparação com as narrativas de vocês.

Entreguei para cada um a transcrição. O autor da primeira entrevista a exploratória já havia lido a dele.

Rita – Tem a minha fala e a fala de vocês, está junto o que eu perguntei.

Pedro – Tá.

Risos

André - Tu botou o que eu falei. Eu achei que tu ia traduzir.

Ricardo – Eu também quando li, achei estranho. Tu não tinha lido ainda? Eu já tinha lido.

André - Não.

Rita – Para eles, eu não tinha mandado, para ti só foi porque a tua foi a primeira. E que se tu não escreve como a pessoa falou, tu modifica o texto. Eu coloquei o fone no ouvido e fui escrevendo o que vocês iam falando.

André - Estranho.

Silêncio. O grupo faz a leitura.

Pedro – Pô, tu já foi meu chefe...

André – O Ricardo?

Pedro - Sim.

André - Mas não por muito tempo?

Ricardo – 03 meses.

Pedro - O Cláudio era técnico de processo, veio para supervisor, aí se acidentou.

Ricardo – Está que nem na empresa Dinamarca: tem uma líder uma baixinha, e ela diz que o Diretor foi ela que ensinou. E jura, e deve ter ensinado porque...

Rita – Porque não, O Beto, aqui, não diz que o Edgar foi estagiário dele?

Ricardo – Deve ter ensinado mesmo, porque pelo tipo de diretor que ele é... Deve ter sido ela mesmo.

Rita – Vocês agora viveram a situação invertida!

Mas a situação que vocês viveram é especial. Porque tu saiu e depois retornou.

Pedro – Ali, foi meu funcionário [apontando para o André].

Ricardo – Eu vivi esta situação com o Roberto.

Pedro - E é! Tu foi chefe do R.

Rita – Quando o Pedro entrou, tu já estava aqui, quando tu voltou, o Pedro já estava.

Pedro - Tu começou em junho?

Ricardo – Junho de 89.

Pedro – Eu, em fevereiro de 90.

Rita – Como é esta experiência de ter como líder aquele que já foi colega?

Ricardo – Pra mim, eu penso, eu como supervisor. Pode ser que na prática seja diferente, mas, na minha cabeça, eu penso que, se ele é meu abastecedor ou meu mecânico, eu não me considero diferente dele. Eu tenho minhas tarefas e vou coordenar ele. Se depois ele for meu chefe, eu vou perguntar: *como é que tu quer que eu trabalhe?* Não vejo dificuldade de ser subordinado ao Roberto ou ao Pedro. Eu não tenho esta, eu mandava nele antes, agora ele é meu chefe.

Pedro - Mas isso é cultura. Lembra como nós brigava quando tu passou a ser meu chefe. Eu era gurizão imaturo. Às vezes, eu fico pensando. Eu lembro que tu veio me cobrar um troço. E aí uma máquina que tinha que largar. Eu lembro a resposta que eu te dei: *até pouco tempo tu era mecânico e não fazia trabalhar, agora tu quer que eu faça.* Hoje, ninguém dá uma resposta desta. É cultura, é ensinamento, é experiência de vida, é uma resposta imbecil. Não tem cabimento dar uma resposta desta. Eu pelo menos penso assim.

Ricardo – Aquele tempo era de outro jeito.

Pedro - E isto que eu quero dizer é ensinamento é respeito. É respeito pelas pessoas.

Rita – O nível de exigência das pessoas parece que muda também. Hoje elas exigem uma forma de comunicação diferente do era exigido há tempos atrás.

Pedro – É, naquela época era complicado mesmo.

Silêncio. Voltam a ler.

Pedro - Oh Rita, dá para fazer um livro de nós três aqui.

Rita – A minha intenção é não usar as entrevista de vocês assim na íntegra, isto aí eu fiz para a gente discutir aqui. Eu vou usar são partes das entrevistas para análise dos conteúdos e associar com as bibliografias que eu usei. .

André - Tu vai fazer a interpretação. (risos)

Rita – Eu vou usar alguns temas que aparece na entrevista. Depois eu vou mostrar para vocês.

Pedro - Tomara que dê certo para ti.

Pedro – Legal, é bom ajudar. É bom ajudar não, é bom fazer parte, é uma história, né.

Silêncio (Voltam a ler)

André - Tem horas que tu põe espaço entre os parágrafos, é proposital isto?

Rita – O que é os espaços?

André - Sim.

Rita – É quando eu falo ou troca de assunto.

André - Como fica estranho, fica meio sem nexos.

Ricardo – É que quando tu fala.

André - Eu me assustei bastante no começo, tu lê as primeiras parece que está noutra língua.

Rita – E tu, Ricardo?

Ricardo – Eu também tive esta impressão.

Pedro - É bem diferente o falado do escrito.

André - E a compreensão da pessoa. Quando tu está falando, a outra pessoa entende, é muito mais fácil que agora tu ler e entender.

Rita – E do tema do que vocês falaram e eu transcrevi, alguma coisa que chamou a atenção de vocês, o que vocês pontuariam?

André – Ah, tem tudo aqui. (risos) Tem toda história. O que eu vi, que eu não sei se é um erro ou não e que parece, depois que tu lê de novo, parece que as coisas não se encaixam na época. Tem umas distorção de época.

Rita – Os autores que trabalham as histórias, com as biografias e autobiografias, eles dizem que sempre que a gente fala a gente conta uma nova história, porque tu está contando uma coisa que passou, hoje, desta forma.

Pedro - Se contar amanhã.

Rita – Talvez, em um outro momento tu irá valorizar outras coisas, então tu vai contar a história de outra forma.

