

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE

CONSCIÊNCIA OPERÁRIA E EMPRESARIAL: CONVERGÊNCIAS E RUPTURAS

CELSO TEIXEIRA BRAGA

SÃO PAULO
2002

CELSO TEIXEIRA BRAGA

CONSCIÊNCIA OPERÁRIA E EMPRESARIAL: CONVERGÊNCIAS E RUPTURAS

Dissertação apresentada à banca examinadora designada pelo programa de pós-graduação — Mestrado em educação do Centro Universitário Nove de Julho — UNINOVE — como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Educação, sob orientação do Professor Doutor José Eustáquio Romão

SÃO PAULO

2002

FICHA CATALOGRÁFICA

Braga, Celso Teixeira

Consciência operária e empresarial: convergências e rupturas.
/ Celso Teixeira Braga : 2002

141 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro universitário Nove de Julho, 2008.

Orientador: Prof. Dr. José Eustáquio Romão

1. Educação

CDU 37

AGRADECIMENTOS

No decorrer do período em que estive desenvolvendo este trabalho, muitas contribuições foram se somando. Pessoas que, diretamente ou indiretamente, estavam vinculadas a este trabalho, iam, cada uma a seu modo, estimulando-me a prosseguir na empreitada. Agradeço, de maneira especial, ao orientador, Prof. Dr. José Eustáquio Romão, aos professores do Centro Universitário Nove de Julho-UNINOVE, aos professores doutores Mariângela Pinto da Fonseca Wechsler, José Luiz Vieira Almeida e Ivanise Monfredini participantes da banca examinadora, aos profissionais da Bridge, aos amigos, a minha família, aos trabalhadores e aos administradores da empresa em que se efetivou esta pesquisa.

Foram muitos encontros e desencontros que permitiram a riqueza do caminho, o meu refazer e a certeza de que as discussões iniciadas neste trabalho são apenas o começo de um longo caminho em direção ao conhecimento. Há ainda centenas de perguntas que, ainda sem resposta, provocam minha curiosidade.

Espero contar ainda com as pessoas a quem agora agradeço para os próximos passos, que, por uma questão vital, haverão de ser percorridos

A PROCLAMAÇÃO

-V-

As palavras

são imortais.

Há centenas de línguas

em que as palavras podem ser ditas.

Há centenas de maneiras

de se ouvir as palavras.

Mas elas não devem comparar-se

com as originais.

Sua origem é anônima.

J. L. Moreno.

A Adriana, sempre companheira, e ao meu filho Lucas, que tem me ensinado tanto da vida.

RESUMO

Fundamentados à luz da Sociologia, conforme discutido por Lucien Goldmann, da Psicologia, segundo a ótica de Jacob Levi Moreno, e da Educação, a partir dos estudos de Paulo Freire, enfatizamos, neste trabalho, o tema da conscientização, analisando-o sob a perspectiva de um estudo de caso, realizado a partir do treinamento denominado de *Formação de Times de Trabalho – FTT*, oferecido por uma empresa multinacional do ramo metalúrgico. Este estudo, são consideradas as novas demandas dos processos de produção das empresas para a obtenção de lucro, advindos da utilização de uma mão-de-obra participativa e coletiva. Nesse caso, aos trabalhadores cabe exercitar, não só a criatividade, como também a discussão em grupo em torno dos obstáculos a serem superados em direção à consecução dos objetivos da organização. A análise do processo de conscientização do trabalhador, proposta nesta investigação, é realizada a partir de dois enfoques. O primeiro refere-se à coleta de dados após aplicação do FTT, baseada nas subcategorias diálogo, relação humana e criatividade, depreendidas das aproximações teóricas dos autores fundamentais aqui utilizados. O segundo relaciona-se ao contexto em que os sujeitos da pesquisa atuam: a partir de relatos de pessoas da administração que não estão diretamente ligadas ao grupo pesquisado, verificamos em que medida o FTT interfere na atuação cotidiana dos trabalhadores. A leitura dos dados obtidos permite que sejam avaliadas as convergências e as rupturas entre as intenções da empresa e o processo de conscientização de seus colaboradores.

ABSTRACT

Based on the sociological discussion of Lucien Goldmann, the psychological knowledge of Jacob Levi Moreno and the educational studies by Paulo Freire, the subject awareness is analyzed under the perspective of a case study, accomplished through the formation of teamwork (FTT) in a multinational company of the metallurgic sector. This case study presented the new demands on the processes of production allowing companies the greatest profit while also allowing for the participation of the workers in determining the methods of production. In their participation, the workers should discuss their ideas in a group setting, should be creative, and should discuss the obstacles they have faced. The worker's awareness is verified by the author using two analysis slopes. First, a collection of data after the application of FTT, based on the subcategories of dialogue, human relationship and creativity using the authors' fundamental theoretical approaches and secondly considering the context in which the participants act, from where the comments were logged, and the allowance of certain considerations. The reading of the obtained data allows one to appraise the convergences and divergences between the intentions of the company and the process of their collaborators' awareness.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO: Meu itinerário pedagógico.....	10
INTRODUÇÃO: O objeto e sua forma de abordagem.....	20
CAPÍTULO 1: As novas demandas do processo de produção.....	29
1.1 Conscientização: uma resposta humana	33
1.2 Construção de uma sociedade alienada	38
1.3 Liberdade do trabalhador “versus” conscientização.....	41
1.4 Trabalhador individual versus trabalhador coletivo.....	44
CAPÍTULO 2: O ato criador em Freire, Goldmann e Moreno.....	46
CAPÍTULO 3: Treinamento: Formação de Times de Trabalho.....	60
3.1 Procedimento de trabalho.....	62
3.2 O tripé metodológico da prática psicodrmática em FTT.....	65
3.3 Conscientização: resultados esperados	68
CAPÍTULO 4: Pesquisa e resultados segundo egressos do FTT.....	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	88

APRESENTAÇÃO

MEU ITINERÁRIO PEDAGÓGICO

Iniciar este trabalho científico não é um fato ocasional, mas resultado do processo de amadurecimento e de construção de minha identidade. Em outro momento, talvez, a certeza e o desejo de tornar-me um pesquisador estivessem ainda pouco delineadas. As diversas possibilidades surgidas em minha trajetória contribuíram para construção de minha forma de ser e permitiram meu encontro com a educação e a pesquisa.

Aos seis anos, já alfabetizado por minha mãe, entrei, pela primeira vez, no sistema educacional, no Colégio Santos Anjos, uma escola particular administrada por freiras, em Porto União, no Paraná. Minha família acabava de mudar-se de São Paulo, pois meu pai fora transferido em virtude de uma promoção. Nessa época, lembro-me que os adultos insistiam em me perguntar: “O que você quer ser quando crescer?”. Eu não hesitava na resposta: “Um cientista”. Nem a melhor imaginação poderia entender como eu, nos meus tenros seis anos, teria constituído esse desejo. Mas era razoavelmente simples: eu sonhava descobrir algo; e cientista, ao menos para mim, era quem mexia com tubos de ensaio. Não demorou muito, ganhei um estojo de ciências cheio de substâncias coloridas e mal cheirosas que me divertiam muito. Identifico, naquela experiência infantil, a formação de um traço básico de minha existência: a curiosidade em torno do inexplicado. Mesmo agora, depois de vinte e oito anos, continuo excitado por compreender as coisas.

No decorrer do terceiro ano primário, mais uma vez, meu pai fora transferido. Fomos para uma pequena cidade próxima de São Paulo. Dessa vez, minha nova escola era estadual.

Carrego até hoje a sensação de ter sido mal recepcionado pela professora. Ela não era muito afetiva e minha curiosidade atrapalhava a nossa relação – pelo menos, foi essa a explicação que encontrei para o desconforto. Para defender-me daquela situação, isolei-me na sala de aula. Mas fora dela, conheci um garoto, o Walter, que me apresentou o Gilmar que, por sua vez, me apresentou o Márcio e o Carlos. Durante nove anos, formamos um grupo. Mesmo não estudando na mesma sala de aula, estávamos sempre juntos. A ‘irmandade’ encerrou-se quando nosso amigo Márcio faleceu em um acidente de carro e nossas vidas tomaram outros rumos.

Há bem pouco tempo, percebi o significado desse grupo em minha trajetória de estudos. Inicialmente, porque esse grupo definiu minha escolha em relação ao curso do segundo grau. Ao sair do ginásio, dois desses meus amigos resolveram estudar o curso técnico em eletrônica e eu acabei por também optar por essa modalidade de estudos. Depois, porque o aprendizado da amizade, da importância do outro, do compartilhamento, proporcionado por esse grupo, determinou minha orientação profissional em termos de graduação universitária: tornei-me psicólogo, pois desejava trabalhar com as pessoas, ajudando-as a se formarem e a encontrarem soluções para seus próprios problemas.

Confesso que, inicialmente, não percebi algumas coisas relevantes acontecendo comigo. Aos quatorze anos, escrevia poesias; aos quinze, motivado pela curiosidade, comprei *O livro do riso e do esquecimento*, de Milan Kundera. Já havia ouvido falar muito sobre esse autor e desejava conhecê-lo. As poesias são ainda escritas. O livro, levei uns três anos para conseguir entendê-lo. Várias vezes o abandonei. Um dia, finalmente, a compreensão iluminou a leitura e, assim, de uma só vez, fui até o fim, muito orgulhoso de minha façanha.

Preocupações importantes sobre os seres humanos, as suas relações e sua historicidade, que estavam naquele livro, suscitaram em mim reflexões fundamentais.

Deixei de fazer o estágio do último ano do colégio, pois estava desmotivado. Mas, mesmo assim, com dezessete anos, prestei vestibular para engenharia e fui aprovado.

O ingresso na universidade coincidia com a minha primeira experiência com o trabalho. Trabalhei como ajudante geral em uma fábrica de papel, fazendo um horário de três turnos com revezamento. Muitas vezes, enfrentei dificuldades para conseguir trocas de turno com meus companheiros de trabalho para poder estudar. Após três meses de trabalho, tive a oportunidade de ajudar a operar uma máquina. Nove meses depois, consegui uma transferência para o almoxarifado da empresa, onde, trabalhando como conferente, faria só o primeiro turno — o que era melhor para os estudos. Nos primeiros dias de trabalho, ao me deparar com a necessidade de organizar os estoques, elaborei um plano de trabalho para facilitar a tarefa, aplicando os conhecimentos que havia acumulado até então. As mudanças tiveram tanta repercussão que logo fui chamado pelo superior da área. Este, apesar de avaliar positivamente o meu trabalho, advertiu-me para o fato de que nenhuma modificação deveria ser implementada sem a sua permissão. Determinou o retorno a procedimentos típicos da situação anterior. Fiquei decepcionado e não consegui entender a atitude do superior. No entanto, como o grupo do almoxarifado era favorável aos novos procedimentos, não retornamos radicalmente aos processos costumeiros. Essa situação ajudou-me a compreender mais claramente a relação entre empresa e jogo político.

Relacionava-me bem com as pessoas da fábrica e isto ajudava muito no resultado positivo de meu desempenho. Em pouco tempo, ganhei o respeito e a confiança das pessoas.

Passados dois anos, havia aprendido a utilizar, de forma prática, algumas das teorias que estudava.

O ano de 1987 é marcado por transições fundamentais em minha vida: meus pais estavam em processo de separação, meu trabalho não apresentava perspectivas relevantes e comecei a amadurecer a idéia de abandonar o curso de engenharia, uma vez que não atendia as minhas expectativas. Deixei a empresa para tentar meu próprio negócio — uma lanchonete e lava-rápido. Após um período de nove meses, constatei o fracasso financeiro de meu investimento. Voltei a procurar emprego. Dessa vez, decidi por uma mudança de área de trabalho, ocupando uma vaga no setor de recursos humanos em uma empresa pertencente a um dos maiores grupos privados do país. O cargo era o de controlador de restaurante, cujas funções, dentre outras, eram as de fazer compras, de provar alimentos, de distribuir vales para funcionários e de calcular os custos de refeições. Um trabalho muito diferente do que já havia feito até então. Expirado o prazo da experiência, meu superior direto avaliou meu trabalho, mostrando-se surpreso com meu excelente desempenho, já que nunca trabalhara no ramo. Como justificativa para a boa avaliação, eu destacaria minha disposição e curiosidade para os novos desafios e o enorme prazer em lidar com pessoas.

Conheci, nessa ocasião, duas colegas de trabalho, grandes amigas até hoje, a Rita e a Mari, duas psicólogas que me apresentaram a psicologia organizacional como algo interessante e possível. Decidi então retornar aos estudos universitários, dedicando-me ao campo da psicologia. Manifestei à empresa interesse em trabalhar com treinamento de pessoal, por acreditar que poderia contribuir com as pessoas no sentido de desenvolver suas potencialidades. Algum tempo depois, estava atuando como instrutor de treinamento e aprofundando-me na psicologia, certo de que deveria explorar o campo organizacional.

Lembro-me que nesse período de transição, contei a meu pai sobre minha decisão. Embora tenha demonstrado alguma resistência, afirmando que a psicologia, além de ser coisa de mulher, tinha um campo de trabalho bastante restrito, acatou minha resolução, aconselhando-me a prosseguir. Assim fiz.

Iniciei o treinamento de pessoal como um reproduzidor dos conteúdos propostos pela empresa para o ‘adestramento’ de funcionários em suas tarefas e dos conceitos direcionados a interesses empresariais. Tive muita dificuldade no início para estabelecer junto aos funcionários o meu espaço de atuação. Eles relatavam a mim todas as insatisfações que enfrentavam em relação à empresa, queixavam-se dos salários baixos, dos maus-tratos e dos conflitos que vivenciavam no local de trabalho. Eu me restringia a informar-lhes os objetivos de nossos encontros eram outros. Acredito ter sido essa uma forma de me defender. Eu não fora preparado para assumir aquela posição. Tudo acontecera rapidamente: de manhã, era um controlador de restaurante e, à tarde, assumia um grupo de pessoas para ministrar treinamento. Durante os primeiros meses, pensei várias vezes em desistir, mas decidi enfrentar os desafios.

Ao longo do curso de psicologia, fui identificando oportunidades e investindo todo meu esforço e recursos no sentido de aperfeiçoar-me como um profissional da área de treinamento de pessoal. A empresa oferecia um programa de bolsa de estudos que previa um aumento no valor da bolsa de acordo com as notas obtidas pelo funcionário. A dedicação aos estudos permitiu-me, durante grande parte de minha graduação, contar com o percentual máximo da bolsa. Embora a bolsa fosse, sem dúvida, um incentivo bastante significativo, o que mais me mobilizava para os estudos era a possibilidade de conhecer cada vez mais sobre a psicologia aplicada ao trabalho e sobre saúde mental.

Uma reestruturação na área, proposta pela empresa, agregou ao nosso grupo de trabalho um novo funcionário, de nome Sérgio. Sua influência em minha formação foi importantíssima: por seu intermédio, conheci um curso de especialização em psicodrama; além disso, iniciei, por sua orientação, um processo terapêutico. Esses dois fatores foram decisivos no meu processo de aperfeiçoamento, tanto profissional quanto pessoal.

No último ano de universidade, decidi fazer, paralelamente, o primeiro ano do curso de especialização em psicodrama. Foi um ano de estudos intensos. Ao término do curso de especialização, comecei a dar aulas de psicodrama na Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama, onde me formei.

No trabalho, eu e meu novo colega, iniciávamos projetos independentes de treinamento com base nas reflexões que elaborávamos em torno de nossa atuação profissional. Essa autonomia gerou muitos atritos, muitas vezes, com nossos gerentes diretos. Mas, a partir daí, ganhamos liberdade, pois aplicávamos bem nossos conhecimentos e apresentávamos sólido embasamento teórico em nossas intervenções. Foram seis anos na área de treinamento dessa empresa. Em todas as atividades estudávamos o comportamento humano e o da organização. Vivenciamos as relações dos grupos em todos os setores da empresa: da diretoria aos operários, abrangendo políticas internas, liderança, resistências, necessidades, desenvolvimento, etc. Percebi, então, que as possibilidades de aprendizado naquela organização haviam se esgotado. Por isso, junto com meu parceiro de trabalho - agora também amigo - iniciamos estudos para viabilizar uma empresa de consultoria no campo de desenvolvimento do ser humano.

Após seis meses de planejamento, decidimos deixar a empresa tão logo se encerrasse um trabalho que coordenávamos, o que se daria em janeiro de 1996. Porém, a empresa, em um processo de retração de mercado, antecipou nossa saída para outubro de 1995.

Quinze dias depois, estávamos prestando serviço para uma multinacional americana, já com a insígnia *BRIDGE – Soluções para o Desenvolvimento Humano*. A escolha do nome da instituição relacionava-se com nosso desejo de transformá-la numa ponte entre o avanço da tecnologia e o desenvolvimento mais humano. O primeiro trabalho fora solicitado em decorrência de uma necessidade da empresa de desenvolver um grupo de operadores de fábrica para cooperar em sua linha de produção. Após nossa intervenção, que perdurou dois meses, o grupo estava preparado para desenvolver ações cooperativas. Houve, nesse processo, resultados que nem nós, nem a empresa esperávamos. Como exemplo, posso citar uma situação em que um superior “mandou” a linha funcionar em condições que ofereciam riscos à segurança dos funcionários. Decidiram coletivamente que não lhe obedeceriam. O superior foi, então, queixar-se ao gerente responsável por nossa contratação, que avaliou positivamente a decisão dos funcionários, considerando-a como um resultado favorável de nossa intervenção.

No início do ano de 1996, fomos convidados por uma multinacional alemã, com mais de cinco mil funcionários, para auxiliar no desenvolvimento de um projeto que, elaborado pela matriz, deveria ser implementado no Brasil. O projeto visava a fomentar grupos semi-autônomos nas linhas de produção, nos aspectos técnicos e comportamentais. Fomos incumbidos de preparar o projeto comportamental para formação de “times”. Foram formadas quatro turmas-piloto, compostas por, aproximadamente, doze pessoas cada — operadores de máquinas e seu supervisor. O objetivo era desenvolver neles a capacidade de assumirem

coletivamente as tarefas de trabalho, enfrentando novas responsabilidades, como planejar metas, corrigir falhas e sugerir modificações, tendo em vista melhor produtividade. Até o segundo semestre de 2000, participaram desse trabalho aproximadamente 210 turmas. O crescimento da demanda crescia à medida que aumentava a produtividade das turmas. Não obstante a esse aumento de produtividade, desenvolvia-se, de maneira não prevista pela companhia, a consciência de grupo e de sua importância e o reconhecimento da identidade de cada participante na sua relação com os demais e com a própria empresa. E mais: essa identidade passava a se manifestar não somente no interior do grupo, mas também no seu exterior, no cumprimento dos diversos papéis sociais que aos funcionários eram atribuídos, fora dos limites da empresa. Essa conclusão está embasada nos depoimentos dos participantes, nos quais se destacava a afirmação de que estariam sendo reconhecidos por comportamentos mais integradores e diferenciados nas outras esferas sociais que não as estritamente profissionais.

Como nossa meta era o desenvolvimento da espontaneidade e da criatividade das pessoas e, conseqüentemente, das relações entre elas no papel profissional, entendi haver necessidade de compreender, cada vez mais, a forma pela qual esse desenvolvimento se dava. Prescindindo de uma base teórica para analisar mais sistematicamente essas mudanças não explicitadas nos objetivos empresariais iniciais, considerei por bem ingressar num curso de pós-graduação em nível de mestrado. O campo da educação pareceu-me o mais adequado para oferecer-me fundamentos para a construção de métodos, técnicas, instrumentos e procedimentos necessários a uma abordagem do processo de conscientização decorrente das dinâmicas de treinamento profissional.

Continuamos, hoje, atendendo a várias grandes empresas, nacionais e multinacionais, preparando grupos de trabalho e de lideranças. Treinamos em cinco anos, em torno de 4.000 pessoas, orientados sempre pelo objetivo de preparar os funcionários para que utilizem, no desempenho de seu papel profissional, seu potencial criativo e espontâneo em favor da valorização do ser humano.

Obviamente, buscamos uma adequação entre nosso objetivo e a meta primordial das empresas, que é a do aumento da produtividade e do lucro. Para isso, definimos dois níveis de intervenção de nosso trabalho: o primeiro, de cunho preventivo, prevê o atendimento da demanda da empresa no que se refere à participação dos funcionários nas decisões e estratégias; o segundo nível volta-se para a solução de conflitos que interferem no bom andamento do trabalho. É nossa convicção que as empresas percebem que a maior coesão de seu pessoal, bem como o uso de um potencial alargado, traduzir-se-ão em lucros. Talvez, por estarem na ponta da transformação, as grandes empresas, muito mais do que as pequenas, invistam neste tipo de trabalho.

Fazer parte das histórias aqui relatadas significou o acúmulo de referências fundamentais ao meu desenvolvimento profissional e pessoal. As situações sociais e as condições de trabalho por mim vivenciadas marcaram indelevelmente minha opção por estudar continuamente.

Minha formação em psicologia, psicodrama e educação contínua foi resultado de minha eterna curiosidade e de meu profundo desejo de aprender e de contribuir para uma convivência mais equilibrada e saudável entre os humanos.