André - Ficou bem claro. Quando tu fez a entrevista, foi um momento muito conturbado dentro da empresa. O Ricardo ainda não tinha voltado. E estava uma loucura, tem muita coisa que eu falei de perder o controle, talvez hoje a entrevista já seria outra.

Pedro - pode inverter o que eu coloquei da minha.

Rita – E a tua própria história, a minha própria história, eu vou contar. Eela é verdadeira, mas eu vou contar hoje de uma forma e daqui algum tempo de outra forma.

André - A gente falou muito de perder o controle da supervisão. Hoje, talvez a gente fosse focar muitas coisas positivas, mais do que as negativas pelo período. Eu achei estranho o nexo do tempo: em um período, eu falei como se fosse ontem, e outras, como se fosse muito tempo atrás. Estranho, fica meio diferente ver escrito.

Rita – Bom, o objetivo era a gente falar sobre a formação de vocês, por isto, eu pontuo como foi a opção pelo curso técnico, depois por que você continuou estudando, depois como que foram as pessoas referências. Lendo agora a entrevista, vocês conseguem identificar ou lembram de experiências significativas? Pporque a gente vive muitas coisas ao longo da vida. Até tem autores, tem muitos autores que dizem que a gente tem muitas vivências, mas que a experiência é aquela vivência sobre a qual a gente faz uma reflexão, aí eu torno esta vivência uma experiência significativa.

Olhando esta trajetória de vocês, teria algum momento que vocês viram na transcrição que seria de uma experiência significativa?

André - A principal que eu acho é a época que eu estava louco para sair da empresa. Aquela época conturbada que teve, eu trabalhava com o Pedro. Aquilo como experiência foi muito grande, na verdade, na grande verdade, tu não sabe que rumo vai tomar e o que vai acontecer, futuro é o futuro. Mas aquilo te traz que tem que estar sempre preparado, muito, muito. Antes daquilo, eu não estava me importando muito com o que fosse acontecer, aí depois daquilo, não, se tu sai mesmo de uma empresa e não sabe para onde ir, se tu não esta preparado para buscar um novo trabalho. O que marcou e que é preciso estar preparado, e isto me traduziu

como experiência em várias coisas até pessoais de tu estar muito mais ligado. Depois daquilo eu acabei casando. Acho que é muita coisa de gurizão de estar crescendo.

Pedro - Tem muita coisa que me ensinou a amadurecer. Eu vejo que eu amadureci. Como pessoa, quando é que a gente quebrou o turno?

André – 96.

Pedro - 97 depois 98, 99.

Pedro – Não, foi depois que a gente estava quebrado de mão-de-obra, de técnico.

André – [Em] 96, a gente tinha mão-de-obra.

Pedro - A gente tava com pouco mecânico, tinha máquina velha. E uma vez, falando com o Edgar, ele gostava muito de chamar a gente de incompetente, que ia dar um pé na bunda, jogar lá do outro, lá. E eu agia como guri, tinha 26 ou 27 anos. Eu pensava: *saiu daqui, eu arrumo outro serviço.*

Ricardo – Rebelde. O cara é mais novo, e tu acha que não tem nada a perder.

Pedro - Tu acha que não tem nada a perder, mas, na verdade, tu tem um monte a perder, mas é uma escola, tu aprende muito. Eu não vou dizer que aqui é o único trabalho. Mas tu aprende muito mais pelo lado pessoal que o profissional.

Rita – E o que te marcou quando o Edgar falou que vocês ou que tu era incompetente? O que tu refletiu? O que disto como experiência significativa ficou, o que tu refletiu?

Pedro - Provar o contrário. Eu li uma matéria na revista Veja, o cara era um empresário, e ele falava sobre as crises nas empresas. Aquilo ali me marcou. Eu entendi que ele estava me desafiando e, através da leitura desta revista, que eu entendi que ele estava me desafiando. Eu entendi que ele estava me desafiando não como pessoa, mas como profissional. E, de uma certa forma, provar para ele e para mim mesmo o contrário, que não era o que estava sendo dito. O grande desafio era provar que ele estava errado.

Rita – O que tu considera importante é que tu despertou para isto: eu não sou isto e te provo ao contrário? Eu não sou isto e vou provar que sou o contrário?

Pedro - Sim, se tu me der um mínimo de condição ou crédito, eu provo para ti que não é o que tu está pensando.

Rita – E tu, Ricardo?

Ricardo – É bem semelhante ao que o André falou, nós éramos técnicos. A época foi uma época de mudança, Depois, a [época] que a gente assumiu o cargo de liderança, ali tem que passar a pensar diferente, enxergar mais.

Ricardo – O que eu penso, me chamar de competente ou de incompetente, ou me elogiar, eu vou refletir sobre aquilo, se realmente é verdade. Não é que não vá gostar de ser chamando de competente, ou ficar brabo. Eu vou trabalhar e refletir. Independente do que estão me dizendo, eu vou avaliar.

André - Eu sou muito desta opinião também, vale de tu avaliar de quem vem.

Ricardo – Daqui a pouco, a pessoa pode te elogiar e não ter crédito.

Rita – Falando de pessoas com crédito. Pessoa referência tem uma pessoa que apareceu em duas entrevistas: foi o Gustavo.

Pedro – Eu, para mim, foi um grande professor, tanto o lado pessoal e profissional.

Rita – E o profissional em que aspecto e como pessoa em que aspecto?

Pedro - Como profissional, a maneira como ele transmitia.

André - A gestão dele.

Pedro - Ele era uma pessoa aberta e tinha satisfação em ensinar, em compartilhar o conhecimento dele com outras pessoas, [alguém] que te deixava muito à vontade para conversar com ele, trocar informações. A maneira dele cobrar era de uma maneira que não te intimidava, te deixava tranquilo e fazia tu reagir.

Ricardo – Ele te ajudava junto.

Pedro - Era um cara que participava, trocava contigo, não era dono da verdade, ele sempre te ouvia, escutava. Por mais conhecimento que ele tinha, ele sempre te ouvia. Como pessoa, ele escutava.

Para mim, foi um professor; foi não, é. Ele ainda é.

André - Só que agora muito diferente. Ele saiu da empresa que estava e montou uma empresa.

Rita – Só que em outro local. Ele está em outra empresa?

André - Ele saiu porque o filho dele abriu uma empresa.

Rita – Na área de injeção?

André - A forma dele gerir as pessoas, dos subordinados e dos pares. Uma forma bem tranqüila, as pessoas trabalhavam por ele, a verdade era esta. Ele fazia as pessoas se matarem trabalhando por ele. Claro, com todas as coisas que o Pedro falou: ele estava sempre do teu lado, passando uma coisa ou outra. Era *faz por mim que eu faço por ti*; se tu tem algum problema, ele resolvia. Ele te cobrava, cobrava bastante.

Ricardo – Ele trabalhava também.

Pedro - Assim como ele te exigia, ele te dava condição. E a maior condição era esta: ele te pegava no braço. Pega no braço que junto nós não vamos cair.

Rita – Então vocês destacariam que estas são características importantes de um supervisor?

André - Eu acho assim, vocês sabem a minha opinião sempre. A fábrica sempre tem muitos problemas, a gente muda processo, muda época, muda um monte de coisa. Então a gestão de pessoas tem que ser tranqüila. Se tu tem uma gestão, então a gestão de pessoas tem ser muito tranqüila.

Rita – O que é uma gestão tranqüila?

André - É uma gestão onde tu consiga resolver os teus problemas sem que ele se alastre muito. Eu dei o exemplo do Antonio aqui, será que ele é um problema, ele falta uma vez a cada 02 meses, não é um problema grave de gestão hoje, talvez não seja. Talvez a gente tenha

um problema que seja muito mais complicado. Pode pegar o problema do Jaques: é um problema muito mais grave. Às vezes, todos nós, a gente se enreda.

Tentar pegar os problemas e resolver, se tu tem uma equipe que tem uma discussão, tem uma rixa com um, uma briga com outro, daqui um pouco tu te perde. Eu penso que uma gestão de pessoas mais tranqüila, para tentar amenizar ao máximo possível estas questões das relações entre as pessoas, tanto com operadoras, quanto técnico.

Rita – E para vocês?

Rita – Silêncio tem significado.

André - Risos.

André – [Risos, nenhuma palavra].

Rita – Mas é bom: silêncio é reflexão.

Pedro - Eu estou pensando. Eu concordo, em partes com o que o André colocou. Uma gestão tranqüila, como o André colocou. Uma empresa sempre tem problemas e sempre vai ter. Eu vejo assim: a melhor característica de um gestor numa rotina é saber diferenciar a situação de um real problema; que se tu não está bem, tranqüilo, embasado, eu posso querer transformar situações em problemas, e às vezes não é. Tu acaba atropelando, não diferencia e acaba perdendo o controle. Aí tu acaba perdendo o controle, e isto é ruim para o ser humano. É tu perder a razão, perde o controle e é difícil recuperar . E, se tu não está tranqüilo, tu transforma situações em problemas, e aí tu perde o controle. Perde a razão e é difícil recuperar.

Rita – Ricardo, tu quer falar alguma coisa sobre isto...

André - E deixa marcas.

Pedro - Exato, o André completou muito bem, é isto aí, deixa marcas... E esta marca, por mais que tu queira que ela desapareça, é muito difícil.

Ricardo – É procurar trabalhar para construir um relacionamento de confiança, para que ter confiança entre o subordinado e o líder. E assim, no dia-a-dia, ficar treinando para que, motivado no dia-a-dia, vá treinando, influenciando a pessoa, mostrando a necessidade que se

tem, a confiança que precisa ter, tu vai formando a equipe para que cada um saiba o que deve ser feito, para que tu não precise estar mandando.

Rita – Muito bem, nós vamos interromper porque vocês têm uma reunião às 17[h]. Eu queria pedir para vocês uma outra coisa: mais um encontro, que seria o terceiro e deve daí encerrar na próxima quarta de tardezinha, 17:30, pode ser?

Pedro - Pode...

André - Tem que ser, porque depois tu sai de férias.

Pedro - Ainda tem mais duas semanas.

Rita – *Vocês querem ficar com a transcrição para dar mais uma olhada?*

Pedro - Pode ser.

André - Pode riscar?

Rita – *Sim. No próximo encontro, vou trazer como eu dividi, o que é que eu pautei, das entrevistas de vocês para fazer a análise de conteúdo. Já vou dar uma idéia de como é que eu vou trabalhar, que eu acho que é importante, eu vou trazer isto que nós trabalhamos hoje e como eu trabalhei com as informações destas entrevistas.*

Porque eu tenho a intenção, pode ser somente uma pretensão, mas eu tenho a intenção de que a gente também consiga ter um proveito para vocês, não só para mim fazer um trabalho para universidade, de estar pensando a formação, a experiência e o que está acontecendo neste âmbito de formação e de trabalho de vocês.

Pedro - Com certeza.

André - Já trouxe. A partir do momento que tu pára para fazer este trabalho, tu já avalia.

ANEXO 6 – TRANSCRIÇÃO DO SEGUNDO ENCONTRO COLETIVO

Segundo encontro do grupo.