Nessa direção, é proposta deste trabalho de dissertação atualizar a discussão capital versus trabalho, no sentido de construir uma perspectiva em torno da necessidade de entendimento e de superação das alienações - até agora apresentadas nessa relação. Com isso, pretendo contribuir com as atuais discussões acerca da transformação do ser humano a partir do processo de conscientização no trabalho, tendo em vista uma questão que, a meu ver, é fundamental para a reorganização dos trabalhadores, qual seja: em que medida a transformação, entendida aqui como uma maior participação dos funcionários e permissão ao estabelecimento de sua criticidade, exerce influência no desempenho profissional dos trabalhadores e, conseqüentemente, na organização social?

INTRODUÇÃO

O OBJETO E SUA FORMA DE ABORDAGEM

O objetivo deste trabalho é, fundamentalmente, analisar os resultados obtidos em um processo de treinamento, denominado de *Formação de Times de Trabalho*, doravante FTT, aplicado em empresas, com a intenção de preparar seus funcionários para uma maior participação e atuação em seu respectivo grupo de trabalho.

É importante salientarmos que há muitos apoios metodológicos diferenciados para esse tipo de treinamento e que não é possível generalizar os resultados desta pesquisa para todos. A metodologia aplicada ao FTT estudado baseia-se na Socionomia, teoria desenvolvida pelo Dr. J. L. Moreno. Ao longo deste trabalho, delineamos os aspectos teóricos envolvidos.

A conscientização¹ é categoria que orienta o trabalho de análise desta pesquisa e será aqui abordada no sentido de buscarmos uma compreensão acerca dos possíveis reflexos e influências que o treinamento FTT provoca no processo de conscientização dos trabalhadores a ele submetidos. Para isso, definimos um recorte nos seguintes termos:

1. a conscientização do funcionário em relação a sua capacidade de relacionar-se com outros seres humanos;
2. a influência do treinamento FTT na tomada de consciência em relação à possibilidade de o funcionário relacionar-se como participante do grupo de trabalho ao qual pertence.

¹ A conscientização é um processo constituído, em grande parte, da relação de um ser humano com outro ser humano. A conscientização aqui estudada limitar-se-á ao estudo de um caso em que o FTT foi aplicado em uma empresa. Abordaremos esse tema com maior profundidade no capítulo II.

As respostas a essas questões podem apontar alternativas para a superação dos limites impostos pelas organizações no que se referem à dominação dos funcionários tendo em vista a obtenção do lucro. Talvez se vislumbre aí uma possibilidade de construção de um projeto social mais amplo em que a conscientização seja um de seus elementos.

Relativamente ao conceito de conscientização, a perspectiva teórica por nós adotada consiste na combinação de alguns conceitos de Paulo Freire, J.L. Moreno² e Lucien Goldmann³, no que se referem à análise do fenômeno da consciência. Essa análise, ao assinalar dois tipos de consciência - uma social e outra individual – levou-nos a procurar uma visão integradora do fenômeno da conscientização sob as óticas da sociologia, da psicologia e da cognição, conforme discutida pelo campo da educação.

A intersecção entre os três autores é possibilitada pelo fato de que todos eles, cada um em seu campo específico de estudo, associa-se à razão dialética. Freire propõe uma pedagogia em que o educador assume o processo de co-construção de conhecimentos como um ato político e espera de seus educandos uma práxis libertadora. Goldmann, por sua vez, inscrito na sociologia da cultura, formula uma análise dos fenômenos da cultura a partir da noção de sujeito transindividual⁴. Moreno apresenta, através de seus estudos no campo da psicologia,

² Para explicitar os conceitos desenvolvidos por Moreno, recorreremos a vários autores nacionais que se dedicaram ao estudo de sua obra.

³ Outros autores também serão consultados, quando conceitos específicos exigirem outras formulações mais consistentes. No decorrer do texto, as referências e as justificativas desta busca bibliográfica serão explicitadas para evitarmos cair no ecletismo improdutivo e fugir de nosso referencial teórico fundamental, que está inscrito na razão dialética.

⁴ O sujeito transindividual descrito por Goldmann se refere ao sujeito coletivo que tem suas ações justificadas somente em relação a outros sujeitos (GOLDMANN, 1972).

um método para o exercício da espontaneidade⁵, da criatividade⁶ e da sensibilidade, tendo em vista o desenvolvimento adequado da vida física, psíquica e relacional.

A convergência entre os três autores é mais explícita, quando tomamos o conceito de relação humana. Freire, por exemplo, defende a idéia de que o processo de humanização se dá no mundo, porque o homem caracteriza-se pela capacidade de relacionar-se com o outro e com o mundo, a partir de mediações histórica e culturalmente constituídas. Conforme o autor:

Se apenas estivesse no mundo não haveria transcendência nem se objetivaria a si mesmo. Mas como pode objetivar-se, pode também distinguir um eu e um não-eu. Isto o torna um ser capaz de relacionar-se; de sair de si; de projetar-se nos outros; de transcender. Pode distinguir órbitas existenciais distintas de si mesmo. (...) Quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e com seu trabalho pode criar um mundo próprio: seu eu e suas circunstâncias (FREIRE: 1998:30).

Moreno, por sua vez, também concebe o homem como um ser relacional. Para ele, a formação da identidade do sujeito se dá a partir da diferenciação de si em relação ao outro. Esse processo acaba por lhe definir papéis⁷ sociais que fundam sua identidade. Assinala o autor que:

⁵ “A espontaneidade é a capacidade de agir de modo “adequado” diante de situações novas criando uma resposta inédita ou renovada ou, ainda, transformadora de situações preestabelecidas” (GONÇALVES, 1988: 47).

⁶ “A possibilidade de modificar uma dada situação ou de estabelecer uma nova situação implica em criar: produzir, a partir de algo que já é dado, alguma coisa nova” (GONÇALVES, 1988: 47).

⁷ O conceito de papel estabelecido por Moreno é a posição que a pessoa assume dentro da sociedade (MARTÍN, 1984). Para Moreno, o conceito de papel é o grande articulador da identidade e se relaciona com a sociologia e a psicologia por conter componentes coletivos e individuais. “O papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas e objetos estão envolvidos” (MORENO, 1993:27).

Antes e imediatamente após o nascimento, o bebê vive num universo indiferenciado, a que chamei de “matriz de identidade”. Essa matriz é existencial mas não é experimentada. Pode ser considerada o locus donde surgem, em fases graduais, o eu e suas ramificações, os papéis. Os papéis são os embriões, os precursores do eu, e esforçam-se por agrupar e unificar (MORENO: 1993:25).

Ao modo de Freire e Moreno, Goldmann orienta-se, em seus estudos, pela compreensão de que os homens agem conjuntamente, em relação. Isso justifica a perspectiva transindividual e coletiva do sujeito social adotada pelo autor. Colocando o problema do sujeito coletivo de modo simples, Goldmann diz que ele é o que nos permite compreender os comportamentos e a partir disto, as realidades, os acontecimentos. Nesse sentido, apresentamos um exemplo:

Pierre e eu estamos erguendo esta cadeira, que é particularmente pesada, e refletimos um pouco a fim de saber quem ergueu a cadeira.

Todo sistema parte do cogito e do sujeito individual - e isto significa uma parte considerável da filosofia ocidental – não pode responder de maneira positiva pois fomos Pierre e eu que levantamos esta cadeira, e a idéia de que fui eu que ergui a cadeira e de que a cadeira e o Pierre são o objeto de minha consciência repousa sobre uma ilusão, se admitirmos por um só momento a relação entre a práxis e a consciência. Não se trata de hipostasiar o sujeito coletivo, de sina-lo em qualquer parte fora das consciências individuais; trata-se de saber que minha consciência do mundo só pode ser significativo se eu levar em consideração o fato de que a meu lado, a consciência de Pierre, com a minha, constituem um conjunto que permite um comportamento confinante com o fato de levantar esta cadeira. O sujeito completo na ação e, implicitamente; a estrutura da consciência, só podem ser compreendidas se

partirmos do fato de que os homens agem conjuntamente e de que há uma divisão do trabalho (Goldmann, 1972: 89).

Como vimos, a relação humana constitui-se num aspecto da conscientização, já que interfere, de maneira cabal, na formação individual e coletiva do homem. Em relação, o homem se faz homem e produz suas ações transformadoras, sua criação em favor de si mesmo.

Assim, a modificação do mundo passa a ser uma missão do próprio homem que, consciente, delimita seus sistemas sociais e supera as barreiras que obstaculizam a convivência humana. Logo, um outro aspecto a ser considerado para análise do processo de conscientização é o da criatividade, entendido como sendo um recurso propriamente humano que permite ao homem ultrapassar limites determinados por sua própria história.

Freire afirma que a consciência do homem deve captar o mundo e transformá-lo. Para o educador: *“o desenvolvimento de uma consciência crítica que permite ao homem transformar a realidade se faz cada vez mais urgente”* (FREIRE, 1998:33), pois a criticidade potencializa a resposta aos desafios da história, sendo, portanto, um elemento condutor de novas respostas.

Sob a ótica moreniana, durante o desenvolvimento do homem em suas relações, a espontaneidade, a criatividade e a sensibilidade⁸ são recursos vitais para a atividade criadora. O entrelaçamento da espontaneidade com a criatividade é dado pela sensibilidade de ordem-afetivo emocional, que deve ser entendida de maneira diferenciada daquela feita só pelos

órgãos dos sentidos. Explicita-se aqui a captação de mensagens ocultas em um tipo de sensibilidade que exige a presença humana na relação. A proposta de revolução criadora advinda dessa perspectiva de evolução:

Romper com padrões estereotipados do comportamento, lutar contra a automatização e a robotização, estimular a participação na vida social com valores éticos dignos da civilização, promover o crescimento do sujeito a partir de suas relações com o outro, permitir ao homem superar as conservas culturais, sem destrutividade, são algumas propostas desta revolução (ALMEIDA, 1998:40).

Por força dos obstáculos existentes no ambiente, os elementos saudáveis da espontaneidade/criatividade vão sendo restringidos e o sujeito passa a ter um comportamento rotineiro, repetitivo e monótono, apresentando dificuldades de dar respostas adequadas às situações novas do dia-a-dia. As criações e aquisições vão se tornando presas à repetição, de forma rígida, dominadas pela inércia conservadora. Há assim o surgimento de um fenômeno chamado por Moreno de conserva cultural.

Com base nessa perspectiva, podemos afirmar que para Moreno a transformação da realidade dar-se-á pelo ato criador do próprio homem em relação com outros homens, no enfrentamento dos obstáculos dos sistemas sociais que dificultam o desenvolvimento de seu potencial criativo.

Do ponto de vista goldmanniano, a transformação insere-se sempre num movimento dialético: a transformação do sujeito individual ou coletivo transforma o mundo ambiente e

⁸ A esta percepção afetivo-emocional que permeia as inter-relações, Moreno chama de “fator tele” (ALMEIDA, 1998).

vice-versa. O autor analisa, em seus estudos sobre a consciência, as possíveis variações e limites que a consciência da realidade pode enfrentar caso não haja uma profunda transformação social prévia (GOLDMANN, 1972). Nesse sentido, os limites impostos pelas empresas, no que se referem aos processos de treinamento, parece estarem mais no plano de resistência a uma profunda transformação e desconectados de um projeto de transformação social, do que abertos a uma perspectiva de equilíbrio das forças entre capital versus trabalho. Os trabalhadores reivindicam maior participação, mas percebem que há limites para os questionamentos e para as formas de participação. Nesses termos, a visão goldmanniana assinala que os elementos inibidores da ação criadora do homem - e portanto da participação ativa e responsável do indivíduo - são os aspectos impostos pelo plano econômico-social das sociedades modernas.

Goldmann ressalta que o processo de superação dos obstáculos individuais e/ou coletivos deve prever um movimento em direção ao diálogo, a partir do qual os homens explicitam suas intenções e as elaboram racionalmente, tendo em vista a organização coletiva. O diálogo é concebido, portanto, como uma ferramenta para a conscientização e a sua utilização como critério da conscientização. Composto com Freire (1998), é possível afirmar que a ausência do diálogo faz com que as respostas fiquem impregnadas de impressões meramente pessoais acerca dos problemas vivenciados pelo homem, marcando uma tendência, própria da consciência ingênua, de se procurar simples e superficiais explicações para os fatos da vida.

Freire, ao definir o diálogo como sendo uma relação horizontal do eu com o tu, aponta o amor, a humanidade, a confiança e a esperança como valores fundamentais nas relações

humanas. Para o autor, portanto, quando os homens se fazem críticos na procura de algo, produz-se entre eles uma relação de “empatia”⁹. (FREIRE, 1998).

Em suma, o diálogo fará parte da conscientização como um de seus critérios, à medida em que sua presença favorece a relação humana no aspecto do reconhecimento do eu e do tu e permite à criatividade um direcionamento da ação mais coletivo do que individual, já que, na reflexão entre as pessoas, pode-se entender quais obstáculos devem ser superados do ponto de vista do coletivo.

Com base em Goldmann, Moreno e Freire, definimos conscientização a partir de três aspectos — relação humana, criatividade e diálogo. Essa concepção permite-nos analisar as convergências e as rupturas no processo de conscientização de alguns operários envolvidos no treinamento FTT.

Para realizar esse trabalho de análise, organizamos esta dissertação em quatro capítulos. No primeiro capítulo, apresentamos algumas das novas demandas do capital como elementos que provocaram a necessidade de maior participação do trabalhador no processo produtivo. Também consideramos a conscientização como sendo uma resposta essencialmente humana, a partir da visão dos três teóricos a cujas referências metodológicas recorreremos. Em seguida, enfocamos os processos sociais, cuja tendência estrutural é a alienação, reforçada pelas exigências do sistema produtivo que fragmenta e lança na passividade os produtores diretos. Por fim, caracterizamos as formas de participação coletiva do trabalhador com relação à tomada de decisão e à criação de soluções em seu local de

⁹ A empatia é entendida como a capacidade de perceber e entender o outro. Quando Freire usa a expressão “entre ambos”, aponta uma via de mão dupla para sua descrição, o que o aproxima do conceito de “Fator tele”, descrito por Moreno.

trabalho, apresentando-as não só como uma necessidade das novas demandas do sistema produtivo, mas, sobretudo, como condição para uma expressão humanizada e consciente.

No segundo capítulo da dissertação, aprofundamos os aspectos teóricos que aproximam os estudiosos Freire, Goldmann e Moreno, em duas direções: 1. no que dizem respeito à categoria conscientização¹⁰; 2. no que concernem aos aspectos metodológicos que embasam este trabalho.

Apresentamos, no terceiro capítulo, a descrição da empresa em que foi realizado o estudo de caso que constitui o objeto desta dissertação, delimitando o universo pesquisado à estrutura utilizada para o treinamento FTT, considerando um cenário de novas demandas do sistema produtivo em relação à formação de times.

O quarto capítulo é dedicado à análise dos dados coletados no estudo, levando a cabo a verificação do processo de conscientização a partir das variáveis previstas, examinando, prioritariamente, se o treinamento FTT contribui para o processo de conscientização ou aprofunda a alienação dos produtores diretos. Por fim, apresentamos nossas considerações conclusivas.

¹⁰ A categoria “conscientização” será estrutural na correlação teórica dos autores. Fazemos uso também, conforme brevemente exposto nesta introdução, dos conceitos de diálogo, relação humana e criatividade, no sentido do trabalho conjunto — “Time” —, como elementos que denotam maior ou menor grau de conscientização

CAPÍTULO 1

AS NOVAS DEMANDAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Até aproximadamente 1970, com o início da queda do fordismo¹¹ e do sistema “Welfare States”, a eficiência técnica era, sem dúvida, umas das metas mais primordiais da organização empresarial. Logo, a ênfase na aplicação de treinamentos dentro das empresas brasileiras recaía sobre a capacitação operacional para o manuseio e o posicionamento nas máquinas e processos. Nas organizações, as lideranças eram escolhidas por sua capacidade operativa na máquina e sua habilidade relacionada aos aspectos técnicos, adquiridas com a experiência. Até então, a participação dos funcionários não era bem vista e o líder do grupo usava a técnica do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A teoria burocrática designava a rígida divisão do poder e do trabalho, criando um ambiente em que as relações humanas eram restritas e a participação dos funcionários, no seu processo de trabalho, pouco estimulada.

Embora ainda haja empresas que embasam sua organização nesses valores, é possível identificar um forte movimento de transformação, caracterizado pela demanda por trabalhadores mais participativos. O cenário atual das empresas propõe a superação da rígida divisão do trabalho, conforme proposta por Taylor e Ford. A fragmentação do processo produtivo, contida nessa proposta, limitou os trabalhadores a tarefas específicas, fixas,

¹¹ No momento em que a taxa de lucro começou a cair, a crise — cuja origem é o enfraquecimento do fordismo como técnica de organização e controle dos trabalhadores —, atingiu o cerne da acumulação. A partir daí a concorrência intercapitalista se acirrou, fortemente, e as empresas passaram a buscar, de todas as formas, redução de custos e aumento de produtividade (MARQUES, 1987:56).

repetitivas e monótonas, resultando numa real desqualificação, que hoje já não coaduna mais com as novas demandas do trabalho.

O discurso da democratização ocupou também os espaços empresariais e em consequência disso, a participação, entendida como um processo que pressupõe uma visão global do trabalho e que, portanto, exige discussões e ações para solução de problemas do cotidiano na empresa, passa a ser um tema fundamental para o capital organizado. Após longa história em que a participação esteve submetida ao controle da rígida hierarquia nas organizações e à fragmentação do trabalho, exige-se agora dos trabalhadores essa competência. E mais: enfatiza-se a necessidade do trabalho coletivo no sentido da cooperação e da inter-relação entre os membros dos grupos de trabalhadores. Em um ambiente não burocrático, autonomia, grupos participativos e compartilhamento das decisões são temas a serem abordados e remetem à produção coletiva, embora, o objetivo ainda seja o crescimento da propriedade privada. Dessa feita, são exigidos do trabalhador escolaridade básica, capacidade de adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas. Também há estimulação às atividades de abertura para novas aprendizagens e criatividade para lidar com imprevistos.

As idéias de participação mais ampla na tomada de decisões da empresa e de intensa utilização da capacidade interativa com outras pessoas de um mesmo grupo profissional atende às novas demandas do mundo do trabalho no que se referem ao aumento de lucratividade.

O processo de trabalho mais flexível traz a possibilidade de redução da fragmentação imposta a ele pelo taylorismo e fordismo e ganha-se aí, no que diz respeito à qualificação do

trabalhador, a emergência da utilização de sua capacidade de adaptação a novas situações, de uma compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas. Há um certo estímulo a atitudes de abertura para aprendizagens, à utilização da criatividade para o enfrentamento de obstáculos e imprevistos e ao trabalho em equipe. Fazem-se necessárias, assim, novas formas de organização dos trabalhadores que lhes exigem, no cumprimento de seu papel profissional, maior capacidade de comunicação e de relacionamento.

Por outro lado, o processo de formação do trabalhador participativo pode, por vezes, levar a resultados indesejados pelas organizações, já que, mais conscientes de sua capacidade de ação, os treinandos podem buscar novos valores e interesses, mais próximos de sua classe. Dessa forma, a empresa pode, em virtude de um trabalho de treinamento, enfrentar conflitos de interesses gerados por um trabalhador que pensa e age menos alienadamente. Tal paradoxo tem aparecido com bastante freqüência nas novas demandas do trabalho e é provável que não possamos prever todas as suas conseqüências. Mas é possível afirmar que dificilmente uma empresa poderá passar incólume a esse processo de transição, pois a maior competitividade, exigência dos novos modos de organização de nossa economia, implica tomada de decisões rápidas para geração de resultados imediatos. Esse quadro impõe para o executante - o trabalhador direto - a necessidade de desenvolver uma elevada capacidade de comunicação e uma visão de totalidade do processo produtivo. Essas qualidades são atingidas por meio de um processo educativo específico que, pode, num primeiro momento, provocar uma resistência a elementos espúrios à “consciência para si”¹² do trabalhador.

¹² Usamos aqui o conceito de Marx, no sentido do conjunto de componentes da consciência operária que se voltam para a construção de um projeto de sociedade que o coloca como classe dominante. Goldmann denominou-a de “consciência possível”.

Embora as empresas alcancem, por meio de um rigoroso processo de controle, atingir, em grande medida, as suas metas, a despeito dos interesses e desejos dos trabalhadores, a história humana tem nos provado que nem o controle mais rígido é capaz de prever todas as variáveis. Na verdade, mais do que a inflexibilidade, a história aponta-nos a existência de uma cadeia de possibilidades, influenciada pela dinâmica das relações humanas, dentre as quais destacamos empresa/trabalhadores e trabalhador/trabalhador. As empresas clamam por transformações e empreendem esforços nesse sentido, mas, uma vez iniciado o processo de atendimento às novas demandas, os resultados podem tornar-se inesperados, em decorrência da forma de participação da classe trabalhadora. Ao responder às urgências da competitividade, e por isso promover uma abertura à participação efetiva, a empresa passa a enfrentar também a possibilidade de construção de novos valores, nem sempre favoráveis aos seus interesses.