Tempo: 01 hora e 7min

Data: 19/06/2008

Ricardo – Tu mesmo que está escrevendo?

Rita – Sim, tem gente que faz isto, mas eu acho melhor fazer.

Tu perde, porque grande parte do que eu faço, depois eu ganho se eu faço, eu vou pagar para alguém fazer, depois eu vou ter que ler muitas vezes para ter o que eu já tenho se escrevo.

Rita – Então, muito bem pessoal, Vamos começar falando sobre como foi o encontro da semana passada. Chegaram a dar mais uma olhada na transcrição?

Pedro - Não olhei...

André - Eu dei uma olhada. Ia ler, mas não li.

Rita – E o Ricardo?

E – Eu li aquele dia e já tinha lido da outra vez, quando tu me mandou e, depois, quando tu marcou de novo, eu li.

Rita – Para relembrar...

Ricardo – Mas eu a tenho em casa.

Rita – Só lembrando o que fizemos dia 11, nós fizemos a leitura das transcrições, a análise e o compartilhamento e as observações ao transcrito. O André trouxe o seu estranhamento ao [modo] como fica quando se escreve o que foi dito, fizemos a análise de alguns conceitos, principalmente de experiência formadora, significativa. Que aí vocês trouxeram as que

estavam na transcrição. Pessoa referência, também falamos bastante, porque vocês haviam trazido na entrevista a mesma pessoa, e o Ricardo não tinha trazido na entrevista o Gustavo como pessoa referência. Mas depois tu trouxe uma série de coisas sobre a tua vivência com ele.

O que pensei para gente falar hoje? Eu acho que a gente podia falar um pouco sobre as questões, as três principais questões, que é o ter experiência, o que desta formação de vocês, desde a formação técnica da escola técnica ou do SENAI, até o momento atual que foram experiências importantes para vocês, no sentido daquela experiência que a gente faz uma reflexão, que nós falamos no último encontro, não só a vivência. Lembra que a gente falou que vivência, e o que gente vai vivendo no dia-dia, e que experiência e a que a gente faz uma reflexão e que muda alguma coisa na forma da gente se relacionar com o nosso trabalho, com nós mesmos ou com os outros.

Então pensando desde a formação técnica, desde que vocês entraram na escola técnica, até agora, que vocês estão atuando na liderança como supervisores, que experiências vocês pontuariam como importantes, que não foram provocadas por vocês?

Silêncio.

Ricardo – Tem que pensar.

Rita – Podem pensar... Não precisa responder...

Pedro – Tu está te referindo a pessoas, à própria cultura que a empresa, tudo...

Rita – Aquilo que tu destacaria como as experiências importantes, que tu viveu e que te trouxeram aprendizagens e que não foi tu que provocou. Situações que aconteceram e sobre as quais tu pensou muito e que, por isto, são experiências significativas. Certamente uma é aquela que tu nos contou na semana passada, que não foi tu que provocou, que tu trouxe como experiência significativa.

Já o André teve uma experiência significativa que trouxe na semana passada, mas que ele foi que provocou, que foi quando tu decidiu que queria sair da empresa, que tu foi, procurou, que tu também havia decidido fazer o curso superior e que aquilo ali se transformou para ti numa experiência significativa, estou certa? Foi isto? Então esta foi tu que provocou?

O Pedro trouxe uma que tu não provocou, que aconteceu e que pra ti significativa. E o Ricardo no encontro passado não trouxe uma significativa para gente.

Ricardo – Talvez uma situação que tenha ajudado foi.. Apesar que antes a gente vai amadurecendo. Mas nunca é como a de ter sido demitido, de ter sido desligado, antes tu demite, demite, mas tu vivendo aquela experiência, estar do outro lado. Claro, tu até sabe que é difícil ser demitido, mas nunca é como tu viver a situação, de tu sentir. Claro, tem momentos que tu pensa e não sabe se tu é incompetente, se não é. E aí, tu vivendo aquela experiência, quando tu tiver, agora como eu estou de volta do outro lado, e se tiver que fazer isto, vou fazer, não digo mais consciente, mas vai esgotar mais possibilidades, vai ver mais possibilidade de evitar aquilo ali.

Logo que a gente entrou, me lembro o cara não fez uma coisa meio certa, tu já manda embora e pega outro. Claro, depois tu pensa mais [para] mandar embora, começa a conversar mais, mas mesmo assim... Depois que tu vive a situação, tu sente aquela situação.

Rita – Isto foi um aprendizado, [tu] considera que foi significativo, foi certamente um aprendizado?

Ricardo – Eu penso isto, não vou cometer uma injustiça. Claro que eu não vou deixar de demitir. Se não tem mais jeito, não tem recurso, não resta outra alternativa, vou desligar. Mas não desligar por desligar, para facilitar o meu trabalho.

Pedro – Uma questão que serviu como experiência foi alguns anos atrás quando houve aquela mudança toda que tinha a gerência de produção e uma de manutenção, a qual a gente se reportava em 97, quando tiraram a gerência de produção, e a de manutenção assumiu tudo. Onde tiraram a supervisão de produção e o do GAP teve que assumir a produção. Aquilo para mim foi uma experiência fantástica porque a gente via sempre o outro lado da história. O GAP prestava serviço à produção, mas a gente não enxergava assim, era a única palavra que prevalecia. A palavra da operadora da PRM não tinha peso, não se dava muita importância, eu pensava assim e, de uma hora para outra, a gente estava com todos dos dois lados, com GAP, Produção e Preparação. Aquilo foi uma experiência muito boa, porque a gente teve que aprender a dar ouvidos a todas as equipes. Não tinha para onde fugir. Tu tem lá as tuas equipes, e uma das tuas equipes vai ter que resolver. O problema x é de uma das equipes. E até mesmo porque a gente convivia com a produção, e a gente nunca deu a importância que

devia, eu não me preocupava com isto, Havia rumores, mas eu achava que isto não vai acontecer e, de uma hora para outra, aconteceu. E qual foi o resultado, aí está aqui a produção vocês são responsáveis e tem que acontecer, não pode parar. Aquilo ali foi uma experiência fantástica: ou tu aprende ou aprende e, nesta situação, a gente aprendeu a dar mais ouvido à operadora, a dar ouvidos muitas vezes serve de exemplo. Uma situação hoje que tem um problema que a própria operadora diz isto não ta funcionando, a gente ouve, escuta este tipo de coisa. Há dez anos atrás não, a gente não ia dar ouvidos, o que ela está falando é besteira, e não é besteira. Isto para mim foi uma experiência marcante.

Rita – Vocês tiveram que integrar a relação e o interesse com diversas áreas. E antes, vocês tinham somente o GAP.

Pedro – A nossa relação era assim, a própria gerência tratava assim, era a linha que a gente tinha e era a que a gente seguia.

Ricardo – Cada um tratava de seus interesses, a produção tinha um, o GAP tinha outro e a PRM outros. Como hoje ainda tem. De repente, não é que o almoxarifado tenha outro interesse, mas eles tem as dificuldades deles.

Rita – Não conseguem enxergar...

Ricardo – A expedição eles tem, mas ou eles carregam um caminhão ou entram a produção. O que eles vão fazer? Só pode fazer uma coisa.

Pedro – Aproveitando o que o Ricardo falou... Eu não sou muito de questionar a expedição o Ricardo já questiona mais. Muitas vezes, a gente comenta [que] a expedição não fornece estrado e rack, mas a expedição não fornece rack, não fornece estrado, eu fico pensando... Será que todo o problema é deles? Até onde vai a culpa deles nesta situação? Será que isto não está além deles? Será que eles não estão sendo vítimas? Não vou dizer vítima, vítimas acho que fica fora de hora, será que eles não estão sendo prejudicados como nós? Será que não é um planejamento que não foi feito pela diretoria, por vendas?

André - Tu pode questionar, mas os pares não resolvem, quem resolve é a gerência. A cobrança pelo setor, ninguém vai cobrar eles sobre liberar rack para fábrica. Tu pode brigar, pode espernear, mas continua da mesma forma.

Ricardo – Não resolve, porque em uma situação em que eu me refiro a situações, ele pode te atender, mas que não atende porque é mais importante, mas o que é melhor para empresa liberar rack vai facilitar mais a ti do que prejudicar mais ele do ajudar o teu setor.

André - Mas quem passa a visão é a gerência, ela te passa é o resultado de liberar caminhão.

Ricardo – A gerência não vai te dizer entre separar isto tu libera rack. Entre tu separar rack e liberar caminhão é isto aqui.

Rita – o que tu está dizendo é que há um espaço entre a decisão do gerente e do supervisor que ele pode trabalhar?

Ricardo – eu acho que sim.

.

André - Concordo que quando tu não tem mais condições, se tu não tem mais espaço. Tu pensa só no que a gerência diz.

Rita – O que o Ricardo está dizendo é que tem coisas entre o que o gerente diz e o que ele é capaz de fazer que ele pode fazer. É isto fiz a síntese?

Ricardo – Sim.

Rita – É aprendizagem não provocadas?

André - As situações negativas e que te trazem aprendizagem.

Rita – Não é regra. Sabe que isto é uma coisa interessante Eu estou usando uma autora Francesa, que eu já falei, para este trabalho Ela falou em um seminário que eu participei e que a gente enxerga muito mais as aprendizagens que acontecem na dificuldade, mas que tem muitas que acontecem nos momentos bons. Mas é que às vezes ela não marcam tanto.

André - E esta questão de tirar aprendizagem depende de cada um. Eu acho que depende de cada um. A dificuldade acontece a cada hora e depende do que tu vai fazer disto. Tu começou pela formação técnica, os melhores aprendizados que eu tive, na parte de formação técnica foi dos professores mais chatos, que cobravam horário, pessoas mais rígidas. Por que, da parte da formação, isto é, que traz um conhecimento, uma formação, mesmo de conhecimento, porque matéria por matéria qualquer um dá. Porque te cobram coisas que tu vai usar a vida toda, porque é na base, onde tu está aprendendo. Eu tive alguns professores bem bons.

Na parte profissional, acho que em toda dificuldade tua, [tu] acaba tirando sempre algum conhecimento e [são] as difíceis que marcam.

Um exemplo que eu acho muito tri, não me lembro mais porque parou, ah, foi a época da crise. O CCQ, os teatros, as palestras, é uma coisa maravilhosa, isto em muitas empresas de ponta não tem. Aquilo é fantástico, e eu não me lembro. Subir no palco é um nervosismo e aprendizado muito grande, mas depende, acho que depende muito das pessoas.

Teve momentos, que eu comentei alguns na entrevista, que marcam, mas eu acho que toda dificuldade, toda cobrança leva a pensar, toda cobrança de alguma errada te leva a pensar se tu estava fazendo errado.

Rita – Tu destacaria algum momento?

André - Foi tanta coisa, eu ainda sigo muito no que eu te falei, principalmente quando eu assumi a supervisão, aquilo como aprendizado não tem, quando tu trabalha com pessoas e depois tem que chefiar a transição disto é complicado, o Pedro falou que foi funcionário de Ricardo. É difícil, eu ainda tive a facilidade de ir para noite e não ter pego o mesmo grupo que eu trabalhava.