A condição humana e histórica do homem justifica esse processo irrepresável da transformação. O homem é sujeito de sua história ao mesmo tempo em que também é dialeticamente seu objeto. Essa dialeticidade se reproduz em toda a vida social, inclusive no processo produtivo, portanto, no âmbito da empresa. Quando uma organização institui um trabalho tendo em vista determinadas necessidades, acreditando que apenas elas serão norteadoras do processo, enfrenta o risco de deparar-se com o contingente. *“Não há, portanto, na teoria dialógica da ação, um sujeito que domina pela conquista e um objeto dominado. Em lugar disto, há sujeitos que se encontram para pronúncia do mundo, para sua transformação”* (FREIRE, 1987: 166).

Resta-nos saber, portanto, se as novas demandas do trabalho, associadas à proposta de maior participação dos funcionários, a partir do treinamento FTT, serve mais como estratégia

do capital à exploração do trabalhador, ou se, de outro lado, apesar de não desejado, é um início do processo de conscientização que, sem um fim explícito, serve ao trabalhador como possibilidade de mobilização em direção as suas próprias necessidades. O item que se segue, ao focar o tema da conscientização, pretende buscar respostas para essa questão.

1.1 Conscientização: uma resposta humana

A conscientização é o processo de organização da reflexão¹³ sobre as determinações naturais e sociais. Segundo Freire (1998), ela se constrói somente através de um diálogo crítico, pelo qual os oprimidos lutam para se conduzirem à liberdade — assumirem novos limites na defesa de seus direitos — e nessa luta encontrar a sua prática libertadora. Nesses termos, a conscientização só se efetiva mediante a relação de um ser humano com outros, em um determinado ambiente, num processo inexorável de criação e recriação da história.

Conscientizar-se, portanto, é humanizar-se por meio do diálogo – entendido aqui, não como um mero processo de comunicação que prevê apenas a existência de interlocutores e o uso da palavra, mas como um processo que pressupõe uma reflexão crítica, uma práxis capaz de impulsionar a transformação, a desalienação e ir ao encontro de outros seres humanos na pronúncia de um mundo humanizado. Esse movimento dialógico pode desencadear novas formas de conhecimento que vão alterar a representação da realidade - inicialmente definida a partir dos interesses de uma classe dominante - e permitir ao ser humano cumprir seu desejo de transformação - inerente a todos os homens, de alguma forma alienados. O rompimento da relação dominado/dominador previsto por esse processo leva os homens a se relacionarem de

¹³ A reflexão é “o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer” (FREIRE, 1997:43).

forma mais horizontal e logo mais humanizada, pois os valores humanos, em sua perspectiva original, não são exclusivos de uma classe, mas, de domínio geral.

A conscientização permite, portanto, que as pessoas se aproximem de sua verdade real, ampliando, significativamente, a possibilidade de uma resposta nova para os problemas do contexto.

Para a estruturação de uma mudança constante mediante utilização dos próprios recursos humanos, que leve à superação das conservas culturais, da rigidez dos valores e da alienação, J.L.Moreno (1993) propõe que os homens lancem mão de sua espontaneidade e de sua criatividade. A espontaneidade permite ao potencial criativo atualizar-se e manifestar-se. A transformação vista por essa perspectiva não pode ser confundida com ações forçadas por outros, ao contrário, implica um processo de aprendizado com o outro em que a espontaneidade será a referência a partir da qual a conscientização poderá ser evidenciada. Em outras palavras: só há transformação se não houver dominação e o sujeito estiver livre para analisar o contexto e criar alternativas para as situações problemáticas.

Espontaneidade e criatividade têm capital importância na forma como a conscientização desenvolve-se para cumprir sua proposta de participação. A transformação da realidade em direção à constituição da própria humanidade dar-se-ia, então, pela utilização do potencial espontâneo e criativo de cada pessoa no papel que desempenha. Moreno (1993:94 e 95), na busca por uma forma de transformação, afirma:

O problema de refazer o próprio homem e não só seu meio ambiente tornar-se-á cada vez mais o problema fundamental, quanto mais as forças técnicas avançarem com

êxito na realização da máquina, da conserva cultural e do robô; e, embora o desenvolvimento destas coisas ainda esteja longe de atingir seu auge, a situação final do homem e a sua sobrevivência podem ser nitidamente visualizadas, pelo menos de um modo teórico.

Existe um modo, simples e claro, em que o homem pode lutar, não através da destruição nem como parte da engrenagem social, mas como indivíduo e criador, ou como uma associação de criadores. Ele tem de encontrar uma estratégia de criação que escape da conservação e da concorrência do robô. Essa estratégia é a prática do ato criador, o homem como instrumento de criação que muda continuamente os seus produtos. A espontaneidade, enquanto método de transição é tão antiga, evidentemente, quanto a própria humanidade, mas como foco de si mesma é um problema de hoje e de amanhã.

Conforme essa perspectiva, o homem é o principal ator no desenvolvimento de sua história, podendo atuar como criador ou como participante de uma associação de criadores, utilizando sua espontaneidade como método de transformação. Na proposta de recuperação de sua humanidade necessita romper padrões de comportamento e lutar contra a submissão e a robotização¹⁴. A espontaneidade e a criatividade são, portanto, elementos relacionados à conscientização, uma vez que orientam a ação e reflexão, permitindo ao homem encontrar sua melhor direção na construção da humanidade. A relação entre espontaneidade/criatividade e conscientização é dada pela ação transformadora exigida em ambos os conceitos. Identificamos ainda o homem moreniano como relacional, e é na relação com o outro que os atos espontâneos e criativos são fatores essenciais a produção de transformações.

¹⁴ Segundo Moreno (1993), o processo de robotização levou o homem a negligenciar e abandonar o processo criador, a suprimir todos os momentos ativos, vivenciais e a esforçar-se para alcançar um objeto imutável. Instala-se a ilusão da existência de um produto acabado e perfeito que dispensa o ato criador. É nesse processo de aniquilação do homem que as máquinas ganham importância: elas passam a fazer o trabalho repetitivo do homem por um custo bem menor.

Nessa mesma direção, Freire (1987:58) afirma que “*só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa também*”. (1987: 58). Nesses termos, a conscientização, por meio de uma educação libertadora, permite aos seres humanos a superação da alienação, dos interesses de uma classe dominante que, revestida de falsa generosidade, se satisfaz estimulando nos dominados uma ingenuidade. Freire relaciona esse ato de pronunciamento de um novo mundo ao ato da criação, a partir do qual um indivíduo não conquista o outro, mas conquista o diálogo para sua própria libertação. Reconhecer o outro é provavelmente a atitude detonadora do processo de conscientização. É quando os seres humanos compartilham necessidades e podem, talvez, transformar e construir sua história.

Para Freire, a conscientização, além de ser o caminho pelo qual as insatisfações sociais podem ser expressas, é também a manifestação da capacidade crítica dos humanos em busca da liberdade. Essa visão fundamenta a educação libertadora defendida pelo autor como sendo a prática da liberdade e da tomada de consciência, baseada no diálogo entre seres humanos que pronunciam um mundo.

A consciência, segundo Goldmann (1972), deve ser analisada a partir de duas noções: a da consciência real e a da consciência possível. Consciência real é aquela expressa e manifesta pelo conjunto da sociedade por meio da explicitação de seus valores, que são traduzidos em ações. Em uma sociedade em que há um dominador este é quem determina, de certa forma, a consciência real. Essa predominância pode ser evidenciada em diferentes planos: artístico, literário, religioso, filosófico, no trabalho, nas relações, etc. A consciência

possível, por sua vez, não é determinada pela expressão da ação no ambiente pelos valores vigentes, mas pelas mudanças suscetíveis de serem produzidas na consciência e na ação dos sujeitos.

Para exemplificar, recorramos ao campo do trabalho das sociedades modernas, no qual advogou-se, com base na perspectiva taylorista-fordista, que não havia necessidade de participação do trabalhador. Essa era a consciência real estabelecida, prontamente assumida pelo funcionário alienado. Hoje, encontramos a empresa, representante da classe dominante, dizendo a esse mesmo trabalhador que deve dar idéias e participar do processo de busca de soluções para os problemas surgidos no cotidiano do trabalho. E mais: que deve fazê-lo em conjunto. Esse novo quadro, embora delimitado pelos interesses da empresa, pode favorecer o desenvolvimento da consciência possível nos trabalhadores, pois pressupõe transformações cujo curso não está sob inteiro domínio nem das empresas, nem dos trabalhadores. Vale ressaltar que apesar da demanda por maior participação, as organizações, na sua representatividade dada pelas lideranças, não podem exercitá-la integralmente, pois ainda não delimitaram rigorosamente a consciência possível. São novas situações-limites, no caso dos chefes hierárquicos, e uma nova consciência real que pode despontar em efetivas transformações.

Uma intervenção em prol da conscientização deve levar em conta as limitações apresentadas pela consciência real, de modo a perceber o quanto as pessoas, vivendo sob uma condição que não lhes permite questionar todos os valores vigentes, conseguiriam ampliar sua consciência possível.. Conforme Goldmann (1972:10):

É realmente importante para quem quer que deseje intervir na vida social, saber quais são, num estado dado, numa dada situação, as informações que podem transmitir, quais as que passam sofrendo deformações mais ou menos importantes e quais as que não podem passar.

Goldmann afirma que, em sendo rompidos os limites do campo da consciência possível, pode-se estruturar o diálogo para construção de transformações sociais fundamentais. Compreender o processo de formação do humano – em que a relação e o diálogo são fundamentais – significa humanizar-se e possibilitar um futuro construído em uma ética de solidariedade.

Destaca-se assim, a perspectiva relacional inserida no processo de conscientização. Essa perspectiva coloca a conscientização como sendo uma criação coletiva que exige dos parceiros a relação, o diálogo e a reflexão em uma perspectiva de entrosamento. Esse entrosamento foi chamado por Moreno de “tele”¹⁵ e dado como necessária à complementariedade da criação coletiva.

1.2 Construção de uma sociedade alienada

Para manter a estrutura de alienação e com isso dar continuidade à opressão e à submissão dos dominados, é necessário desmobilizar o encontro dos seres humanos com qualquer expressão de coletividade, bem como manipular a consciência a ser expressa. Tanto

¹⁵ “Tele é a percepção interna e mútua dos indivíduos, é o cimento que mantém os grupos unidos” (MORENO, apud MARTÍN, 1984:196). O trecho da famosa poesia de Moreno, intitulada “Divisa”, define com maior clareza o processo téléico: “Um encontro de dois: olhos nos olhos, face a face/ E quando estiveres perto, arrancar-

mais a consciência real está próxima da consciência real da classe dominante, tanto mais as massas podem ser manipuladas. Diz Freire (1987) que *“na verdade, o que pretendem os opressores é transformar a mentalidade dos oprimidos e não a situação que os oprime”*, isso para que, melhor adaptando os oprimidos a uma situação dada, melhor os dominem.

Durante esse processo de desumanização, domesticação, conquista, alienação e opressão, o humano se reduz a autômato. O humano, espectador passivo, “morto” para sua transformação, já não expressa sua própria palavra, mas a palavra de outro. Para Freire (1987), a perspectiva pedagógica, a que ele denomina de “Educação Bancária¹⁶”, ao prever uma relação antidialógica entre professor e aluno, contribui para esse processo de alienação, inibindo o ato espontâneo e o poder criador do ser humano. A essa inibição da espontaneidade e criatividade associa-se uma idéia possível de prisão em si mesmo, prisão da capacidade de ser humano.

J. L. Moreno (1993) também estabelece associação entre desenvolvimento humano e desenvolvimento da espontaneidade e criatividade. É em virtude dessa associação que o autor propõe a ação coletiva como sendo a forma mais humana de se buscar, em qualquer nível, o desenvolvimento. Nesse sentido, ser espontâneo significa estar presente às situações configuradas pelas relações afetivas e sociais, procurando transformar aspectos insatisfatórios.

te-ei os olhos/ E coloca-los-ei no lugar dos meus;/ E arrancarei meus olhos/ para coloca-los no lugar dos teus;/ Então ver-te-ei com os teus olhos/ E tu ver-me-ás com os meus”.

¹⁶ A expressão *educação bancária* foi cunhada por Freire ao definir o paradigma tradicional de ação pedagógica como sendo aquela em que o professor, legitimado como o único detentor do saber, transmite conhecimentos e conteúdos aos seus alunos, seres esvaziados de conhecimentos.

Difícilmente alguém pode promover mudanças no ambiente se age sozinho (GONÇALVES, 1988).

Ao dividir estruturas sociais para individualizar os seres humanos, os opressores causam uma doença social¹⁷, na qual a liberdade e a essência da vida humana ficam reduzidas as suas visões particulares de bem-estar. Assumindo essa visão, uma pessoa alienada, diz Freire (1998:35), “*não olha para realidade com critério pessoal, mas com olhos alheios.*” O alienado, ao não utilizar sua capacidade de reflexão, não constitui sua humanidade, pois age a partir da passionalidade e não da racionalidade. Acredita ainda, que a realidade em que vive é estática, não possuindo, portanto, possibilidades de transformação.

As empresas contribuíram, ao longo dos anos, para um ambiente propício à alienação dos trabalhadores. As regras e o tratamento a que foram submetidos, em virtude da meta do lucro, limitaram seu pensar, transformando-os em autômatos. Para representar o poder, foi estabelecida, dentro da empresa, uma divisão hierárquica rígida: gerentes, chefes, encarregados e capatazes, entre outros, assumiram o papel de líderes da manutenção desse ambiente, controlando o trabalhador para tomar-lhe a liberdade de pensar, de agir, de ser espontâneo ou de usar a sua criatividade durante o processo de trabalho. A fragmentação do trabalho na produção em série tirou a capacidade do produtor direto de perceber a totalidade do processo produtivo, impedindo-o de identificar a utilidade e finalidade do produto de sua ação na cadeia produtiva.

¹⁷ Pela concepção moreniana, a saúde psíquica do sujeito é determinada pelo movimento de seus papéis em direção a sua consciência de si e do mundo. O processo de conscientização do trabalhador em seu papel

Essa divisão do trabalho, de caráter taylorista e antidialógica, afasta o trabalhador das possibilidades de construção coletiva da sociedade. Enquanto as empresas, que são estruturas de organização para obtenção de lucro e representantes maiores do capital controlador da propriedade privada, contribuem para a alienação do trabalhador como membro passivo da sociedade, moldam o contexto social em direção a uma sociedade alienada.

1.3 Liberdade do trabalhador “versus” conscientização

Difícilmente, a liberdade do trabalhador poderá expressar-se de maneira plena, pois estará sempre condicionada a certos limites. No entanto, a construção de uma sociedade democrática impõe a necessidade de se encontrar um equilíbrio na definição dos parâmetros em que a liberdade pode se fixar. Segundo Bally (1986:77), a existência humana prescinde de uma certa ordenação da sociedade na construção e delineamento da liberdade: *“A relação social é para o gênero humano uma missão que se deve cultivar, fixar legalmente, ordená-la. É necessária em sua origem, mas livre em sua forma”*. Assim, o processo de conscientização, embora não torne o trabalhador completamente livre, pode oferecer-lhe ferramentas para a construção de novas formas de negociação quanto a sua margem de liberdade.

A incerteza, típica de nosso tempo, não nos permite uma precisão acerca de um caminho a seguir em direção à conscientização do trabalhador. As modificações que a natureza do trabalho vem sofrendo têm causado profundos impactos na forma de pensar do

profissional atinge vários de seus papéis e essa articulação é que garante a sua identidade que, por sua vez, interfere na sua consciência de si e do mundo.

trabalhador. Portanto, é importante analisar o panorama atual, principalmente no que se refere aos setores político e econômico, que influencia o processo de conscientização dos trabalhadores. Segundo Giddens (1995:12): *“Três conjuntos de desenvolvimento são particularmente importantes; eles afetam, em especial, os países industrializados, mas seu impacto, em grau cada vez maior, é mundial. Globalização¹⁸, tradição e incerteza”*.

No contexto das transformações, a globalização é, sem dúvida, um dos aspectos que mais afetam os trabalhadores e influenciam seu cotidiano. As exigências da globalização estão, cada vez mais, relacionadas à flexibilidade, à espontaneidade e ao diálogo com o mundo “novo” que agora se apresenta. A leitura do mundo ao qual pertencem os trabalhadores já não pode ser feita ingenuamente; logo, sua interação com ele também não.

Ao constatar uma demanda pela conscientização do indivíduo quanto a sua participação relacionada com o trabalho em grupo, as empresas começam a buscar trabalhadores que se enquadrem neste perfil, embora, de muitas maneiras, não estejam preparadas para conviver com eles. Quanto mais há a necessidade da capacidade de comunicação e de visão do todo pelos trabalhadores, mais ameaçadores ao capital eles se tornam, pois passam a analisar criticamente a sua participação. Essa pressão sobre as empresas faz com que elas reforcem sua tradição de discriminação, por meio da manutenção do poder e da falta de diálogo, a fim de limitarem a ascensão do trabalhador.

A liberdade maior de diálogo e de ação, conquistada pelo processo de conscientização, pode, talvez, constituir-se na única ferramenta viável para enfrentar as incertezas da

¹⁸ “ Globalização trata efetivamente da transformação do espaço e do tempo. Eu a defino como ação à distância, e relaciono sua intensificação ao surgimento da comunicação global instantânea e ao transporte de massa” (Giddens, 1995: 13).

globalização. Porém, isso pode trazer conseqüências indesejáveis à manutenção do funcionamento da acumulação capitalista. Esse processo, cheio de contradições e incertezas, parece-nos inevitável.

Nesse sentido, Giddens (1995:15) afirma que “*a incerteza artificial intromete-se em todas as áreas da vida que, assim, abrem-se para o processo de tomada de decisões*”. Um mundo, em que as exigências são apresentadas de forma incerta, cobra ainda mais uma postura voltada à transformação, para a realização de um projeto focado na perspectiva de mudança, chamada por Giddens de expansão da reflexividade social¹⁹, marcada pela presença de pessoas inteligentes que, ao usufruírem da liberdade de diálogo e de pronunciamento do novo, espontânea e criativamente, assumem sua condição humana em quaisquer papéis que ocupem. A conscientização, como processo, avançaria na construção da diversidade criativa, à qual se recorreria para o estabelecimento de novos limites para a liberdade.

O crescimento da reflexividade social do trabalhador provoca novos questionamentos acerca do poder, do controle e da distribuição da organização social. Embora não se possa precisar o nível de realização dessa possibilidade, é bem provável que, em alguns campos da sociedade, ela já esteja presente. Isso explicaria, em grande parte, as razões pelas quais as empresas têm defendido, com tanta veemência, a participação ativa do trabalhador, seja em termos individuais, seja em termos coletivos. Além disso, a geração do lucro no atual sistema produtivo – tecnologicamente reconvertido – exige novas competências do trabalhador que podem levá-lo à conscientização. Esse é, a nosso ver, um paradoxo do funcionamento da

¹⁹ A reflexividade social é a condição e resultado de uma sociedade pós-tradicional. As decisões devem ser tomadas com base em uma reflexão mais ou menos contínua sobre as condições das ações de cada um. Reflexividade aqui se refere ao uso de informações sobre as condições de atividade como um meio de reordenar e redefinir regularmente o que essa atividade é. Ela diz respeito a um universo de ação em que os observadores sociais são eles mesmos observados. Hoje em dia, ela é verdadeiramente global em sua abrangência (GIDDENS, 1996:100).

acumulação e geração de lucro capitalista no contexto do capitalismo organizado.

Trabalhador individual versus trabalhador coletivo

As organizações têm demonstrado interesse com relação ao desenvolvimento de uma maior interação entre os trabalhadores, exigindo deles o uso, cada vez mais crescente, da sua criatividade para a resolução conjunta de problemas e a aplicação de um conceito mais generalista para as funções de atuação dentro dos grupos de trabalho. Para tanto, as empresas têm procurado formar os trabalhadores para a interdependência, provocando discussões a respeito de suas atividades e problemas, em grupos de trabalho específicos, dando-lhes autonomia de ação, pelo menos no que se refere a sua rotina.

Vigora, portanto, a compreensão de que ações individuais e ações coletivas não são, como anteriormente se acreditava, forças opostas, mutuamente excludentes. São, conforme atesta Giddens (1995:21), forças inclusivas para as novas exigências de transformação:

Em um mundo de alta reflexividade, um indivíduo deve alcançar um certo grau de autonomia de ação como condição que lhe capacite para sobreviver e para moldar uma vida; mas a autonomia não é a mesma coisa que egoísmo e, além disso, implica reciprocidade e interdependência. A questão da reconstrução de solidariedades sociais não deveria, portanto, ser vista como proteção da coesão social às margens de um mercado egoísta. Ela deveria ser entendida como reconciliação de autonomia e interdependência nas diversas esferas da vida social, inclusive no domínio econômico.

Conceber a organização social como nos propões Giddens significa entender que o mundo do trabalho determina o mundo social assim como é por ele determinado.