Rita – - Porque se tu pega?

André - É que tu tem um círculo de amizade mais forte.

Pedro – E que tu sente um laço de amizade maior com o teu grupo. Tu pode até não ser amigo, mas são colegas bem próximos. Tu tem um vínculo maior, não que tu não vai ter com outros. E aí, quando tu vai exigir, que tu vai puxar a corda, vamos dizer assim, tu te sente

receoso. Eu vivenciei isto, esta dificuldade porque, quando eu fui para encarregado, eu fui trabalhar com os meus colegas.

Rita – Ricardo, eu lembro que tu falou isto na tua entrevista.

Pedro – Então, é difícil, porque eu vivenciei isto.

Ricardo – É que a gente critica o supervisor, e depois tu está no lugar dele.

André - A Vilma é que me pergunta isto: *tu falava que o Pedro não fazia porcaria nenhuma, agora tu fala que o Giussepe...*

Rita – E ela não te pergunta o que tu faz, agora que tu está neste lugar?

Ricardo – É aí tu tem que botar respeito.

Rita – Tu também pegou o teu grupo?

Pedro – Uma mente mais fechada, pessoal com mais de meia carreira, já pronto, É muito diferente de pegar um menino hoje com 20 anos, 22 anos. É muito diferente, e até mesmo a diferença de idade. Quando eu passei para encarregado, eu tinha 21 anos. Não, tinha 20 anos, e o pessoal que a gente trabalhava tinha a média de 38, 40 por aí. O Fábio e o Paulo, que já tinha 20 anos de casa, o Pereira que já tinha 10 anos. Tudo pessoas bitoladas, bitoladas não, já tinham um perfil. Hoje, é muito melhor, não tem comparação. Alguns anos atrás, o teu equipamento não ajudava, a tua equipe era limitada. Não por culpa deles, mas era limitada.

Rita – O que tinha de limitação esta equipe que vocês receberam? Não é o caso do A, ele já pegou uma equipe de técnicos?

Ricardo – É que tudo era mais parado. Hoje, se tu bobear, eles tiram o teu lugar, tu tem que estar sempre te aprimorando para não perder o teu lugar. Naquele tempo, o mecânico usava uma barra de cobre na mão...

Pedro – E um martelinho do outro lado, meia dúzia de chave alien. Inteligência, conhecimento técnico, muito pouco porque o equipamento não exigia, a cultura sim, já vinha exigindo.

Ricardo – Já começou a mudar, com a nossa entrada... Com os programas de qualidade.

Pedro – Então, exigência das pessoas não tinha, e equipamento também. Isto levou um tempo para empresa começar a comprar as máquinas. Foi comprar máquinas boas. Estas máquinas Elege eram boas.

Rita – Eram pessoas que tinham que[nível de] escolaridade?

Pedro – Tipo Mauro, sexta série.

Ricardo – Tinham prática.

Pedro – O Mauro hoje tem dificuldade, [para] regular uma máquina, ele vai fazer do jeito dele. Naquele tempo, tu apertava o mais ou menos.

Ricardo – Dá meia volta, duas batidinhas.

Rita - Eles devem ter se sentido extremamente invadidos com este perfil diferente de vocês?

André - É que quando tu implanta isto na empresa, tu está dizendo: *eu vou tirar todos vocês e colocar outros, melhores.*

Pedro – O Luis é daquele tempo, e ele tem medo de ser demitido. Ele é um exemplo de persistência. O que ele tenta ele tenta superar, ele tem enormes limitações e ele tenta superar, mas onde tu foi exigir, ele vai travar.

Rita – E tu vê que ele tem um curso técnico, depois fez CEFET.

Ricardo - Não, o Luis tem alguma cultura.

Pedro – Ele supera a limitação técnica por este esforço que ele faz para realizar um curso técnico, estudar.

Ricardo - No CEFET, ele foi o único que não teve nenhuma falta.

Pedro – Tecnicamente ele está sempre buscando.

Rita – E tem uma capacidade de raciocínio muito boa também. Bom vamos agora para uma outra questão. Qual foi a experiência desde a formação técnica até agora que vocês provocaram com o objetivo de aprendizado, que vocês pensaram: *com isto aqui eu vou aprender, eu vou fazer isto porque eu vou aprender?*

Ricardo – Eu não lembro. No dia-a-dia que ia aumentando e mudando, e a gente ia achando alternativa, ia treinando mais o teu pessoal para ir delegando mais coisas. Mas uma coisa mais planejada, não.

Rita – *Por estas exigências do dia-a-dia, tu nunca pensou “eu vou pensar em tal coisa porque com isto eu vou aprender”?*

Ricardo – De aprender não, mais de facilitar o meu trabalho.

Pedro – Eu tenho algo comigo, não sei se isto vai se encaixar na tua pergunta. Eu, tipo cada equipamento que chega, uma máquina nova que chega, eu procuro conhecer o máximo da máquina. E, no momento que eu aprender aquilo ali, e em algum momento, vai ter um momento que eu como gestor vou ter alguém que vai precisar, e eu vou poder ajudar. Exemplo, a Arburg: quando chegou, eu fiquei uma semana com o técnico para ter um melhor aproveitamento, porque eu sabia que alguém vai precisar, e eu vou estar por ali. Isto vai gerar um resultado não para mim, mas para empresa, e para pessoas, não sei se se encaixa.