Assumir a idéia de que é possível obter mais resultado mediante uma ação coesa de grupos de trabalho significa assumir também a idéia de que a ação coletiva se coloca no mesmo patamar de importância que a ação individual no processo de distribuição e organização do trabalho²⁰. Isso justifica o fato de que as empresas estejam atribuindo hoje uma maior atenção à preparação de grupos para atuação em conjunto. Esse novo tipo de formação para o trabalho tem proporcionado um maior diálogo entre os trabalhadores e o uso crescente da criatividade e da espontaneidade na resolução dos problemas. Conseqüentemente, fomenta-se a capacidade de reflexividade social, pois, como vimos, é com o outro que o homem reconhece sua humanidade. O trabalhador se refaz, individualmente, pelo diálogo, avança à medida que constrói, elabora e obtém resultados. Provoca, possivelmente, uma centena de perguntas ao coletivo, incorporando o outro no processo de reconstrução de si mesmo. A autonomia que se vislumbra nesse processo de reflexão pode, em virtude de ressaltar a importância do outro, gerar o desejo por uma sociedade mais justa. Conforme Freire (1997:114): *“o operário precisa inventar, a partir do próprio trabalho, a sua cidadania que não se constrói somente com sua eficácia técnica, mas também com sua luta política em favor da recriação da sociedade injusta, a ceder seu lugar a outra menos injusta e mais humana”*.

O trabalhador, a partir do diálogo com outros trabalhadores, toma consciência de um coletivo ativo na expressão de valores. A relação dialógica entre o “Eu” e o “Tu” fortalece o sentimento de pertença a um mesmo grupo. Dessa forma, mais humanizados e conscientes de

seus atos, os homens exprimem sua consciência de modo mais crítico, podendo interferir na relação com o capital em busca de maiores vantagens para seu grupo.

²⁰ Nesses termos, é possível relacionar a idéia de Goldmann com um projeto social para um sujeito transindividual.

CAPÍTULO 2

O ATO CRIADOR EM FREIRE, GOLDMANN E MORENO

Neste capítulo, abordaremos o tema da conscientização numa tentativa de estabelecer possíveis correlações entre Freire, Goldmann e Moreno, a partir, fundamentalmente, da concepção que formulam sobre o ser humano, como sendo um ser dotado da capacidade de participar livremente de seu contexto social, de maneira coletiva e solidária. Por não se tratar de uma capacidade meramente biológica, exige um processo de formação para desenvolver-se. Os três autores associam esse processo de formação com o de conscientização.

Podemos dizer que as ações em direção à conscientização depreendidas dos três autores se localizam não em um curto prazo de tempo, mas ao longo do processo de amadurecimento dos sujeitos. Como os homens são assumidos pelos autores como seres incompletos, é possível afirmar que a conscientização é um processo permanente e inesgotável.

No que se refere ao papel profissional - embora os autores não estejam preocupados exclusivamente com ele -, notamos que a conscientização é uma categoria que sempre teve sua importância, mas que o momento atual, marcado por novas demandas de trabalho, impõe a necessidade de um aprofundamento maior, porque acreditamos que seja no aspecto da organização econômica que podemos alcançar possibilidades significativas de transformação social.

O estudo acerca da categoria da conscientização, conforme abordado por Freire no campo de estudo educacional, por Goldmann na sociologia, e por Moreno - embora para ele a conscientização não seja o mais importante – na psicologia, leva-nos a destacar a importância do processo de liberação das potencialidades individuais, da espontaneidade/criatividade e da co-construção das potencialidades relacionais.

Freire (1987:87) considera a conscientização um fenômeno eminentemente humano que se efetiva mediante o exercício do diálogo. A sua necessidade se dá na função direta de transformação do mundo pela ação e reflexão. O autor assinala que:

Esta busca nos leva a surpreender, nela, duas dimensões: ação e reflexão, de tal forma solidárias, em uma intenção tão radical que, sacrificada, ainda que em parte, uma delas, se resente imediatamente, da outra. Não há palavra verdadeira que não seja práxis. Daí que dizer a palavra verdadeira seja transformar o mundo. (FREIRE, 1987:87).

Nesse sentido, o diálogo, que leva à ação-reflexão, torna-se parte do existir humanamente, não sendo, portanto, privilégio de alguns, mas condição de todos os seres humanos. O diálogo é o encontro dos humanos que, mediatizados pelo mundo, pronunciam-no para nele agir em direção a sua transformação. De fato, em uma relação horizontal, na qual não existam opressores e oprimidos, há o ato da criação e recriação, que é uma exigência existencial humana.

Não há dialogo, porém, se não há um profundo amor ao mundo e aos homens. Não é possível a pronúncia do mundo, que é um ato de criação e recriação, se não há amor que a infunda. Sendo fundamento do diálogo, o amor é, também, diálogo. Daí que

seja essencialmente tarefa de sujeitos que não posa verificar-se na relação de dominação (FREIRE, 1987:79).

O diálogo só pode ser baseado na confiança, que faz os sujeitos declararem a verdade e permitirem a esperança na consecução dos atos de criação. A humanização é caracterizada por esses atos de criação que, realizados com o outro, viabilizam, não só a solidariedade, como também a superação do medo da liberdade.

Para Freire (1987), o diálogo é a essência da prática da liberdade dos humanos, pois permite que os homens exercitem sua consciência e reflitam sobre si e sobre o mundo, em um contínuo processo de evolução. O autor afirma ainda que o objetivo do desenvolvimento dos seres humanos é que estes atuem, pensem, falem, sonhem, amem, odeiem, criem e recriem, buscando significar seus atos, em uma práxis que implica ação e reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo em termos de igualdade. Se pretendemos a libertação dos humanos de forma autêntica, não podemos aceitar a adaptação à realidade imposta por um dominador, mas precisamos, em comunhão com outros humanos, romper as estruturas verticais de dominação e solidarizarmo-nos na criação e recriação do mundo.

Há nos humanos um ímpeto para criar que nasce da inconclusão humana. O ato criador dá aos homens a consciência de sua inconclusão e da necessidade de assumir criticamente a responsabilidade pela sua posição frente à criação e recriação da história. A consciência ingênua, ao contrário, aprisiona o homem no fatalismo, fazendo-lhe crer que a realidade é estática e imutável, inibindo assim os atos criadores. Nesse sentido, a educação, segundo Freire (1998), é mais autêntica quanto mais desenvolve o ímpeto ontológico de criar. A educação deve ser desinibidora e não restritiva, isto é, deve combater a domesticação, que faz

com que os humanos sejam determinados em suas ações pela repetição, pela submissão e, como acontece com os animais, suas ações e emoções passam a ser regidas pelo instinto. Libertar-se dessa submissão significa proceder o processo de tomada de consciência crítica e da construção do diálogo na relação com seus semelhantes. Destacamos, a seguir, as características de uma consciência crítica que permitem a utilização da criatividade transformadora, conforme Freire:

1. Anseio de profundidade de análise dos problemas. Não se satisfaz apenas com as aparências. Pode-se reconhecer desprovida de meios para análise do problema.
2. Reconhece que a realidade é mutável.
3. Substitui situações ou explicações mágicas por princípios autênticos de causalidade.
4. Procura verificar ou testar as descobertas. Está sempre disposto às revisões.
5. Ao se deparar com um fato, faz o possível para livrar-se de preconceitos. Não somente na captação, mas também na análise e na resposta.
6. Repele posições quietistas. É intensamente inquieta. Torna-se mais crítica quanto mais reconhece em sua quietude a inquietude, e vice-versa. Sabe que é na medida que é e não pelo que parece. O essencial para parecer algo é ser algo; é a base da autenticidade.
7. Repele toda a transferência de responsabilidade e de autoridade e aceita a delegação das mesmas.
8. É indagadora, investiga, força, choca.
9. Ama o diálogo, nutre-se dele.

10. Face ao novo, não repele o velho por ser velho, nem aceita o novo por ser novo, mas aceita-os na medida que são válidos. (FREIRE, 1998:41).

Enfatizando também a criação e a importância do outro no processo de conscientização, Moreno (1993), pela proposta do psicodrama, procura estruturar os modos de relação do ser humano consigo mesmo e de seus modos de inter-relação com os demais em determinados papéis. Nessa perspectiva, a comunicação amplia-se e o reconhecimento de si e do outro pode ser estabelecido. Em correlação com o diálogo, que é uma ferramenta da linguagem e uma das dimensões humanas, a comunicação permite que a relação ganhe em fluidez e assertividade, servindo assim à criatividade. Menegazzo (1995:168) apresenta formas de lidar com os obstáculos que se apresentam nos vínculos relacionais, propondo, dramaticamente, um caminho para alcançar uma melhor compreensão de si mesmo e dos outros:

As descobertas dramáticas são o início do caminho da resolução. Os choques e os encontros com o antagonista e o conhecimento do tu favorecem o caminho para melhor compreensão de si mesmo e dos outros.

A busca constante do processo psicodramático é um mergulho sistemático nas cenas conflitantes, permitindo a compreensão e distorções vinculares. A compreensão será totalizante quando abranger as três áreas do ser. Deve-se conseguir influenciar três momentos co-implicantes: o momento intelectual; o momento axiológico e o momento da compreensão.

A evolução nos aspectos relacionais implica um estado psíquico de saúde. Se a capacidade de diálogo não está estabelecida e a pessoa não distingue o eu do tu, alguém tem de fazer coisas para esta pessoa, porque ela própria não é capaz de fazê-lo. Permanece individualizada, despersonalizada, não se comunica eficientemente consigo mesma ou com os outros e tem reduzida a utilização de seu potencial criativo (FONSECA, 1980).

Para Moreno (1993), o desenvolvimento da capacidade de utilização da criatividade é fator essencial para os humanos lidarem com seu próprio refazer. Nesse ponto, indica que o indivíduo o faça na prática do ato criador ou em uma associação de criadores, na qual o vínculo é uma fonte de estrutura do diálogo e da tomada de consciência sobre si e sobre o mundo. A criatividade, se considerada como foco central do mundo humano, pode ser dada não só como fonte subjacente, mas como a própria superfície da vida real, como uma via desejável à vida cotidiana. Ao estabelecer um caminho para a transformação, a criatividade passa a ser essencial na criação e recriação da historicidade do próprio homem. O ato criador pode fazer e desfazer o estado inconsciente pelos “indivíduos criadores” e, assim, não se distingue do estado consciente. Segundo Moreno (1993:84):

A primeira característica do ato criador é a espontaneidade; a segunda característica é uma sensação de surpresa, de inesperado. A terceira característica é a sua irrealidade, a qual tem por missão mudar a realidade em que surge; algo anterior e além da realidade dada está operando num ato criador. Enquanto que um ato vivente é um elemento do nexo causal do processo vital da pessoa real, o ato criador espontâneo faz parecer como se, por um momento, o nexo causal tivesse sido quebrado ou eliminado. A quarta característica do ato criador é que significa um atuar sui generis. Durante o processo de viver, atua-se muito mais sobre nós do que atuamos. É essa a diferença entre uma criatura e um criador.

Desse modo, o processo de diálogo e de reflexão entre os humanos permite que a práxis criadora do homem transforme-se numa fonte de sua própria consciência e, conseqüentemente, de sua própria transformação como seres históricos. O grupo funciona como um elemento pelo qual o processo interpessoal facilita o desenvolvimento de habilidades sociais mais maduras e abrangentes - habilidades relacionais, de diálogo, de reflexão e de ação - e permite a emergência da espontaneidade e criatividade (BLATNER, 1996).

Essas habilidades estão relacionadas aos papéis desempenhados pelos sujeitos - no caso estudado, no papel profissional. O diálogo e a reflexão entre os trabalhadores transformam a sua própria condição histórica, à medida que os levam a reconhecer suas habilidades e suas potencialidades para uma nova práxis. A modificação histórica de suas condições se estabelece ao mesmo tempo em que os membros do grupo de profissionais se modificam.

Goldmann, em seus estudos sociológicos, diz que “*o fundamento ontológico da história é a relação do homem com outros homens, o fato de que o eu individual só existe como pano de fundo da comunidade*” (GOLDMANN, 1993:22). Assim, os humanos estão inseridos como sujeitos da ação no relacionamento dialético humanos/mundo e são responsáveis pela transformação da sociedade. A transformação do mundo altera o sujeito individual ou coletivo e vice-versa e essa transformação tem como instrumento o diálogo.

Goldmann assinala que a necessidade do diálogo associa-se à concepção de ser humano como sendo caracterizado por duas dimensões fundamentais: a de sua vida psíquica e a de seu comportamento. “*A primeira tenta dar conta do funcionamento da estruturação existente; a segunda está centrada sobre as possibilidades de variação e de transformação da consciência e da realidade sociais*” (GOLDMANN, 1993:40). Em outras palavras, há no ser humano duas tendências: a da adaptação ao real e a da superação do real no sentido do possível. A realidade social pode ser transformada enquanto a conscientização muda, expandindo, juntamente com a capacidade de reflexão, as possibilidades de participação nas decisões mais importantes e relevantes . Se isso não ocorrer, o ser humano só viverá e agirá pela dimensão de adaptação à realidade e não pela dimensão da superação do real.

Relativamente ao trabalho, o papel profissional mais participativo exigido dos trabalhadores os leva a enfrentar um processo de superação da perspectiva de simples adaptação à vontade da organização em direção ao desenvolvimento da capacidade de criar novas alternativas, a partir da reflexão e da análise conjuntas. A compreensão mais aprofundada do seu contexto de trabalho pode estimulá-los a buscar outras formas de participação e de influência no processo produtivo. Mesmo que essa interferência não seja totalmente permitida, o processo de conscientização aí ensejada, através do diálogo - reflexão - práxis - criação -, não pode ser facilmente obstruída.

Para Goldmann, a sociedade tecnocrática orienta a evolução social em direção à adaptação perfeita dos humanos, transformando-os em simples executantes. Nesses termos, embora bem remunerados e usufruindo de uma qualidade de vida razoável, os homens continuarão com uma consciência limitada. O problema central de qualquer ação humana - ação cultural no sentido goldmanniano - é o processo de produção e reprodução da sociedade,

que se situa nas conservações ou transformações da vida econômica, política, social e cultural. As transformações são, geralmente, produto das atitudes mais livres e responsáveis. A conscientização está então implicada nessas atitudes e exige mais democracia e co-gestão.

Em princípio, as empresas têm permitido processos mais democráticos e co-gestionários com vistas ao aumento de produtividade. Resta saber se estão dispostas a pagar o preço dessas concessões, uma vez que o processo de formação do trabalhador participativo pode, em virtude da conscientização que desencadeia, resultar em exigências e cobranças dos trabalhadores conscientizados, ou até mesmo, em uma relativa queda de produtividade. Conforme Goldmannn. (1972:30), esse é um risco bastante provável:

Toda a tentativa de ação cultural, e unicamente cultural, se chocará necessariamente, com a passividade, o desinteresse, isto é, com a estrutura psíquica criada e desenvolvida pelo capitalismo de organização. E, do mesmo modo, as ações políticas e sociais orientadas para o socialismo, a democracia econômica e a autogestão se chocarão com as estruturas da consciência que tornam seu apelo e sua mensagem dificilmente assimiláveis.

Considerando as referências aqui tomadas, podemos perceber que, embora situados em campos diversificados - educação, sociologia e psicologia - Freire, Goldmann e Moreno enfatizam a relação humana como processo para tomada de consciência, o diálogo como ferramenta de pronunciamento do momento histórico e a práxis como o ato da criação de uma possibilidade até então inexistente para transformação dos próprios humanos. Nos três, identificamos ainda a influência dos fatores de conservação das estruturas sociais, econômicas

e políticas, e a proposta de que o processo de conscientização aponte para a superação desses fatores por meio da relação diálogo-reflexão-práxis/criação.

Freire aborda a necessidade do diálogo que leva à ação-reflexão. Moreno propõe a relação eu “versus” tu como base para o diálogo relacional que fundamenta a estrutura do sujeito para a ação criativa. Já Goldmann afirma que a base da transformação do mundo está no diálogo dos sujeitos transindividuais.

Os três estudiosos aproximam-se ainda no que diz respeito à criatividade. Embora nem todos a explicitem por meio desse termo, são unânimes ao referirem-se à necessidade de transformação social, o que obrigatoriamente nos remete a essa subcategoria. Finalmente, convergem em relação ao caráter solidário da atividade criadora, na medida em que a consideram possível apenas quando homens e mulheres entram em relação, para e com uns e outros.

A atividade criadora emerge do obstáculo, da consciência da possibilidade de melhoria de determinada condição ou fato, do questionamento de dogmas, da superação de conservas culturais, no sentido moreniano, e da necessidade de transformação social. Dado um papel, como o de trabalhador, na atividade criadora espera-se que ele se faça ativo e no seu desempenho, saudável, de forma que encontre maior grau de espontaneidade e criatividade.

Para o desenvolvimento da conscientização, objeto de nosso estudo, as subcategorias relação humana, diálogo e criatividade serão consideradas como estruturantes e fundamentais. Quanto maior a aproximação na relação humana, maior a possibilidade de aprofundamento para análise dos problemas a partir de um diálogo e, conseqüentemente, maior

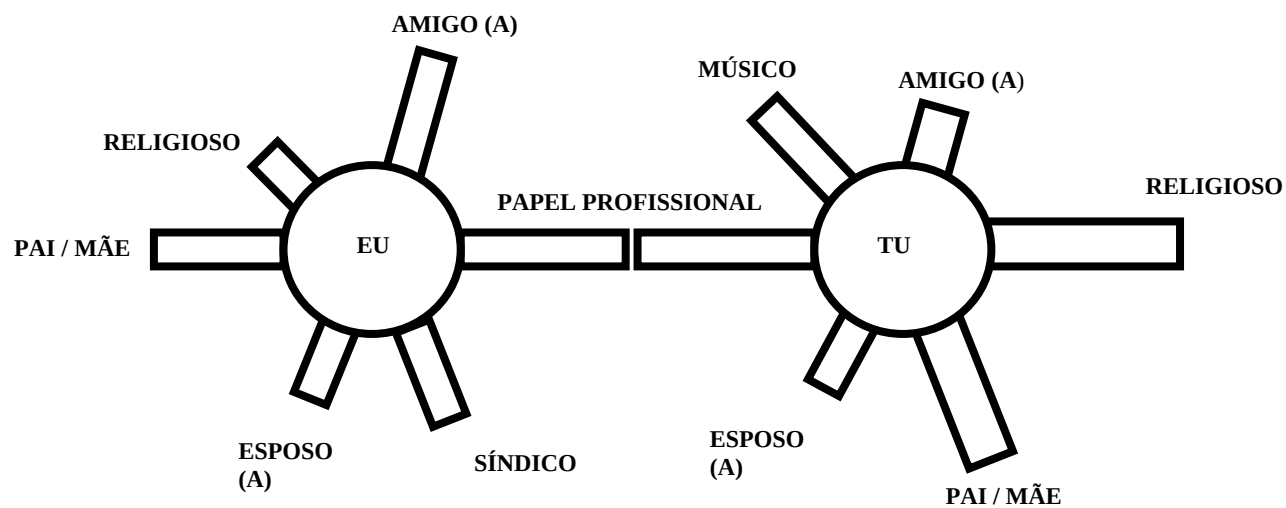
reconhecimento crítico da realidade como algo mutável e, portanto, possível de ser superada pelos atos criadores²¹. Nesse processo sistemático, o homem liberta-se das determinações e avança na transformação da história, tornando-se mais criador do que criatura, mais sujeito do que objeto.

A fim de correlacionarmos as três principais referências deste trabalho, apresentamos abaixo um esquema de visualização que permite integrar alguns aspectos por elas abordados. O esquema utilizado refere-se à relação “eu” versus “tu”, designada por um papel específico. Nem Goldmann nem Freire fizeram explicitamente essa referência; depreendemo-la da teoria de Moreno, acreditando que, de forma didática, demonstra nossa idéia de aproximação entre os autores. O relacionamento eu versus tu se dá de forma integral com a influência de todos os papéis e assim é apresentado pelos três. Mas, seguindo Moreno, há uma funcionalidade que nos permite dizer, que em dado momento um papel é mais evidenciado do que outro. Estamos ressaltando o papel profissional para efeito de nossa análise.

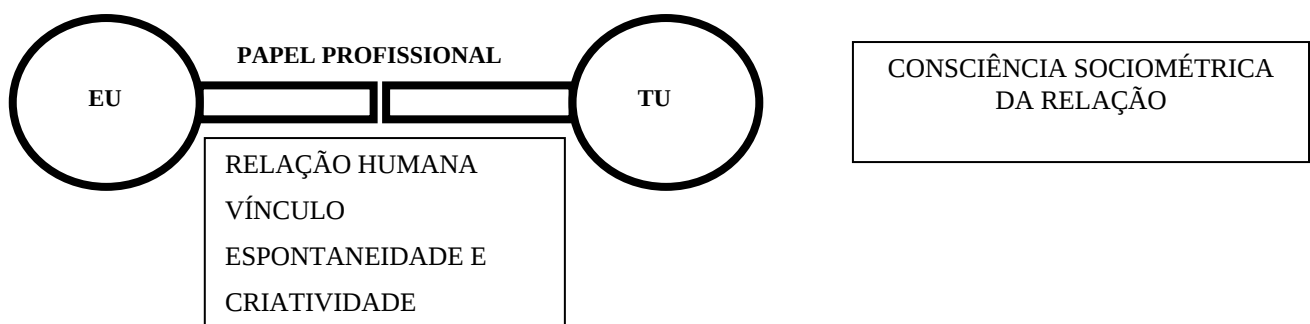
Mesmo considerando o fato de que o papel profissional não é o foco de nenhum dos três autores, acreditamos que a adaptação aos nossos interesses de pesquisa seja possível e não cause prejuízo ou distorção de suas idéias.