Rita – *Sim, é um aprendizado que tu provoca. Poderia não fazer, mas tu provoca, tu quer.*

André - Foi em uma cadeira na UNISINOS de pensamento. Em cima disto, eu aprendi muito. Eu sempre aprendi e fiz muito para saber onde estão meus erros e dificuldades e em cima

disto, eu trabalhei muito. Uma das que eu sempre tive foi a de falar em público. Isto eu sempre provoquei muito.

Isto foi provocado e isto de saber onde tu é fraco, onde tu tem problema, onde tu é a fração baixa e, de certa forma, quando é exigido, eu procuro trabalhar em cima disto.

André - Eu sei as dificuldades que eu tenho. As arburg, eu não fiz isto, eu sinceramente não sei. As elétricas, eu conheço bastante até. Acho que é importante.

Até tu deslanchar, até tu ficar automático. Hoje, não tem muito, fica tudo muito igual.

Tu consegue largar as elétricas? Não, estas eu conheço bem porque eu fiquei muito tempo.

Para tirar conhecimento é importante.

É a questão de tu não receber feedback.

Rita – Mas tu também pode negar, tu considera que está bem em tudo.

André - Para mim, isto fez bem, porque quando eu estava de noite, eu estive aqui três vezes e o Ricardo dizia *mas eu estou longe de ti*.

André - Tu larga de mão e faz com [que] tu trabalhe desta forma. Na parte técnica, eu tinha muito dificuldade na parte elétrica, e eu passei muito tempo em roda daquilo, falei muito com os guris da elétrica.

Rita – Eu vejo nas falas de vocês que tem uma preocupação grande entre fazer o trabalho da gestão e também de domínio da questão técnica, tem esta preocupação de vocês?

Pedro – Eu tenho esta preocupação. Eu tenho uma grande preocupação com a parte técnica. Inclusive eu e o Ricardo, várias vezes, falamos sobre isto.

Rita – Por quê?

Pedro - Porque nós temos a gestão da produção, mas a produção está atrelada à parte técnica. Muitas vezes, o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali.

Às vezes, o teu funcionário não sabe resolver aquilo ali, hoje acima de mim, não tem. Quando eu falo acima de mim, falo de nós três. Isto traz satisfação para mim, mas resultado traz para a empresa. Então, se eu cheguei a um limite, a quem eu vou recorrer?

R – E o G não tem conhecimento técnico e o S está longe de vocês .

Pedro – O Silvio tem de muitos anos atrás; hoje na atualidade, não.

Ricardo – É, mas o problema mais específico de molde, a gente não tem.

André - A gente não é supervisor só da produção, somos também da área técnica.

Ricardo – Teoricamente, nós deveríamos ter conhecimento, não precisaríamos conhecer mais que o técnico.

Rita – Mas vocês têm esta preocupação?

Ricardo – É que cada vez tu te afasta mais.

Pedro – Todo o equipamento que tiver na empresa enquanto eu estiver na empresa , eu não vou desistir nunca. Não é só conhecer. Eu gosto, é satisfação.

André - Tu gosta?

André – Eu, se fosse só para gestão, eu iria.

R – E tu, Ricardo?

Ricardo – Tu não consegue. No dia-a-dia, tu... A minha idéia é a longo prazo, é ir treinando, doutrinando para que a operadora e o abastecedor saibam o que fazer, como fazer, quando esperar, quando perguntar e acaba até pela rotatividade. Daqui a pouco, tu está com a equipe treinada e dá uma reviravolta, como a de dois anos atrás e, se a gente se dedica ao conhecimento técnico, e acaba não sobrando tempo para tudo... E aí, ou tu atende um lado ou outro, ou um pouco de cada um.

André - Na verdade, a nossa função é isso aí: é um pouco de cada. Se tu for mais nas máquinas, tu perde em gestão.

Ricardo – E aí tu mede o que é mais viável.

Ricardo – A preocupação é sempre o que dá menos perda, é eu deixar de conhecer este equipamento, mas eu vou ter um padrão de trabalho para abastecedores. E aí eu posso me dedicar a oferecer apoio a eles. E agora posso me dedicar a organizar e providenciar recursos.

R – O grande apoiador de vocês é o técnico de processo. Vocês foram técnicos de processo?

Pedro – O Ricardo pode fazer o relato invertido. Eu fui de estagiário quase para encarregado.

Pedro – Tu pegou em junho.

André - Que base tu tinha, como foi de estagiário para encarregado.

Ricardo - O que acontece é que, desde 12 anos, eu trabalho. Meu pai morreu e minha mãe, quando eu tinha 14 anos, foi embora de casa e deixou 05 filhos em casa. Do mesmo jeito, fui trabalhando, e eu hoje tenho um emprego relativamente bom. Porque eu fui estudando e porque as pessoas diziam: ele é estudioso. E eu fui botando na cabeça para não desapontar aquelas pessoas, eu cada vez me esforçava mais.

Pedro – Mas quando as pessoas te diziam isto, ela estavam te incentivando dando força.

Ricardo – E aí, acostumado a passar frio, comer mal a passar fome. E claro, aí vem trabalhar na [empresa] Itália, tem almoço, tem janta, tem um salário que hoje seria de R\$ 800,00, para quem trabalhava passando fome e frio, então trabalhava, ficava quantas horas fosse necessário. Com o tempo, fui me aperfeiçoando e, naquele tempo, o que era mais trabalhador é que era o mais visto.

Pedro – Te interrompendo, o cara trabalhador era o responsável, também é mas era o trabalhador.

Ricardo – E aí nós ficava trabalhando, limpando máquinas. Tinha o supervisor da produção.

Rita – Entrava e faziam coisas que os outros não faziam, porque já estavam dentro daquele formato, é isto?

Ricardo – Aquele tempo, os caras ficavam lá no vestiário. Tinha que ir chamar.