O esquema de papéis a seguir apresentado mostra que existem diferenciados papéis a serem desempenhados pelos agentes sociais. Como já mencionamos, a relação enfatizada em nossa análise é aquela concernente ao papel profissional.

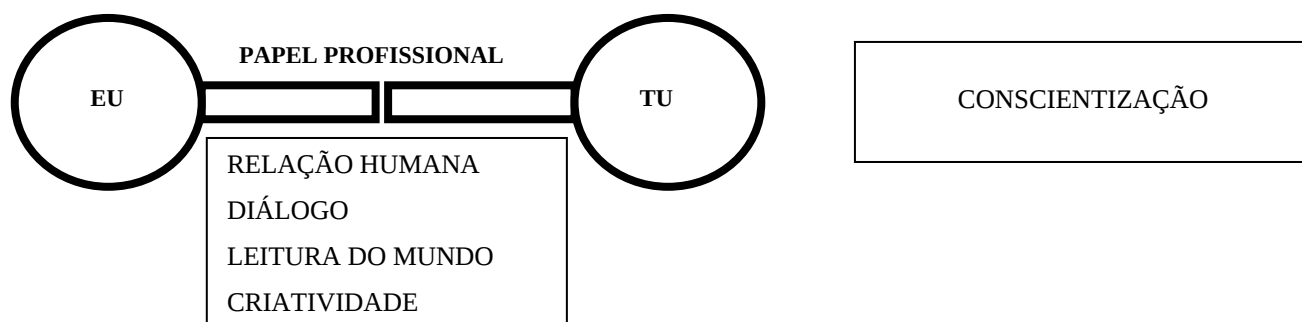
²¹ Paulo Freire refere-se a “situações-limite” — barreiras aparentemente intransponíveis — que potencializam



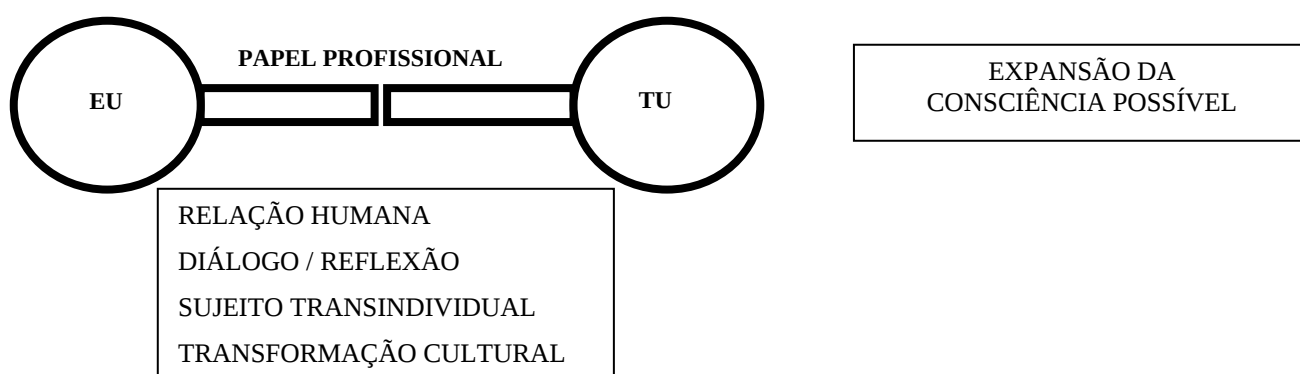
Para estabelecer a correlação entre os autores, deixamos de apresentar graficamente os outros papéis, embora permaneçam contidos aí. Grafamos, nos esquemas abaixo, a relação eu versus tu no papel profissional e os conceitos a que cada autor se refere. Começemos por Moreno, para quem a importância da relação está na capacidade de se estabelecer uma consciência de como ela está fundamentada no que se refere à atração e à rejeição do outro. Preocupa-se, portanto com o vínculo, a espontaneidade e a criatividade contidos na relação. Dessa forma, anuncia-se a possibilidade de uma associação de pessoas que podem superar os obstáculos a que ele chamou de conserva cultural.



Para Freire, a relação humana se funda no diálogo e na reflexão crítica que o homem pode fazer junto com o outro. A relação eu versus tu fundamenta-se na leitura crítica do mundo em favor da tomada de consciência, num processo que faz o homem ultrapassar todas as limitações e que, através da criatividade, leva-o a transformar o mundo.



Goldmann, por sua vez, defende a idéia de que o sujeito da relação é coletivo e nesse sentido só podemos falar de consciência através da relação eu versus tu, do diálogo e da reflexão. Em outros termos: para que haja uma transformação cultural é necessário que os sujeitos sejam mais livres e responsáveis, o que se faz expandindo os limites das possibilidades de ação através da conscientização.



Nos três últimos esquemas encontramos o eixo fundamental da correlação entre os autores, que é a importância da relação eu e tu. É a partir dessa relação que se pode realizar

atos criativos e de transformação, pois são os homens que lêem o mundo e o modificam e é o mundo que lhes propõe obstáculos. Portanto, a conscientização, seja em qual sentido for, considerando os três autores, é elemento fundamental para a construção e a re-construção do homem e de seu mundo.

CAPÍTULO 3

TREINAMENTO: FORMAÇÃO DE TIMES DE TRABALHO (FTT)

Esta pesquisa se concentrou em uma multinacional, de origem alemã, do ramo metalúrgico, situada no estado de São Paulo, chamada aqui ficticiamente de BOREL. Os funcionários participantes da pesquisa, que pertenciam ao quadro de operadores de máquinas, juntamente com o líder do grupo, compunham o time de trabalho e participaram do treinamento FTT. Embora tenham participado, nessa mesma empresa e no mesmo quadro de funcionários, 210 grupos, compostos em média por 12 participantes cada, foram escolhidos, para esta pesquisa, 5 grupos egressos do treinamento FTT. Os dados foram coletados no período de setembro de 1999 a março de 2000.

O objetivo desse treinamento era, segundo a BOREL, preparar os grupos com vistas à melhoria das relações entre seus membros, a fim de trabalharem com maior autonomia nas atividades do dia-a-dia²². Vale ressaltar que o projeto de maior autonomia foi determinado pela matriz alemã, e o modelo para elaboração dos treinamentos e sua preparação, construído pelos membros da área de recursos humanos da BOREL do Brasil. O FTT respondia por, aproximadamente, 30% da carga horária total dos treinamentos.

Para cumprir o objetivo proposto pela empresa, a organização do FTT centrava-se em atividades que visavam à preparação comportamental dos aspectos primordiais de um “time”, no que se referem às relações entre seus componentes, considerando seus papéis profissionais como a fonte da necessidade de estarem juntos. A expectativa básica em relação ao resultado

estava no aumento da capacidade potencial de se atingir objetivos como time e, por consequência, aumento de lucratividade, num processo em que os obstáculos relacionais deixassem de interferir na dinâmica de produção. A empresa esperava ainda que, em time, pudessem ser desenvolvidas as capacidades individuais para superação de dificuldades da produção.

Romaña (1987:60), abordando o tema do trabalho coletivo, aponta a distribuição das energias do grupo, a partir das relações, como um fator de aumento de potencial para o alcance de metas e objetivos.

Se adotarmos uma perspectiva de eficácia, uma vez determinada a quantidade de energia utilizável, quanto mais um grupo gasta energia para manter sua coesão a qualquer preço (utilizando diferentes meios, que são outros tantos mecanismos de defesa), menos energia resta para atingir seus objetivos, e mais reduzida será sua produção.

O conteúdo do trabalho proposto no FTT atende aos interesses das organizações, servindo como mais uma possível forma de imposição de valor a uma consciência real espúria à classe do trabalhador. Por outro lado, ao enfatizar as relações humanas, pode favorecer o desenvolvimento da consciência possível por parte do trabalhador. As discussões sobre o cumprimento das metas e superação de obstáculos podem trazer à luz os reais interesses da empresa, fazendo com que o trabalhador perceba, em maior ou menor grau, a alienação

²² O grupo, após o FTT, recebia outros treinamentos técnicos, como ferramentas da qualidade, aspectos técnicos do produto e visão de uma fábrica, que não serão objeto de nosso estudo.

imposta aos membros do grupo que participa do treinamento FTT. Evidentemente, essa conscientização não é nem prevista nem desejada pela organização.

3.1 Procedimento de Trabalho

A proposta metodológica de condução deste estudo é desenvolvida a partir do Psicodrama, conforme discutido por Moreno (1993), e mais especificamente, a partir de um de seus métodos, o *sociodrama*²³. Sua estrutura básica prevê vinte horas de trabalho para grupos de 12 pessoas, em média, contemplando cinco etapas distintas²⁴, que acontecem de forma processual, em dez encontros de duas horas uma vez por semana²⁵.

A primeira etapa consistiu no reconhecimento da identidade profissional, quando houve uma discriminação do grupo em relação a um participante em virtude de sua história. Nesse processo, foi propiciado um movimento interior, a partir das experiências vividas ao longo do histórico das funções desempenhadas e do aprendizado vivido em cada período recuperado. Foram observados, nas histórias de cada um, os valores expressos que, presentes, de uma maneira ou de outra, no comportamento dos trabalhadores, determinavam suas relações dentro do time.

Uma vez que os valores e dificuldades do processo de desenvolvimento de cada um eram explicitados, havia uma expectativa de que a partir dessa etapa, fosse instaurada uma compreensão mais clara sobre o comportamento de cada um. A expectativa se justifica pelo

²³ “O sociodrama é um tipo especial de terapia onde o protagonista é sempre o grupo e as pessoas estão reunidas enquanto mantêm alguma tarefa ou objetivo comum, por exemplo: estudar juntos, trabalhar juntos, viver juntos etc”. (GONÇALVES, 1988: 43)

²⁴ A fim de ilustrar as etapas propostas na estrutura do FTT, elaboramos um resumo das atividades realizadas na primeira etapa e colocamo-no no anexo 1, procurando utilizar uma descrição geral dos comentários do grupo e do diretor do trabalho.

²⁵ As etapas não se relacionam rigidamente com as sessões. Cada grupo teve, relativamente a sua necessidade, o tempo necessário ao vencimento da etapa. No caso estudado, não houve necessidade de superar vinte horas

fato de que, embora a historicidade seja resgatada do ponto de vista profissional, os traços que são desvelados representam aspectos mais amplos da estrutura pessoal. Essa idéia é entendida a partir da proposição de Moreno quanto a um “efeito de cacho”²⁶, no qual há uma transferência de valores de um papel para outro na estruturação do sujeito. Pode-se dizer, assim, que o papel profissional sofre influência de outros papéis, assim como outros papéis sofrem influência do desenvolvimento do papel profissional.

A segunda etapa objetivava a construção de conceitos em torno das condições básicas para o estabelecimento de uma relação entre duas pessoas, entendido como a primeira unidade de um grupo, quando as diferenças individuais são colocadas juntas, em prol de um objetivo comum. Foram abordados temas trazidos pelo grupo, como confiança, respeito, diálogo, segurança e emoções (medo, amor, raiva, etc). Dramaticamente, os participantes exploraram esses aspectos da relação humana, permitindo a reflexão e a interação dos demais. As cenas dramáticas, os jogos dramáticos, as discussões partiram da vivência dos participantes, possibilitando a concretização de idéias e a reconstrução de conceitos. A relação, como sendo constituída por pares - um “eu” e um “tu” diferenciados -, foi atualizada na reflexão sobre qual seria a melhor forma de lidar com o outro. Segundo Fonseca (1980), esse processo reflexivo permite que o indivíduo não só se reconheça como pessoa, como também perceba o outro, entrando em contato com o seu mundo, identificando o tu. Ao descobrir o outro, compara-o consigo e percebe como o outro reage as suas ações, realizando um movimento de autoconhecimento pela relação com um outro.

programadas, porém há casos em que isso se faz necessário e a empresa flexibiliza o agendamento de mais outros encontros desde que justificados. Já houve casos de três encontros a mais.

²⁶ “Os papéis se agrupam segundo sua dinâmica, configurando cachos de papéis ou agrupamento de papéis” (MENEGAZZO, 1995: 41).

A terceira etapa dedicou-se a atividades de percepção do outro, na relação, quando a comunicação com o outro começou a se estabelecer, a partir da possibilidade de colocar-se no lugar do outro, a fim de que os participantes pudessem se entender como unidades únicas e diferentes na relação, abandonando relações para si e conquistando o espaço para relações entre si. A intercomunicação estabeleceu o início da convivência em trios de pessoas. As formas de comunicação foram discutidas e dramatizadas, apresentando conceitos como aceitação e rejeição e emoções de medo e amor pertencentes ao contexto eu-tu-ele.

A quarta etapa visava à preparação das pessoas para se relacionarem com outras, representando a possibilidade de vivência em coletivo, denominada aqui de time. A perspectiva da inclusão permitiria um envolvimento eu-nós. Esperava-se, nessa etapa, que se explicitassem conflitos no campo das idéias, de forma que a estrutura de vínculos do time sustentasse a discussão. Os conflitos do campo relacional sofreram intervenção por meio de técnicas psicodramáticas²⁷, o que possibilitou reações espontâneas nas relações.

A quinta etapa consistiu em atingir a plena capacidade de realização das relações humanas dentro do time. Esperou-se a inversão plena de papéis, para que os participantes captassem a si mesmos e aos outros em uma respectiva troca de posições. Conforme Fonseca (1980:96), essa inversão de papéis:

É a possibilidade de comunicação verdadeira e profunda entre duas pessoas. À medida que o ser ganha capacidade para colocar-se no lugar do tu, e permite que este se coloque em seu lugar, ganha um melhor conhecimento da realidade de outros mundos pessoais e, conseqüentemente, também do seu.

Ainda segundo o autor, atingir essa etapa evidenciaria um sinal de saúde psicológica e de maturidade. O grupo então poderia utilizar sua força de coesão para produção de metas e objetivos da organização e também para outros aspectos. Efetivar-se-ia no indivíduo um processo de reflexão sobre si e sobre o ambiente em que está inserido, de tal forma que poderia ser levado a lidar com as dificuldades pertinentes a sua própria classe.

3.2 O tripé metodológico da prática psicodramática em FTT

Para compreender a utilização da prática aplicada às etapas do FTT em estudos de caso, algumas referências básicas da teoria do psicodrama são necessárias.

Todas as fases do FTT seguem na sua execução: 1- Contextos, 2- Instrumentos e 3- Etapas do Psicodrama.

Contexto é entendido por Gonçalves *et alii* (1988) como um encadeamento de vivências privadas e coletivas, de sujeitos que se relacionam em uma contingência espaço-temporal. Três são os contextos demarcados no psicodrama: o *social*, o *grupal* e o *dramático*. (GONÇALVES, 1988). Com relação ao contexto social, Wechsler (1933:93) afirma que:

O contexto social é constituído pelas inter-relações vividas no cotidiano, as quais são permeadas pelas características culturais, econômicas, políticas etc., desenhando a realidade social tal “como é”. É demarcado por um espaço geográfico, por um tempo

²⁷ Duplo – Espelho – Inversão de Papéis (MONTEIRO, 1993).

cronológico e por leis e regras que regulam o funcionamento dos indivíduos que os compõem.

O caso estudado é fortemente influenciado pelas regras e cultura da empresa que, encarada como representação micro-social desse contexto, determina de certa forma a maneira de agir e pensar (a consciência real) dos participantes do FTT.

O contexto grupal é constituído pelas relações entre os participantes do grupo (no nosso caso, os trabalhadores e o diretor²⁸ FTT), os quais desenham tramas sociométricas e representam a realidade grupal tal “como é”. Acontece dentro de um espaço demarcado e de um tempo definido, sendo o *locus* em que se desenvolverá o trabalho de uma sessão psicodramática.

Conforme Wechsler (1999:93): “*do ponto de vista do psicodramatista, o contexto grupal psicodramático pressupõe uma estrutura desvinculada de modelos controladores, coercitivos e destrutivos*”. No caso estudado, os locais dentro da empresa onde o trabalho foi realizado eram protegidos de interferências externas, pelo menos fisicamente, em um tempo definido de 20 horas, dividido em reuniões semanais de 2 horas. Cada reunião seguiu, a partir da realidade de cada grupo, temas propostos e/ou trazidos pelo grupo referentes à formação de times de trabalho. Embora os temas sejam partes, talvez, de um sistema controlador, a discussão livre sobre as relações, no papel profissional, não definiu, na prática, uma forma controladora.

²⁸ “Diretor de psicodrama é um dos cinco instrumentos utilizados pelo método psicodramático. Em um grupo de psicodrama, ele, em conjunto com os egos-auxiliares profissionais, constituem a equipe técnica terapêutica.” (MENEGAZZO, 1995: 72). No caso de nossos estudos, o diretor refere-se ao condutor do programa FTT.

O contexto dramático refere-se ao “faz de conta” ou realidade dramática, em que o tempo e espaço submetem-se a uma dimensão subjetiva, embora vividos em um espaço concreto e demarcado. É um contexto que legaliza a realidade suplementar, como sendo aquela que se ancora na liberdade de criação de uma nova realidade (WECHSLER, 1999). Proporcionado o contexto dramático, atividades, como jogos e/ou dramatizações, são realizadas, permitindo a expressão livre da realidade da trama das relações do grupo, que são discutidas logo após sua realização tendo em vista seu entendimento.

Os elementos que fazem parte da prática psicodramática são:

- *cenário: locus* do contexto dramático, apresentado ao grupo estudado como parte do espaço onde o trabalho foi realizado, onde os jogos e dramatizações aconteceram;
- *protagonista*: nas sessões realizadas, foi o próprio grupo (em virtude da realização do sociodrama, as relações e os dramas eram tratados não individualmente, mas coletivamente);
- *diretor*: aquele que coordena as sessões, tendo em vista o cumprimento de três funções: (1) produtor, (2) terapeuta principal, e (c) analista social;
- *ego-auxiliar*: extensão do diretor e, também, do grupo, representando personagens imaginários ou reais de seus dramas²⁹. Cabe ao ego-auxiliar a interação com o protagonista em cena. Tem função de ator, terapeuta auxiliar e investigador social, na participação com o protagonista (WECHSLER, 1999:97);

²⁹ Como já apresentado no caso estudado, essa função foi desdobrada pelo diretor.

²⁸ No caso estudado, como o grupo é participante, não houve platéia.

- *platéia*: participantes que não entraram na cena dramática, mesmo que esta represente seus sentimentos, pensamentos e percepções³⁰.

As etapas de uma sessão de psicodrama são:

- *aquecimento*: etapa inicial, importantíssima para iniciar a passagem do grupo do contexto social para o grupal e deste para o dramático. Podem aqui ser utilizados exercícios corporais, jogos dramáticos ou diálogo. No caso estudado, foram utilizados os recursos adequados a cada grupo e a cada sessão e fase do trabalho, conforme escolha direta do diretor;
- *dramatização*: etapa em que a ação se expressa pela realidade do protagonista, de cada grupo no caso, a partir de temas propostos pelo diretor e pelo grupo, adequados a cada etapa e necessidade identificada;
- *compartilhamento*: fase composta de dois momentos: um em que os integrantes do grupo comentam sua vivência ou experiência, a partir da dramatização realizada e, afetivamente, se expressam, podendo tirar suas conclusões; outro momento, no qual o diretor e ego-auxiliar realizam intervenções de análise social a fim de esclarecer ainda mais os pontos levantados pelo protagonista - momento em que o diálogo serve à construção coletiva de conhecimentos.

3.3 Conscientização: resultados esperados

A consciência real, suscitada pela organização tradicional do trabalho, tem levado o trabalhador, de maneira geral, à alienação, à maquinização das relações e à concepção

ingênua do papel profissional. Assim, o trabalho proposto no FTT visa à discussão em torno dessas relações, baseada no estudo de ações por meio do sociodrama e do diálogo entre os participantes de cada time. Ao reconhecerem, nesse processo dialógico, sua condição humana, e tomarem consciência de suas possibilidades de ação na transformação de suas relações, os participantes atingem um maior grau de consciência sobre sua condição, podendo assim perceber sua possibilidade de transformar parte da sociedade em que vivem. É provável que o trabalhador encontre no campo das relações espaços de atuação que gerem diálogo e reflexão com outros trabalhadores, viabilizando tomadas de decisão cooperativas e práxis criadora. Para a empresa, esses resultados podem elevar os lucros. No entanto, a utilização de todo o potencial criativo e espontâneo, previsto pelo FTT, pode resultar, sem que a empresa assim o deseje, numa maior conscientização por parte dos trabalhadores quanto à sua própria condição de seres de relações. Conforme Freire (1998:60), o processo reflexivo propicia um redimensionamento de si mesmo e do mundo em que se vive, ensejando transformações:

Esta mudança de percepção, que se dá na problematização da realidade concreta, implica um novo enfrentamento do homem com sua realidade. Implica admirá-la em sua totalidade: vê-la de “dentro” e, desse “interior”, separá-la em suas partes e voltar a admirá-la, ganhando assim uma visão mais crítica e profunda da sua situação na realidade que não condiciona. Implica uma “apropriação” do contexto; uma inserção nele; um não ficar “aderido” a ele; um não estar quase “sob” o tempo, mas no tempo. Implica reconhecer-se homem. Homem que deve atuar, pensar, crescer, transformar e não se adaptar fatalisticamente a uma realidade desumanizante.

Nessa mesma perspectiva, Goldmann afirma que:

O homem se define por suas possibilidades, por sua tendência para a comunidade com outros homens e para o equilíbrio com a natureza. A comunidade autêntica e a verdade universal exprimem essas possibilidades por longuíssimo período da história; a “classe para si” (oposta a classe em si), o máximo de consciência possível, exprimem possibilidades no plano do pensamento e da ação numa estrutura social dada. (GOLDMANN, 1993: 99).

Moreno (1992), considerando a mudança social, diz que para modificar o mundo social, é necessário planejar experimentos sociais que produzam mudanças. Para que estas sejam produzidas, as próprias pessoas têm que ser incluídas na operação.

Apreender, com relação ao FTT, as rupturas possíveis - entre os resultados projetados/esperados e os efetivamente alcançados - e as variadas perspectivas que elas geram não é trabalho simples. A nosso ver, um trabalho investigativo que vise à superação de uma análise superficial e ingênua requer um longo período de observação e participação que permita a coleta substancial de dados. Embora tenhamos tomado cuidados em relação a isso, optando, por exemplo, por uma metodologia de observação participativa, estamos longe de apresentarmos resultados definitivos. No próximo capítulo, detalhamos as formas de coleta de dados e ensaiamos uma análise em torno deles.

CAPÍTULO 4

PESQUISA E RESULTADOS SEGUNDO EGRESSOS DO FTT

A presente pesquisa centrou esforços para coletar dados que possibilitassem uma análise acerca dos impactos da aplicação do FTT nos trabalhadores, verificando, qualitativamente e quantitativamente, seu processo.

Selecionamos, para estudo da categoria conscientização, três subcategorias que são tratadas pelos teóricos nos quais nos referenciamos para realizar este trabalho. São elas: diálogo, relação humana e criatividade.

Elaboramos um instrumento de coleta de dados³¹, através do qual dez questões semi-abertas³² foram apresentadas aos participantes da pesquisa. É importante ressaltar que, embora os dados tenham recebido tratamento quantitativo, a prioridade recaiu sobre a perspectiva qualitativa.

Constitui o nosso universo de pesquisa 59 pessoas - operadores de produção, juntamente com o supervisor da área, divididos em cinco grupos. São funcionários provenientes de cinco diferentes turmas que foram treinadas segundo a metodologia do FTT, em dias e horários diferentes, pertencendo também a linhas de produção diferentes, embora todos se agreguem ao departamento de produção da empresa escolhida.

³¹ Ver anexo 2

³² Respostas objetivas, a partir da escolha de uma opção entre outras, acrescido de uma explicação da escolha feita.

As respostas obtidas levaram-nos à análise das subcategorias da conscientização. O fato de terem aparecido nas respostas dos pesquisados numa linguagem peculiar aos funcionários levou-nos a estabelecer três critérios mais gerais para cada subcategoria, a fim de confirmarmos ou não sua presença na resposta. O quadro1, a seguir, apresenta as subcategorias em que podem ser divididas as categorias que escolhemos para análise, de acordo com as respostas oferecidas pelos entrevistados.

QUADRO 1

Conscientização: categorias, subcategorias e critérios

CONSCIENTIZAÇÃO			
SUBCATEGORIAS	DIÁLOGO	RELAÇÃO HUMANA	CRIATIVIDADE
CRITÉRIOS	Liberdade de expressão	Aumento do relacionamento	Ações coerentes com as necessidades
	Respeito às idéias e opiniões	Respeito à pessoa	Solução de problemas
	Direito à voz e audiência	Contribuição para o grupo	Aprendizado

Do universo pesquisado, 92% revelaram boa receptividade ao FTT, o que nos assegura relativa legitimidade nas deduções sobre os dados de opinião coletados, já que há uma espécie de cumplicidade entre os trabalhadores e os orientadores dessa técnica de capacitação.

Para efeito de relativo distanciamento, não tivemos nenhum contato direto com os participantes, sendo a condução e orientação do FTT, bem como a aplicação do instrumento de coleta de dados, realizados por outra pessoa, sob nossa orientação. O instrumento de coleta foi distribuído previamente aos investigados para leitura e análise mais detalhadas, porque colocávamos a possibilidade de reformulação de acordo com as opiniões livres que emitissem a respeito do tema indagado. Pode-se dizer que o instrumento ganha uma natureza mista, dificultando a tabulação, mas enriquecendo os resultados de pesquisa.

Percebemos, com a leitura das respostas, que algumas palavras utilizadas na elaboração do instrumento apresentaram significados diferentes do pretendido. Refletimos sobre a necessidade de uma adequação da linguagem em relação aos participantes. Um exemplo que ilustra esse problema foi a palavra “restrição” que, para nós, tinha o sentido de obstáculo e, para alguns dos participantes, referia-se a conflitos. Como só avaliamos esse fato após o término da pesquisa, nossa análise qualitativa procurou considerar a intenção da expressão utilizada. Isso nos permitiu verificar se a resposta indicava ou não a categoria ou as subcategorias investigadas.

No quadro 2, explicitam-se os critérios de expressão que, interpretativamente, enquadrados nas suas respectivas subcategorias. Para o que nos interessa verificar – conscientização - utilizamos 460 respostas como nosso universo total de análise, ou seja, 100%. Os fatores inibidores da conscientização - características individuais - como timidez, medo, inibição, indecisão, aparecem em 86 respostas que foram abandonadas para efeito de análise.

QUADRO 2

Conscientização de trabalhadores: subcategorias

SUBCATEGORI AS	CRITÉRIOS	FREQUÊNCIA		% TOTAIS DAS SUBCATEGORI AS
		Absoluto	%	
DIÁLOGO	Liberdade de expressão	53	34,9	33
	Respeito a idéias e opiniões	75	28,9	
	Direito à voz e audiência	24	15,8	
RELAÇÃO HUMANA	Aumento do relacionamento	68	36,4	40,7
	Respeito à pessoa	54	28,9	
	Contribuição para o grupo	65	34,7	
CRIATIVIDADE	Ações coerentes c/ necessidade	12	9,9	26,3
	Solução de problemas	12	9,9	
	Aprendizado	97	80,2	
SUBTOTAIS		460		100

Podemos perceber, a partir da análise dos dados do quadro 2, uma influência direta do FTT nas subcategorias relacionadas, e portanto, na conscientização dos pesquisados. Pelos resultados obtidos, é possível dizer que o objetivo central do FTT, que é o desenvolvimento das relações humanas dos trabalhadores para aumento de produtividade, conforme os interesses da empresa, foi atingido.

Concluimos ainda que o diálogo é canal importante para ampliação e aprofundamento da relação mútua, pois através dele, os trabalhadores liberam-se mais no sentido de organizar

a própria reflexão sobre os temas que lhes são propostos. Por meio diálogo também, os trabalhadores aprendem uns com os outros, o que aumenta sua criatividade, uma vez que experimentam respostas novas para os problemas do cotidiano de seu trabalho.

O fortalecimento do diálogo - 33% do total analisado - expresso nos critérios de “liberdade de expressão”, de “respeito às idéias e opiniões” e de “direito à voz e audiência”, é tratado como fator de conscientização pelos três autores que fundamentam o quadro teórico deste trabalho. Em Moreno, identificamos essa subcategoria na afirmação de que a qualidade do diálogo oportuniza o desenvolvimento do processo “tele”, interferindo na co-criação humana. Freire, por outro lado, preconiza que não há progresso sem diálogo, pois dialogar é transformar a realidade e progredir, concluindo que o diálogo não se reduz a uma simples estratégia para alcançar melhores resultados. Goldmann, por sua vez, inclui o diálogo como essencial para o entendimento do sujeito transindividual, pois aumenta a consciência possível dos participantes.

Embora o FTT atenda às intenções da empresa e fortaleça a possibilidade de obtenção das metas e objetivos por ela traçados, pode significar uma armadilha à organização, pois ao basear-se, essencialmente, no diálogo aberto entre as pessoas, horizontaliza as relações, fortalece os sentimentos de confiança e de respeito mútuo e, principalmente, potencializa a capacidade de reflexão crítica a respeito dos problemas humanos e da própria relação estabelecida pelo agente.

Na perspectiva da obtenção de resultados, um grupo gasta parte de sua energia total na manutenção das relações e parte, na obtenção das metas. Se as relações apresentam qualquer distanciamento e dificuldade, é maior o gasto de energia na manutenção das relações e menor em relação aos objetivos comuns. Em contrapartida, a aproximação permite menor gasto de

energia em conflitos relacionais, aumentando a energia despendida na produção de objetivos (ROMAÑA, 1987).

Como a intenção da organização tem sua necessidade - possibilidade de aumento de resultados - atendida, válida a continuidade da utilização do FTT. Porém, como os objetivos comuns do grupo não podem ser na sua totalidade impostos pela organização, os trabalhadores podem, a partir da reflexão e interação propiciadas pelo FTT, constituir seus próprios interesses também como objetivos. Podemos exemplificar a introdução de interesses próprios dos trabalhadores nos objetivos delimitados pela empresa, com a concessão do tempo livre para atividades religiosas dentro da organização e com a exigência de maior presença das lideranças para explicações que os grupos julgam necessárias. Essa insinuação dos interesses dos trabalhadores nos objetivos não aparece nas respostas dos questionários da pesquisa que aplicamos, mas são citados, freqüentemente, em conversas nossas com os coordenadores do RH e da área de produção da BOREL.

Embora o FTT não possa ser considerado o único responsável pelo incremento do relacionamento entre os funcionários nem o único método capaz de proporcionar todas as discussões críticas necessárias aos trabalhadores, é possível tomá-lo como uma base primária de seu refazer histórico, uma vez que, ao colocar o diálogo como essencial, possibilita a conscientização e a busca de novas alternativas. A importância da condição relacional, do aumento dos vínculos do grupo, assinalada por nossos autores, é também enfatizada no FTT. A idéia da autonomia como sendo um processo a ser realizado “em comunhão”, como defende Freire, está presente no FTT. O mesmo pode ser afirmado com relação a Goldmann, quando este ressalta que a consciência de mundo do indivíduo só pode ser significativa se se

levar em consideração que ela não se realiza na individualidade, ma é constituída pelo conjunto das consciências de pessoas em relação.

Quando admitimos a necessidade da relação humana como elemento da estrutura da conscientização, admitimos também que a conscientização é permeada pelas necessidades humanas que se criam. Ao perceber uma intensificação no relacionamento humano nos grupos pesquisados, verificamos que há a possibilidade de um maior grau de exigência dos grupos em relação ao seu próprio ambiente de trabalho, a partir do treinamento FTT.

Relativamente à subcategoria criatividade, contabilizamos 26,3% dos casos em nossa pesquisa. Ela aparece por meio de expressões como “ações coerentes com a necessidade”, “solução de problemas” e “aprendizado”. Segundo Goldmann, o sujeito da criação cultural é transindividual e, portanto, transforma a realidade, na medida em que dela é protagonista e, em certa medida, objeto daquela criação. Dessa forma, a subcategoria criatividade permite a idéia de maior participação e da correlação entre resultados esperados pela empresa e exigências desejadas pelos trabalhadores.

Analisando o quadro 2, verificamos que o maior componente da subcategoria criatividade, segundo os participantes, é o “aprendizado”, que corresponde a 80,2% das respostas, enquanto “ações coerentes com a necessidade” e “solução de problemas” obtiveram ambas 9,9% do total dessa subcategoria.

Parece-nos, sob a perspectiva goldmanniana, que o impacto maior está na quebra da censura por parte dos participantes, o que seria um passo anterior à utilização de suas

capacidades para alterar o ambiente. Embora seja também um fenômeno individual, é muito mais uma dimensão do sujeito transindividual.

Sustentados em Moreno, diríamos que o ato criador constitui-se num modo de superar as conservações, as formas rígidas ou pré-estabelecidas na engrenagem social e na maquinização do homem: o homem, como instrumento de criação, muda continuamente seus produtos. Sendo, portanto, o ato criador, necessariamente, um ato de transformação e de superação da opressão, os fatores espontaneidade e criatividade favorecem o adequado desenvolvimento das potencialidades do homem na vida física, psíquica e relacional. Também há, ainda seguindo Moreno, o “fator tele”, que é a percepção mútua dos indivíduos no plano afetivo-emocional., propiciando o encontro de duas ou mais pessoas, espaço em que se dá a transformação.

A criatividade é esperada na solução de problemas do cotidiano da empresa que aplica o FTT. O sucesso da técnica, comprovado pelas constantes solicitações por esse tipo treinamento, está além do atendimento dessa expectativa da empresa; está, a nosso ver, na superação do sujeito individual e na sua transformação em sujeito coletivo. Essa transformação tem permitido enormes avanços, quer seja na produtividade, quer seja na realização pessoal do trabalhador.

Para Freire, a criatividade é mobilizada a partir do caráter reflexivo da educação. Se a técnica do FTT permite essa reflexão e implica o desvelamento da realidade do grupo, permite-lhe, portanto, sua inserção crítica na realidade social dada. Quanto mais desafiados os participantes do FTT à reflexão, mais são induzidos a responder aos desafios que lhes são postos pela realidade cotidiana.

Se durante a aplicação do trabalho do FTT, a centralidade está nos desenvolvimentos humano, do grupo e das competências dos trabalhadores, pode-se alcançar uma compreensão crítica, despotencializando a possível função alienadora inerente no objetivo do trabalho voltado exclusivamente à geração de mais-valia. É claro que a intenção da empresa, que é de maior obtenção de resultados na produtividade, está por trás da utilização da técnica do FTT. Porém, além dessa intencionalidade, desenvolve-se um processo que permite a recuperação da participação criativa e da recuperação da categoria de totalidade - perdida na linha de montagem taylorista/fordista - pela própria reconstituição da funcionalidade coletiva, da co-criação e da percepção transindividual dos sujeitos.

A atuação fragmentada na produção não viabilizava ao trabalhador a associação de qualquer tipo de participação ao processo produtivo. De outra forma, a ação e a reflexão criadoras estão condicionadas a uma relação vertical, pela hierarquia, que determina as condições de trabalho, impossibilitando a transformação da condição a qual estão submetidos os trabalhadores. Nesse caso, reflete-se a intenção do capital de que o trabalhador deva estar "adaptado à realidade", tornando restrita a sua potencialidade de criação e de transformação.

Em contrapartida, a relação coletiva, propiciada pelo FTT, recupera a condição dialógica do relacionamento humano, possibilitando ao trabalhador interferir nos processos de trabalho, através da crítica ao próprio processo e de uma práxis criativa.

Está aí ensejada a verdadeira “re-evolução”, aquela que, ao assumir o trabalhador como sujeito do processo de criação e produção, possibilita-lhe a participação como ser total, a valorização de sua dialogicidade, de suas relações e de sua criatividade, a sua inserção

dialética dentro da empresa e no sistema produtivo. Com base em Freire, é possível afirmar que esse processo de re-evolução tende a não se restringir ao campo do trabalho, mas a se ampliar por todos os setores da sociedade:

A “revolução cultural” toma a sociedade em reconstrução em sua totalidade, nos múltiplos quefazeres dos homens, como campo de sua ação formadora.

A reconstrução da sociedade, que não se pode fazer mecanicistamente, tem, na cultura que culturalmente se refaz por meio desta revolução, o seu instrumento fundamental.

Como a entendemos, a revolução cultural é o máximo de esforço de conscientização possível que deve desenvolver o poder revolucionário, com o qual atinja a todos, não importa qual seja sua tarefa cumprir (FREIRE, 1987: 156).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de nossos dados permitiram-nos algumas conclusões – não definitivas, obviamente – no que se refere à relação entre o processo de conscientização e o treinamento FTT. Apresentamo-las a seguir.

Podemos considerar que o treinamento FTT, a partir de sua metodologia proposta, surte alguma influência no processo de conscientização dos trabalhadores, na medida em que esse método desencadeia e mobiliza a capacidade de relacionamento, a partir do incremento do diálogo e do relacionamento humano mais próximo, na vivência do papel profissional. Além disso, é possível afirmar que o treinamento interfere, de alguma maneira, no desenvolvimento da criatividade para solução de problemas relacionados às tarefas do ambiente rotineiro de trabalho, assim como interfere na utilização da espontaneidade/criatividade, no que se refere à superação das dificuldades relacionais.

Com relação às três abordagens teóricas aqui adotadas, parece-nos existir uma convergência no que diz respeito à possibilidade de maior conscientização do trabalhador, em processos educativos congêneres a que estudamos neste trabalho.

Para Freire, há possibilidade de ação e reflexão, a partir do próprio trabalho, quando o operário conquista formas de reinventar a sua cidadania, lutando no nível coletivo e com maior proximidade humana. Entendemos, portanto, que o grupo de trabalhadores estudado desenvolveu-se, ampliando e aprofundando seu processo de conscientização, nos termos da concepção freiriana.

Conforme Moreno, os homens devem encontrar uma estratégia que os tire da conservação e lhes permita refazer-se, procurando, como conjunto de criadores, uma transformação do ambiente. A pesquisa realizada mostra-nos que houve avanços nesse sentido, se levarmos em conta que a capacidade de diálogo, de aproximação humana e de aprendizado, incrementada pelo FTT, modificou a situação anterior de menor participação. Podemos identificar essa situação através da observação das atividades desenvolvidas no FTT e nas entrevistas com os gestores de rh da área produtiva.

Na perspectiva goldmanniana, a evolução social está condicionada à mudança de orientação - da adaptação à realidade para a superação do real em direção a possíveis transformações -, o que não aconteceria caso o diálogo e a relação humana fossem defeituosos. Porém, parece-nos que há pouca expansão da participação nas decisões mais importantes e relevantes no trabalho, mantendo-se o interesse do capital organizado de uma consciência mais ingênua para os trabalhadores.

Considerando a razão dialética, notamos que os elementos tratados no FTT pertencem à classe trabalhadora, pois envolvem condições estruturais para sua existência. O diálogo, a relação humana e a criatividade, se a serviço do grupo de trabalhadores, podem lhes propiciar uma ampliação no potencial para reflexões e atitudes mais críticas e responsáveis que, por sua vez, implicam maior exigência de autonomia e horizontalidade na forma de distribuição do poder.

O FTT não estabelece nos trabalhadores uma “adaptação à realidade” em relação às suas ações dentro da empresa; ao contrário, provoca-lhes a reflexão e a ação criativa, para que possam vencer certas conservas. As respostas criativas, próprias dos homens cuja consciência

é crítica e transformadora, são hoje exigências do capital e são promovidas em treinamentos como o FTT. No entanto, esse processo faz emergir as contradições entre interesses explicitados pelo capital e os gerados no contexto da consciência crítica, mas "espúrios" à empresa, de tal sorte que os trabalhadores poderão encontrar novas alternativas para fazerem valer seus próprios interesses. É nossa convicção que a “adaptação à realidade” será vencida, tanto mais os movimentos de formação de times avancem, pois os modelos coercitivos e controladores não resistirão à recuperação dos sujeitos coletivos e críticos, agindo em prol da superação das barreiras das conservações.

Os participantes do FTT, a despeito dos limites de sua liberdade como trabalhadores que devem submeter-se às exigências do capital, têm reclamado da empresa espaços para ações coletivas, tanto no que se refere às tarefas da rotina, quanto à liberdade para formação de grupos com finalidades alheias aos interesses do capital. A título de exemplificação, podemos citar o surgimento de Grupo de Orações dentro do espaço da fábrica, reivindicação de maior tempo para discussão dos problemas do cotidiano do trabalho, exigência de maior participação em decisões.

Em suma: o resultado esperado pela aplicação do FTT - aumento de produtividade - acontece, como também acontece um desenvolvimento do potencial de participação nas decisões mais relevantes e, assim, uma exigência participativa maior do próprio trabalhador.

Podemos dizer então, que o capital organizado está sofrendo uma ruptura em relação ao processo produtivo, pois, à medida que as novas tecnologias avançam, maior é a necessidade de conscientização por parte do trabalhador e de superação dos modelos tayloristas e fordistas. Para atender à meta do lucro, a organização vê-se obrigada a aceitar a

democracia empresarial, permitindo a participação dos trabalhadores no processo de decisão e de criação, fortalecendo, assim, o ponto de vista dos trabalhadores. Em virtude do processo de conscientização que aí se realiza, é provável que os trabalhadores passem a demonstrar uma certa resistência aos padrões tradicionais de organização do processo produtivo.

As formas grupais de trabalho relativizam o controle do capital e estabelecem para o processo produtivo uma maior dependência em relação ao interesse, à participação, à motivação e à responsabilidade criativa dos trabalhadores. Ademais, a interação dos grupos torna-se uma ameaça, na medida em que propicia um controle maior sobre os processos de obtenção de lucratividade por parte dos trabalhadores.

A relevância de nossa pesquisa e estudo fundamenta-se na análise do processo de conscientização a partir da inclusão e associação dos trabalhadores no processo de tomada de decisões, mesmo que, momentaneamente, elas estejam limitadas e dirigidas às exigências do capital. O nosso problema consistiu em estabelecer referências sobre a utilização do FTT, que tem seus interesses delimitados pelo capital, no sentido de descobrir nela perspectivas potenciais sobre a possível superação, por parte dos trabalhadores, das barreiras impostas pelas estruturas opressoras do capital. Embora não tenhamos nos debruçado sobre a questão do emprego relativa aos funcionários que participam do FTT, é importante lembrar que a maior produtividade obtida pelos grupos pode levar ao fim de alguns postos de trabalho ou à exclusão de trabalhadores que oferecem resistência aos novos modos de organização do trabalho. A exigência por um trabalhador conscientizado pode ser a origem de um paradoxo: o trabalhador mais consciente ameaça o capital, pois pressiona a estrutura social, enquanto que o que menos participa é excluído, pois não atende aos ditames da nova ordem.