E depois tu vai tendo oportunidade, e cada situação que tu imagina que não faz bem, tu vai refletindo para ir melhorando, fazer bem.

Estava pensando: ao passar para o turno 1, nas reuniões, o cara se atrapalha, repete. Eu estou escrevendo tudo o que eu vou falar, já tenho umas 5 páginas. [Estou] Pensando também em gravar, filmar acho que é um aprendizado.

Ricardo – Porque tu ta falando e acha que a pessoa está entendendo. Quanta coisa acontece na fábrica que a gente fica de boca aberta? Tu diz dez vezes, e ela parece que entende, mas não entende.

Rita – Muitas vezes, tu tem uma intenção, mas ela não percebe esta intenção. Tu acha que tu colocou, mas não foi percebido pelo outro.

Ricardo – Alguma falha houve e tu tem falar de acordo com que ela entenda.

Rita – O Ricardo já está na outra questão que eu pensei para a gente falar hoje:

Que projeções vocês já estão fazendo para o futuro, para aprender ainda mais para o trabalho que vocês estão fazendo ainda hoje. Que planos vocês têm?

Pedro – Hoje, é como da primeira vez que tu me entrevistou, lá a gente falou bastante sobre pessoas. A minha idéia é melhorar ou buscar algum tipo de formação voltado para pessoas. Eu vejo que o que mais precisa hoje é trabalhar pessoas e tu precisa e tem que saber, senão tu não tem resultado. O principal é ter que saber trabalhar as pessoas.

Pedro – É, dentro do que o Ricardo disse, saber transmitir uma informação, entender o que ela quer dizer. Muitas vezes, ela te diz uma coisa e tu tens N maneiras de processar o que ela está te dizendo.

Ricardo – E dentro da fábrica nós estamos dentro de uma posição que atinge muito mais pessoas que o próprio treinamento. E vai influenciar o aproveitamento dela no treinamento

Pedro – Uma coisa que eu uso como base é pela própria pesquisa. Um dos principais itens é a informação, isto qualquer um de nós vai olhar e vai ver. A gente fica pensando que é umas férias, é uma cesta básica, muitas vezes, não é isto. Quando a gente pergunta, na realidade, muitas a pessoas não falam porque não tem a maneira certa de falar, ou não se encorajam a falar e [pensam] *posso me complicar*. E então fazer as pessoas falar naturalmente.

André - Eu estava pensando [que] eu vejo como objetivo principal retomar algumas coisas que a gente perdeu. Eram coisas boas, formas de trabalhar legal, que a gente foi modificando e foi se perdendo e chegou ao extremo.

A gente afirmava que dava para trabalhar em dois. Mas sempre pensando em ter um grupo estável, mas isto não acontece na [empresa] Itália.

As coisas tomaram uma forma que eu e o Pedro não sabia, as coisas se perderam. Na verdade, o resultado foi dado na forma, mas se perdeu os controles bons, a forma boa de trabalhar. Acho que o primeiro objetivo geral é se retomar o que se perdeu.

Rita – *Isto é, retomar algo que tu já conhece. Aí retomar algo, mas em termos de aprendizagem, tu tem um plano?*

André - No trabalho?

Rita – *Não precisa ser no trabalho.*

Ricardo – O que eu enxergo que precisa e acho que até tu comentou também, aí lendo aquele Monge e o Executivo, aquilo ali não é novidade, tudo é coisa que eu já sabia. E a dificuldade que tu tem de mostrar para as pessoas aquilo ali. E, na primeira reunião que eu fizer com o turno 1, é colocar as atribuições das operadoras e do supervisor. Para quebrar aquilo que o Ricardo, é bravo.

É um supervisor e diferente do outro, mas o trabalho da operadora é o mesmo. A operadora tem o trabalho dela conhecer e aplicar e aí se resume a poucas coisas.

A o E deixa passar o A não manda. Então, é de fazer com que as pessoas enxerguem que o supervisor não está ali para estar mandando, está para mandar; mandando está ali para facilitar e, é claro, eu não sou visto desta maneira.

Ricardo – Claro que muitas pessoas reconhecem.

Rita – Bem, nós estamos encerrando. Tem alguma que gostariam de acrescentar . Eu gostaria de perguntar o ano que vocês vieram para cá?

André - 94 , de Arroio Grande.

Pedro – 85, de Lagoa Vermelha. Na empresa, em 90.

Ricardo – 89, de Pelotas.

Pedro – A tua família era do interior, da agricultura, né, André?

André - O vô sempre teve fazenda lá. O meu pai é comerciante. A minha mãe era professora, eu tive duas mães (fiquei com a minha vó até os 6 anos).

Rita – Conforme falamos, eu também quero apresentar alguns conteúdos que eu já separei para trabalhar com as entrevistas:

Os dilemas de ser técnico e ser líder, Ser supervisor, escolha, desejo e ou sorte, as estratégias para aprender, como fizeram para aprender na empresa, na atividade, a pessoa referencia, os atributos do supervisor, a formação contínua e o curso superior.

André – Rita, tu pegou um grupo bem diversificado.

Pedro – Vai dar um livro.

Rita – A dissertação dá quase um livro. Eu já fiz uma banca para aprovação do projeto. Eles, aprovaram, e agora eu tenho que apresentar de novo o projeto completo.

Ricardo – Para professores e os colegas participam?

Rita – É aberto para os colegas de Mestrado assistirem se tiverem interesse e vocês também podem participar, vocês gostariam?

Pedro – Só se não aparecer que é nós.

Rita - Vai ser em agosto. Eu aviso a data para vocês. Até aqui muito obrigada!