A convergência entre os campos da educação, da sociologia e da psicologia contida neste trabalho, a partir das referências de Freire, de Goldmann e de Moreno permitiram-nos dialeticamente, traçar uma dimensão da conscientização dos trabalhadores, ora atuando como sujeitos participativos da sua própria história, ora como adaptados à realidade imposta pelo capital.

Entendemos que, possivelmente, o movimento contraditório evidenciado em nosso estudo será cada vez mais tenso, quanto mais se utilizarem metodologias de FTT. Essa situação poderá fazer com que os trabalhadores se defrontem com a opção de ou lutar para ultrapassar as barreiras ou conformar-se aos seus limites. Como parte da cultura humana, as conservações estão a serviço de se manter determinada ordem histórica; no entanto, esta necessita de transformações que só podem ser realizadas por indivíduos conscientizados.

De nossa parte, acreditamos que a conscientização, relacionada às subcategorias diálogo, relação e criatividade, é condição para ruptura em relação à desumanizante meta de produtividade do capital, ou seja, de sua preservação e expansão. Vista por esse viés, a conscientização gera a possibilidade de percebermos o verdadeiro significado da expressão que, se não me falha a memória, é de Hegel: "*O significado objetivo dos fatos, nem sempre corresponde à intenção subjetiva dos agentes*". Ou, no contexto de meu trabalho: as intenções dos detentores do capital nem sempre encontram eco nas suas promoções intencionalmente dirigidas à extração do excedente dos trabalhadores. Afinal a história é dialética.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Moysés. *O teatro terapêutico*. São Paul: Papyrus, 1990.
- ALMEIDA, Glauro M.O. B. *et alli*. *Normas para publicação da UNESP*. São Paulo: UNESP, 1994.
- ALMEIDA, Wilson C. *Grupos a proposta do psicodrama*. São Paulo: Ágora, 1999.
- ANDRÉ, Marli E. D. A. e Ludke, Menga. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- ARAÚJO, Ronaldo M. L. *Tecnologias organizacionais e qualificação*. São Paulo: PUC, 1996. (Dissertação de Mestrado).
- BALLY, Gustav. *El juego como expression de libertad*. 4ed., México: Fondo de Cultura Económica, 1986.
- BLATNER, Adam e Blatner Allee. *Uma visão global do psicodrama*. São Paulo: Ágora, 1996.
- CASTRO, Nadya A. *Trabalho e educação*. 2ª ed., São Paulo: Papyrus, 1994.
- DELLA TORRE, Maria Benedicta L. *O homem e a sociedade*. São Paulo: Nacional, 1971.
- FERRETI, Celso João *et alli*. *Novas tecnologias e educação*. São Paulo: Vozes, 1994.
- FISCHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza L. (org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2ª ed. Atlas, 1996.
- FONSECA FILHO, José de Souza. *Psicodrama da loucura*. 4ª ed., São Paulo: Ágora, 1980.
- FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. 22ª ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- _____. *Pedagogia da autonomia*. 6ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- _____. *Pedagogia do oprimido*. 17ª ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- GIDDENS, Anthony. *Para além da esquerda e da direita*. São Paulo: UNESP, 1996.
- GOLDMANN, Lucien. *Ciências humanas e filosofia*. 12ª ed., Rio de Janeiro: BERTRAND, 1993.
- _____. *A criação cultural na sociedade moderna*. São Paulo: Difusão européia do livro, 1972.
- GONÇALVES, Camila S. *et alli*. *Lições de psicodrama*. 2ª ed., São Paulo: Ágora, 1988.

- HIRATA, Helena (org.). *Divisão capitalista do trabalho*. São Paulo: USP, 1989.
- KUENZER, Acácia Z. – *Pedagogia da fábrica*. 4^a ed., São Paulo: Cortez, 1995.
- LEITE, Márcia de Paula. *O futuro do trabalho, novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta, 1994.
- MARKET, Werner (org.). *Trabalho, qualificação e politecnia*. São Paulo: Papirus, 1996.
- MARQUES, Rosa Maria. *A proteção social e o mundo do trabalho*. São Paulo: Bienal, 1997.
- MARTÍN, Eugenio Garrido. J.L.Moreno: *Psicologia do encontro*. São Paulo: Duas Cidades, 1984.
- MENEGAZZO, Carlos M. et alli. *Dicionário de psicodrama e sociodrama*. São Paulo: Ágora, 1995.
- MORENO, Jacob Levi. *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix, 1993.
- _____. *Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama*. Goiania: Dimensão, 1992.
- MONTEIRO, Regina (org.). *Técnicas fundamentais do psicodrama*. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- _____. *Foundements de la sociometrie*. (Tradução Antônio M. C. Ferrara, revisão Valeriano Martins Casillas). São Paulo, 1988. (Mimeo)
- MORIN, Edgar. *O método*. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- PINTO, Ana Maria R. *Trabalho e educação*. 2^a ed., São Paulo: Papirus, 1994.
- PROCURSIN, Pedro *Trabalho em grupo semi-autônomo*. 2^a ed., São Paulo: STS, 1995.
- ROMAÑA, Maria Alicia. *Psicodrama pedagógico*. 2^a ed. Campinas: Papirus Editora, 1987.
- WECHSLER, Mariângela P. da Fonseca. *Psicodrama e construtivismo: uma leitura psicopedagógica*. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1999.
- _____. *Relações entre afetividade e cognição: de Moreno a Piaget*. São Paulo: FAPESP: Annablume, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1

Apresentação das três sessões da 1ª etapa do FTT – ilustração metodológica

Para fins de exemplificação metodológica, descreve-se aqui uma apresentação realizada por um dos grupos estudados. Como a proposta do FTT se conforma às necessidade dos grupos, as sessões variam, em certo grau, em seu conteúdo, mas não em sua forma. A variação do trabalho fica a cargo do diretor do grupo que faz a leitura das necessidades do grupo e escolhe os recursos necessários para que a sessão atinja seus objetivos.

Aquecimento inespecífico

O diretor do grupo inicia o trabalho, conversando com o grupo sobre elementos do contexto social — notícias, futebol, empresas ou outros temas trazidos pelo grupo. Em seguida, propõe a disposição das cadeiras da sala em semicírculo. Inicia a proposta do trabalho:

Diretor: Por que estamos aqui ?

Grupo: (silêncio).

Diretor: O que já foi dito para vocês?

Grupo: Que faríamos este treinamento para trabalhar em time.

Diretor: E o que define um grupo, o time, para vocês?

Grupo: Atingir os objetivos com pessoas.

Diretor: Só atingir objetivos? E se estamos em um ponto de ônibus? Há pessoas e objetivos, aí são um time?

Grupo: Não, é preciso objetivo comum e relacionamento entre as pessoas.

Diretor: Objetivo comum, vocês já tem dado pela empresa e relacionamento também, desta forma nosso trabalho será discutir as relações do papel profissional, como acontecem, quais são seus fatores importantes e como interferem em nosso dia a dia.

Aquecimento específico

Diretor: Qual a primeira coisa para estabelecer uma relação?

Grupo: Conhecer outra pessoa.

Diretor: Então vamos fazê-lo. Proponho iniciar por mim, utilizando uma forma diferente. Meu nome é Silvia e o restante de minha apresentação gostaria que vocês fizessem enquanto anoto no quadro as suas impressões. Procurem dar o maior número de detalhes sobre a percepção de vocês a meu respeito.

Dramatização

Grupo: Psicóloga, trinta anos, torce para o São Paulo, gosta do que faz, é solteira, calma, gosta de sair no fim de semana.

Diretor: Vou apresentar agora e então percebemos o que está correto e o que não está na apresentação de vocês sobre mim. Sou administradora, tenho trinta e um anos, sou paulistana e realmente gosto do que faço. Sou casada e saímos os finais de semana para cinema, teatro e sou uma pessoa calma. Minha família e eu somos de São Paulo, hoje moro na zona leste da cidade com meu marido. Não tenho filhos, mas gostaríamos de tê-los. Sou formada em administração de empresas e fiz uma pós-graduação em psicodrama, que estuda a dinâmica dos grupos em todos seus aspectos e se refere ao método que vamos utilizar para o desenvolvimento de nosso treinamento. Antes deste meu trabalho, no qual estou há três anos, estava em uma organização não governamental onde passei dois anos. Gostariam de saber mais alguma coisa sobre mim?

Grupo: Acho que não.

Compartilhar

Diretor: O que aconteceu durante uma apresentação? Algumas coisas estavam certas a meu respeito e outras não. Por que vocês acham que isto acontece?

Grupo: Às vezes isto ocorre com a gente também, olhamos para alguém, não gostamos da pessoa, depois a conhecemos e mudamos de opinião.

Diretor: O que faz com que tenhamos esta primeira impressão?

Grupo: (silêncio).

Diretor: Quando olho para alguém e utilizo como referência só a minha percepção sobre o outro, minha impressão é um preconceito em uma experiência vivida e que pode não ser verdadeira para aquele momento.

Gostaria da ajuda de quatro pessoas neste momento.

Diretor: João, quanto tempo de trabalho você tem na sua vida?

João: Desde que eu comecei acho que uns vinte anos.

Diretor: Então nós vamos representar seus 20 anos de experiência de trabalho através da pessoa do Carlos. Mário, quanto tempo de trabalho você tem na sua vida?

Mário: Uns 15 anos.

Diretor: Então nós vamos representar seus 15 anos de experiência de trabalho através da pessoa do Pedro.

Diretor: Colocamos João de frente para Mário. Em frente ao João se coloca sua experiência de trabalho representada pelo Carlos. Em frente ao Mário se coloca Pedro, representando sua experiência de trabalho. Peço que o João e o Mário estabeleçam uma conversa.

Grupo: Não dá para um ver o outro.

Diretor: O que os está impedindo?

Grupo: A experiência está à frente das pessoas.

Diretor: Isto é o que chamamos de preconceito, quando que o estamos vendo é só nossa e não o outro de verdade. Gostaria que vocês interferissem nesta imagem para relação melhorar, da forma como vocês acharem melhor.

Grupo: Tiramos as experiências e as colocamos atrás.

Diretor: Podem realizar sua proposta. João, como você sente com sua experiência estando atrás de você?

João: Não gostei.

Diretor: E você, Mário?

Mário: Tem alguma coisa errada.

Diretor: Percebam, não é possível abandonar nossa experiência ou colocá-la em um segundo plano. Desta forma gostaria de outra proposta.

Grupo: Vamos colocá-las ao lado então.

Diretor: Podem fazer .João, como você sente com sua experiência estando ao seu lado?

João: Agora está bem melhor.

Diretor: Melhor como?

João: Eu posso ver o Mário e tenho minha experiência a meu lado.

Diretor: E você, Mário, como está agora?

Mário: Me sinto mais seguro.

Diretor: Podem sentar, como vocês entenderam esta apresentação?

Grupo: Não podemos deixar nossa experiência, pois ela é nossa referência, mas precisamos ver o outro como ele é porque também tem sua experiência.

Diretor: Esta proposta de nosso trabalho. Valorizar nossa experiência sem que ela seja melhor do que do outro, mas apenas diferente do outro. Além disto, reconhecer como as duas experiências demonstradas neste exemplo podem somar-se e construir uma nova experiência enquanto aprendemos com o outro. Vamos aproveitar e fazer um intervalo antes da continuidade desta discussão.

Aquecimento inespecífico

Diretor: Bem, estamos aqui para trabalhar as relações deste grupo e vou fazer uma pergunta bastante simples. Vocês se conhecem?

Grupo: Acho que sim, nem todos.

Aquecimento específico

Diretor: Vamos levantar então o que é básico para conhecer uma pessoa no início de um relacionamento. Vocês falam e eu anoto.

Grupo: Nome, idade, tempo de casa, o que faz no lazer, religião, estado civil, formação, personalidade e time que torce.

Diretor: Personalidade é básico ou avançado para conhecer num primeiro momento?

Grupo: Avançado.

Diretor: Então um está fora de nosso critério. Já que muitos se conhecem vamos realizar a apresentação de forma dinâmica com todos em pé. Peço para que vocês andem sem falar e se juntem em subgrupos que nos aproximam em cada critério. O primeiro é a idade, vamos criar algumas faixas de 25 a 30, de 31 a 35, de 36 a 40 e mais de 40. Sem falar, juntem-se nestes quatro subgrupos.

Diretor: Estão todos no subgrupos corretos?

Grupo: Nem todos.

Diretor: Acertem os subgrupos.

Diretor: Tempo de casa e agora o critério. As faixas são até 5, de 6 a 10, de 11 a 15 e mais de 15 anos. Estão todos no subgrupos corretos?

Grupo: Nem todos.

Diretor: Acertem os subgrupos.

Os outros critérios se seguiram até o término da atividade, seguindo o mesmo princípio.

Compartilhar

Diretor: Quais foram as coisas que vocês perceberam nesta nossa atividade?

Grupo: Achamos que conhecemos os outros, mas na verdade não conhecemos. Foi divertido. Descobrir que tem mais pessoas que gostam de pescar. Achamos que o João tinha dois filhos e ele tem cinco. Estamos nos sentindo mais à vontade.

Diretor: É verdade, é divertido conhecer os outros, quando nos aproximarmos é possível que a gente se sinta bem. Que é muito importante conhecer outros porque isto nos ajuda compreendê-los. Antes de encerrar nossa sessão hoje, pediria que juntos estabelecêssemos algumas regras para nosso trabalho nos próximos encontros. Com as coisas que vocês acham importante.

Grupo: Respeito, união, falar o que pensamos na verdade, não faltar e sigilo.

Diretor: Estou sugerindo termos como regra o sigilo, claro que sei que em empresas é muito difícil mantê-lo, mas o que vai acontecer daqui para frente diz respeito somente a este grupo. As atividades serão participativas e uma pessoa que estiver fora da sala pode escutar a descrição da atividade de forma apenas parcial, o que a levaria a tirar conclusões erradas sobre nosso contexto. Desta forma, também me comprometo a não falar individualmente sobre nenhuma das pessoas deste grupo. Sempre que me for pedido um relatório sobre o

treinamento, ele será relatado, descrevendo o desenvolvimento do grupo. Qualquer outro caso, discutirei antecipadamente com vocês e peço que façam o mesmo comigo.

Diretor: Como foi nossa sessão de hoje?

Grupo: Vai ser bom estar aqui, nós vamos poder participar. Foi mais do que eu esperava, não será só mais um curso chato pelo que vimos até agora.

Diretor: Obrigado, até a semana que vem.

SEGUNDA SESSÃO

Aquecimento e inespecífico

Diretor: Como vão? Pensaram em algo relacionado a nossa reunião da semana passada?

Grupo: Não.

Diretor: Vamos iniciar então o maior conhecimento entre vocês no papel profissional. Para isto vamos fazer uma atividade envolvendo todos vocês.

Aquecimento específico

Diretor: Vou pedir para que tirem o estímulo visual, fechem os olhos ou cubram com as mãos, para que utilizem somente o seu pensamento neste momento. Pensem quando receberam a primeira responsabilidade de vocês, o que não era brincar nem estudar. Quando alguém lhe pediu algo que dependia de você e exigia um resultado. Aquilo que não é brincar ou estudar e exige um resultado nós chamamos de trabalho. Esse é um marco de seu papel profissional e provavelmente não havia um registro em carteira, após este vieram outros. Lembre de cada outro marco de seu papel profissional a partir do primeiro, procurando lembrar do maior número de detalhes possíveis, o ano em que ocorreu, as pessoas envolvidas,

as coisas boas, as que não foram tão boas, os sentimentos até chegar no dia de hoje. O seu tempo e ritmo para lembrar de todos os marcos de sua história profissional. Quando tiver lembrado de todos pode abrir os olhos e permanecer em silêncio até que todos o façam.

Diretor: (após 5 minutos) Agora que todos abriram os olhos, ainda cada um consigo mesmo, temos aqui folhas de papel e lápis para que vocês registrem a sua história profissional. Este é um material que ficará com vocês do qual não terei acesso, servirá como aquecimento para que contem a história uns para os outros.

Grupo: Podemos colocar coisas que lembramos de que não se referem ao papel profissional diretamente?

Diretor: Pode colocar e se depois na hora de compartilhar, você se sentir à vontade poderá contar para os outros. Ficarà a seu critério.

Dramatização

Diretor: Todos concluíram. Agora vamos contar esta história às pessoas do grupo. Quem gostaria de iniciar?

Pedro: Eu posso contar. Minha primeira responsabilidade foi aos 5 anos, levar marmita para o meu pai na roça, era próximo a Ribeirão Preto. Lembro-me que atravessava um pasto muito grande e um riacho e que tinha medo de ser pego por um boi bravo que ficava no meio do caminho. Uma vez, quando voltava, fiquei brincando no meio do pasto e como não chegava, minha mãe ficou preocupada e foi atrás de mim. Chegou até onde meu pai estava e disse que não havia voltado, eles saíram me procurando e quando me encontraram, levei uma boa bronca. Depois aos oito anos, comecei a trabalhar limpando pé de café, ganhei uma enxada do meu tamanho e ali na roça fiquei até meus 18 anos. Tinha um tio que veio para a cidade de Santa Bárbara em SP e convenceu minha família de vir também. Chegamos aqui e morávamos, todos, em uma mesma casa, fiz uma ficha na BOREL e mesmo sem nunca ter

trabalhado em uma empresa, fui contratado. Os primeiros dias foram muito difíceis, pois estava acostumado a ficar livre no campo, depois acostumei, fiz curso do Senai de ferramentaria, fui promovido para operador de máquinas, me casei nesta mesma época e tenho uma filha de três anos. Construí minha casa e já estou aqui na empresa há doze anos. E fiz até o primeiro grau na roça e aqui na escolinha da empresa concluí o segundo grau. Estou contente de estar aqui.

Foram contadas mais quatro histórias e ficaram faltando seis histórias ainda por contar. Todas as histórias continham emoções ao serem contadas e mostraram a trajetória histórica dos participantes, que durante as apresentações tinham liberdade para perguntar a quem estava contando sobre detalhes do papel profissional que pudessem ter sido esquecidos. Perguntas ligadas a outros papéis foram orientadas de não serem feitas, embora o participante tivesse liberdade de contar suas próprias experiências em outros papéis. Não havia tempo definido para cada pessoa relatar sua história, alguns levaram o maior tempo contando maior número de detalhes e outros contaram em menor tempo.

Compartilhar

Diretor: Não conseguiremos contar todas as histórias, portanto guardem-nas para a próxima semana. Gostaria para encerrar de perguntar a vocês como se sentiram lembrando de sua história, a escrevendo e contando?

Grupo: Lembrei de coisas que fazia muito tempo que eu não lembrava, foi bom perceber quanto os obstáculos eu já vivi, lembrei de algumas coisas muito tristes que gostaria de esquecer. Vamos contando e sentindo um pouco de insegurança do que os outros vão achar. É importante perceber que a história da pessoa explica muita coisa de como ela é. Fiquei com vontade de contar esta história para meus filhos, pois eles não sabem dela.

Diretor: Gostaria que vocês aproveitassem esta experiência e durante a semana pensassem no que ela significa, pois semana que vem vamos continuar contando estas histórias e compartilhando os motivos pelos quais estamos contando-as.

TERCEIRA SESSÃO

Aquecimento inespecífico

Diretor: Como vão? Pensaram em algo relacionado a nossa reunião da semana passada?

Grupo: Comentamos entre nós que foi interessante semana passada, lembramos de coisas durante a semana que não colocamos nas anotações.

Diretor: Vamos continuar nossa apresentação das histórias da vida profissional de cada um.

Aquecimento específico

Diretor - Peguem suas anotações, dêem uma olhada de novo, lembrem-se daquilo que escreveram, se quiserem, anotem o que lembraram a mais. Qual de vocês gostaria de iniciar, contando a sua história.

Dramatização

Carla: Eu gostaria de contar.

As histórias de todos foram contadas. Em vários momentos, as pessoas se emocionaram, contando fases difíceis de suas vidas profissionais que se confundiam com suas vidas profissionais. Início precoce, por volta dos 7 anos de idade em média, na vida de responsabilidades e trabalho. Muitos ali vieram da roça, do interior de diversos estados, ou começaram com a enxada na mão, ou fazendo serviços para ajudar os pais em colheita de café, algodão, tomate. Os que eram da cidade, iniciaram engraxando sapatos, vendendo doces,

embalando compras em mercado e dois deles iniciaram a vida profissional no SENAI — entidade que promove cursos profissionalizantes e que repassa uma remuneração paga pela indústria ao aluno — e dependiam do dinheiro para ajudar no orçamento doméstico. O estudo foi quase sempre relegado a segundo plano e também dificultado pela distância da moradia em relação à escola. Houve dois casos em que os pais faleceram por acidente de trabalho no campo e deixaram a família cedo em dificuldades. A grande maioria das famílias citadas eram de muitos irmãos. Comentaram que, após ter entrado na empresa, na maioria dos casos, compraram terrenos e construíram suas casas, quando também alguns casaram-se. Dos poucos que trabalharam em uma ou duas empresas fora a BOREL, falaram das dificuldades relacionais com grupos e lembraram-se de um tempo em que havia muito mais oferta de emprego que agora.

Compartilhar

Diretor: Contamos todas as histórias e o que vocês sentiram ao contar e ao ouvir os colegas contando?

Grupo: Parece que nossas histórias são iguais. Todo mundo iniciou cedo e teve muitas dificuldades. Passamos a entender porque as pessoas do grupo agem, de certa maneira, está explicado na história delas. Passamos a perceber que todo mundo tem valor, todos nós conseguimos muitas coisas, nos sentimos bem de escutar a história, mas a nossa é difícil de contar, parece que tudo está acontecendo agora e nem todas as emoções são boas de lembrar. Percebemos que achamos que conhecemos as pessoas, mas de fato isto não é verdade, existe muito mais de cada um que não sabemos.

Diretor: É importante que tenham percebido tantas coisas e que estejam conhecendo uns aos outros de forma mais profunda no papel profissional e também de modo geral. Gostaria de

perguntar se com tudo o que ouviram, sentiram e perceberam, se encontraram alguém que pode pensar igual a você ou agir de modo igual a você?

Grupo: Não, somos parecidos, mas não iguais.

Diretor: Verdade, embora possamos nos aproximar na forma como a história de nossa vida profissional se deu, há muitas variações que nos fazem absolutamente diferentes no modo de agir ou pensar e sentir. É importante que ressaltemos nossas diferenças, pois elas são o núcleo de nossos conflitos e também a força da diversidade de um grupo. Se sabemos que o outro não fará igual a nós uma tarefa, como podemos exigir dele isto, se não sabemos fazer algo, não significa que ninguém ao nosso lado sabe fazê-lo. Se acreditamos em algo, não significa que o outro também acreditará, mas significa que juntos podemos dar forma a nossas crenças.

Grupo: É importante isto que estamos percebendo, e foi legal participar desta atividade. Estamos na expectativa do que vem pela frente.

Diretor: Vamos colocar, nas próximas reuniões, em discussão os critérios para construirmos uma boa relação humana com uma outra pessoa.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO SOBRE FTT

1 - Na sua opinião, o treinamento para preparação do time foi bom, ruim ou regular (considerando o seu time de trabalho)? Comente.

2 - Você acredita que no seu grupo as opiniões e idéias estão sendo expressas sem restrições? Sim, não ou às vezes? Comente se o trabalho em times teve influência nesta questão.

3 - Você acredita que no seu grupo os membros ouvem e respeitam opiniões uns dos outros? Sim, não ou às vezes? Comente se o trabalho em times teve influência nesta questão.

4 - O respeito de um membro para outro do grupo leva em conta as diferenças de cada um no grupo?

Sim, não ou às vezes? Comente se o trabalho em times teve influência nesta questão.

5 - Existe cooperação dos membros do time quando ocorrem dificuldades no trabalho?

Sim, não ou às vezes? Comente se o trabalho em times teve influência nesta questão.

6 - Você aprende com seus erros e acertos e dos outros membros do grupo? Sim, não ou às vezes? Comente se o trabalho teve influência nesta questão.

7 - Você tem buscado oportunidades para seu próprio desenvolvimento? Sim, não às vezes? Comente se o trabalho teve influência nesta questão.

8 - Na sua participação na conquista dos resultados do time, sua contribuição com idéias tem sido boa, ruim ou regular? Comente.

9 - Você está preparado para receber e integrar pessoas no seu grupo? Sempre, nunca ou às vezes? Comente se o trabalho teve influência nesta questão.

10 - Você está preparado para receber sugestões que contribuam para seu desenvolvimento? Sempre, nunca ou às vezes? Comente a influência que o trabalho teve.

ANEXO 3

RESPOSTAS DA COLETA DE OPINIÕES FTT

1 - Na sua opinião o treinamento para preparação do time foi bom, ruim ou regular (considerando o seu time de trabalho)? Comente.

Bom, através do treinamento nós conseguimos conhecer quem faz parte do time e como é o seu jeito de trabalho.

Bom, fomos bem respeitados por todos, com isso espero um bom resultado.

Bom, por possibilitar maior conhecimento um do outro.

Bom, novas propostas de trabalho, um bom sincronismo e muita harmonia.

Bom, pois aumentou o relacionamento entre as pessoas e o conhecimento de cada participante do time.

Bom, envolve as pessoas, deixando espaço entre todos para se expressarem.

Bom, pois as pessoas passaram a ter uma visão de grupo mais ampla, e podem colaborar umas com as outras.

Bom, aprendemos muita coisa neste treinamento, pois modificou muito todo o comportamento dirigido a várias áreas.

Bom, no começo do curso o grupo estava perdido sem comunicação, pensando apenas em si próprio, com o treinamento houve união e comunicação.

Bom, houve conscientização do grupo da necessidade de ajuda mútua.

Bom, porque as pessoas souberam lidar com o seu nervosismo e aprenderam a respeitar as opiniões dos outros.

Bom, para o desenvolvimento de cada um de nós, pois na nossa área estávamos um pouco distantes um do outro e com a preparação do time foram mudadas todas as opiniões de cada um de nós, melhorando 100%

Bom, nós do grupo nos unimos mais, acabamos nos entendendo, o time progrediu mais no trabalho.

Importante frisar que eu fiz o curso com 2 grupos (times) diferentes e foi legal porque consegui me adaptar com os dois e ver as diferenças existentes, sabendo lidar com elas e aprender com isso.

Foi bom, porque ajudou a unir mais o grupo, fazendo com que cada integrante entenda as diferenças de cada um.

Muito bom, pois, hoje podemos ver com mais clareza as dificuldades dos outros as respeitando e o espaço que cada um tem. Todos estão treinando para enfrentar qualquer tipo de barreira, um ajudando o outro é claro.

Com o treinamento eu aprendi coisas que colocando-as em prática há melhoria no time.

Bom, porque serviu para aproximar mais os integrantes do grupo e fazer com que haja melhor entendimento entre todos.

Bom, pois com o curso, as restrições que haviam no começo foram trabalhadas, passando a não existir mais.

Bom, porque tivemos a oportunidade de conhecer melhor cada um do grupo e aprender que cada um tem sua individualidade.

Bom, percebi que aconteceu um desenvolvimento mútuo dos integrantes, uma maior liberdade de expressão com o outro.

Ajudou muito para união do grupo, pois o mesmo passava por sérias mudanças.

Bom, melhorou o relacionamento entre os membros do time.

Bom, aprendemos a nos respeitar mais.

Bom, o nosso relacionamento mudou muito, para melhor.

Bom, começamos a aprender tudo.

Bom, pois o curso deu a oportunidade para todos, de comentar assuntos e dar idéias que infelizmente no nosso dia-a-dia é meio difícil de se discutir.

Bom, o treinamento foi um processo de adaptação de conhecimento e respeito com o próximo “o meu respeito com o próximo”.

Bom, para mim a preparação do grupo ajudou muito a forma de me relacionar com todo o grupo.

O treinamento em grupo foi ótimo, nós aprendemos a respeitar o próximo.

Regular, nem todos aplicam o que foi falado.

Regular, as pessoas do grupo estão tentando se relacionar melhor, mas às vezes acontece coisas que não deveriam numa equipe.

Bom, porque houve muita dedicação da parte de quem estava treinando a equipe, mas faltou um pouco de vontade do grupo.

Bom, conseguimos nos conhecer melhor pessoalmente.

Regular, não é colocado 100% em prática.

Bom, a preparação do time ajudou no desenvolvimento do dia a dia.

Bom, a preparadora foi atenciosa, paciente, amiga, comunicativa e objetiva.

Todos aprendemos a falar e ouvir na hora certa.

Foi bom pelo fato que as pessoas desse grupo aprenderam a se respeitar e cresceram juntas com isso.

Bom. Time muito unido.

Bom, devido amizade do grupo, facilitou esse processo de preparação, a espontaneidade, a verdade prevaleceu e acredito que na prática será tão bom quanto na preparação.

Bom, porque as pessoas que trabalho no dia-a-dia da seção começaram a mudar a maneira de pensar.

Bom, todos nós que passamos por este treinamento saímos com outros pensamentos, ou seja, saber ouvir, ajudar, aceitar e respeitar seus companheiros de trabalho.

Bom, abriu mais a nossa mente, mudou alguns conceitos e a relação entre as pessoas.

Bom, pois uniu e fez com que o grupo ficasse mais à vontade para conversar com outras pessoas no local de trabalho.

Bom, porque nós trabalhamos a união do dia a dia.

Muito bom, conseguiu unir muito mais o grupo e conhecer melhor cada um do grupo.

Foi bom, pois muitas vezes esquecemos como o ser humano é diferente um do outro, no modo de ser, pensar e agir. Aprendemos a lidar com suas dificuldades e diferenças.

Bom, porque estamos nos espelhando no que aprendemos e assim implantando nossa área de trabalho.

Bom, porque nos conhecemos, sabendo um pouco o que faz cada um e que desejam fazer.

Uma liberdade maior para a amizade.

2 - Você acredita que no seu grupo as opiniões e idéias estão sendo expressas sem restrições? Comente se o trabalho em times teve influência nesta questão.

Sim, é que o grupo sabe ouvir e reconhecer o seu lugar.

Às vezes, precisamos lutar muito para que possamos chegar numa opinião só, todos juntos.

Às vezes, pois ainda há algumas pessoas que têm dificuldade para se expressar, mas o trabalho em grupo melhorou este aspecto.

Sim, através do trabalho desenvolvido com o time, aprendemos a respeitar as opiniões e idéias dos envolvidos.

Sim, porque antes nós não tínhamos tanta liberdade para expor opiniões e hoje cada opinião é válida, ouvida, discutida, avaliada, isso engrandece muito o time de trabalho.

Sim, no time uma das regras principais é a sinceridade.

Sim, teve, porque com o andamento do curso aprendemos a ouvir uns aos outros com cada um expondo seus pensamentos sem ressentimento.

Sim, teve influência, pois até mesmo eu me sentia restringido a falar ou comentar algo, isso não acontece mais ou teve uma redução muito grande.

Às vezes, com o trabalho de times acredito que conseguimos melhorar, mas ainda precisamos melhorar.

Sim, com o desenvolvimento do curso, as pessoas foram se familiarizando, não existindo mais receio de se expressar como havia no início.

Às vezes, porque antes não se expressavam as opiniões, e as idéias não eram ouvidas, agora já melhorou..

Sim, principalmente na solução de problemas.

Sim, a autoconfiança de cada um do grupo.

Às vezes, muitas pessoas ainda têm um certo constrangimento na hora de se expressar ou por timidez ou por medo, quem sabe.

Sim, porque as pessoas estão se comunicando mais entre elas.

Às vezes, o trabalho em time ajudou bastante nessa melhoria , mas na prática tem muita coisa para acertar.

Às vezes, o trabalho em time não envolve esta questão, mas quando estamos trabalhando, as opiniões não são muito expressas.

Às vezes, no nosso grupo ainda falta um pouco de comunicação na reunião com o supervisor, onde o grupo fica meio inibido em comentar na frente de todos algum problema que está acontecendo.

Às vezes, ainda há nas pessoas um bloqueio em relação a passar um problema e envolver outra pessoa do grupo, mas há uma melhora devido ao reconhecimento dos resultados estarem atrelados a todos.

Sim, porque ninguém é melhor que ninguém para julgar opiniões dos outros.

Sim, porque o grupo expressa suas opiniões e idéias sem restrições do que cada um vai achar e com isso a gente só tem a ganhar e a empresa também.

Sim, pois às vezes nós não aceitávamos as idéias dos nossos colegas de trabalho, mas hoje noventa e cinco por cento já aceitam opinião.

Antes havia muitas restrições, pois sabemos que cada um tem sua maneira de pensar, mas com o trabalho em conjunto as opiniões e idéias passaram a ser expressas com menos restrições que antes. Porém com o tempo a tendência é todos pensarem juntos.

Às vezes, nem sempre as idéias de cada um são colocadas em discussão, por medo ou falta de oportunidade de uma conversa particular, aberta.

Às vezes, existem pessoas que estão tendo problemas, mas não querem comentar para não receber uma crítica, ou não quer ser chamada a atenção. Com dúvidas em diferenciar um erro humano ou de processo.

Às vezes, muitos ficam inibidos.

Sim, muitos tinham medo de expressar opiniões, pensando que não seriam boas, mas os encontros mudaram os pensamentos de todos, mostrando que todas as opiniões visam melhorias, tendo que ser respeitadas.

Sim, quando se percebe um erro de um membro do grupo, rapidamente o mesmo é questionado, aceitando numa boa as opiniões e idéias sem restrições.

Sim, eu acho que todo mundo expressa sua opinião e idéia sem sentir vergonha um do outro.

Sim, houve bastante compreensão depois desses trabalhos em grupos e está sendo bem aproveitado por todos.

Sim, com o trabalho em grupo a equipe passou a respeitar mais e dar valor às idéias de todos.

Não, o curso tentou mostrar essa idéia de opiniões sem restrições, mas o grupo ainda não sente esse tipo de liberdade.

Não, o trabalho teve influência, abordou o assunto, mas o grupo não absorveu, por isso ainda não aplicam.

Às vezes, porque só às vezes nos reunimos para opinar.

Sim, com idéias, expressando as opiniões.

Às vezes, depende de cada um do grupo.

Sim, respeitar as opiniões, mesmo que não tenha valor.

Não, as idéias não foram colocadas para quem poderia nos ajudar e sim com amigos que nada podem fazer.

Às vezes, por causa da hierarquia.

Às vezes, todos nós gostaríamos que nossas idéias fossem aceitas, mas nem sempre a nossa idéia é a melhor.

Às vezes, porque não são todas as pessoas que concordam com a idéia dos outros, estando certa ou não. Depois disso, logo vem uma pessoa tentando consertar o que a outra disse sem que ela tenha terminado de falar.

Sim, no trabalho em grupo nós aprendemos que devemos sempre respeitar as opiniões dos outros, com isso temos a segurança de que podemos opinar, que seremos respeitados.

Sim, o trabalho em time teve influência para uma autoconfiança em si próprio, e por isso os membros do grupo se aperfeiçoaram no que estavam fazendo, deixando-os mais aptos para comentar o assunto.

Às vezes, a falta de tempo e de oportunidade pode dificultar um pouco a colocação de idéias e opiniões em prática.

Às vezes as idéias são expressas, mas outras não, porque o funcionário fica com medo de se expressar.

Às vezes, nem sempre se é verdadeiro.

Sim, propostas com clareza.

Sim, pois há liberdade de expressão.

Sim, todos estão abertos para fazerem o que sentem.

Sim, ficou mais fácil expressar ou colocar em dia as dúvidas.

Sim, porque independente de qual for a idéia, o importante é falar para ser analisada e colocada em prática se convier.

Às vezes, porque as pessoas ficam com um pouco de receio ou com vergonha do que vão pensar ou se vão aceitar suas idéias.

Sim, depois do curso as pessoas aprenderam a aceitar as opiniões uma das outras.

Sim, porque cada um respeita a opinião do outro.

Sim, o trabalho que o grupo vem fazendo nos fez ver que isso é muito importante, hoje na seção ninguém sente mais medo ou vergonha quando vai dar uma sugestão.

Sim, todos foram unidos, respeitando o momento de cada um falar e expor suas idéias e aprimorando-as conforme possível.

Sim, porque toda idéia é bem vista (construtiva), para o desenvolvimento da equipe.

Sim, porque é um grupo unido, com respeito e muita criatividade entre nós.

3 - Você acredita que no seu grupo os membros ouvem e respeitam opiniões uns dos outros? Comente.

Sim, melhorou e muito, as pessoas sabem ouvir e dar opiniões.

Sim, porque todos deram sugestões e foram respeitadas.

Sim, aprendi a ouvir e respeitar as opiniões.

Sim, todos foram ouvidos, respeitando o momento de cada um falar e expor suas idéias e aprimorando-as conforme o possível.

Sim, porque sabemos respeitar o sistema de trabalho do outro (opiniões).

Sim, porque todos acreditam uns nos outros.

Sim, com uma boa explicação do assunto não é muito difícil.

Sim, quando estas opiniões contribuem para o grupo.

Às vezes, propostas devem ser claras.

Sim, o processo de grupo fez com que o grupo respeite as opiniões dos membros.

Às vezes, há divergências entre opiniões.

Sim, acredito que houve porque o nosso dia a dia, depois destes três meses, eu pude conhecer melhor a área de serviço e as diferenças.

Sim, mas nem sempre as pessoas levam a sério o que você expressa.

Sim, melhoramos muito em relação a isso, adquirimos autoconfiança quando trabalhamos.

Sim, está havendo muita comunicação e quando uma opinião sempre é levada em consideração.

Sim, o pessoal na maioria é bastante aberto para ouvir e receber opiniões.

Acredito que sim, porém, nem sempre concordamos com as opiniões.

Como já disse na questão acima, todas as opiniões hoje são ouvidas e analisadas, por menor que seja, é dada a atenção para cada situação. Quem expõe a opinião sabendo que está sendo ouvido por todos do grupo, fica mais capacitado para crescer no dia-a-dia na empresa justamente com o time.

Sim, pois na minha opinião a cumplicidade prosperou.

Sim, esta é uma característica da sessão que acontece normalmente e que agora está sendo levada em conta com mais ênfase.

Sim, pois no início, um dos itens do contrato fechado no grupo foi o respeito, que com o passar do curso foi criando espaço, se tornando natural entre todos os integrantes do grupo.

Sim, existe na maioria das vezes um respeito muito grande nas opiniões, dúvidas e até mesmo de algumas explicações.

Sim, porém, com constantes mudanças dentro do grupo, nem todos estão preparados para expressar ou ouvir.

Sim, porque conseguiu nos mostrar uma coisa que estava difícil de enxergar. Ex.: equilíbrio, responsabilidade, etc.

Sim, até hoje as opiniões dadas por membros do grupo foram respeitadas total ou parcialmente.

Sim, porque aprenderam a respeitar uns aos outros.

Sim, pois foi através dos encontros que todos aprenderam o espírito de se trabalhar em grupo, respeitando e sendo respeitado.

Sim, pois as opiniões todos nós sabemos que é um alerta construtivo.

Sim, eu acho que toda opinião sempre deve ser bem-vinda seja ela qual for.

Às vezes, alguns têm respeito e outros ficam indecisos com algumas idéias.

Sim, o trabalho em time nos ajudou ainda mais a ver que é esse o caminho, cada um respeitando a idéia do outro.

Às vezes, pois se a pessoa erra e você tenta corrigi-la, nem sempre ela lhe dá ouvidos e faz do próprio jeito.

Às vezes, na dúvida tem que comentar com o grupo.

Às vezes, são opiniões diferentes, por isso há preconceito.

Sim, existe respeito mesmo que o consenso não seja imediato, o treinamento proporcionou e ensinou o momento de escutar.

Sim, porque todos estão preparados para ouvir e tentar resolver os problemas, sem qualquer restrição.

Sim, porque através do treinamento, o grupo teve um ganho enorme que é respeitar as opiniões de cada um.

Sim, às vezes não aceitamos opiniões e nem mesmo respeitávamos as idéias dos outros.

Sim, havia muito desrespeito e restrições de uns pelos outros, mas todos começaram a perceber que não é bem assim e que o trabalho realizado com respeito, ou seja, aceitando idéias e implantando-as sem restrições é bem mais sucedido do que se fosse fazê-lo individualmente.

Sim, o trabalho teve muita influência nesta questão devido o respeito com os colegas de trabalho que aumentou em toda a seção.

Sim, tentamos da melhor maneira possível discutir o problema em grupo, para todos darem idéias e para que saibam que o problema foi passado para frente, quando necessário.

Sim, como um dos itens de destaque do curso foi o respeito, conseqüentemente os membros do grupo começaram a praticá-lo em tudo e com todos.

Às vezes, melhorou muito, mas ainda temos muitas falhas para cobrir, principalmente na comunicação, saber ouvir.

Sim, o trabalho em time teve muita influência neste sentido, pois no início não havia respeito de um para o outro com relação principalmente às opiniões.

Às vezes, quando acontece algum defeito na seção alguns respeitam, outros não.

Às vezes, o grupo respeita quando sente beneficiado com a opinião de quem colocou.

Às vezes, alguns do grupo nem tem opiniões para falar e quando tem nem sempre são ouvidos.

Sim, no trabalho em grupo mesmo que as opiniões sejam contrárias umas das outras, sempre houve atenção e comentário, podendo concordar ou não.

Sim, o grupo deve seguir a melhor idéia sem se importar de quem ela veio.

Às vezes, pode ser que até escutem, mas isso não quer dizer que respeitem a idéia do outro. Sempre há um diálogo para se chegar a uma conclusão.

Às vezes, as pessoas ouvem, mas pensam diferente.

Às vezes, porque acontece muito de um começar a falar e em seguida outro interromper ou até mesmo atropelar a fala do outro, sendo assim, ninguém ouve e nem fala e não sai nada.

Sim, porque aprendemos que devemos ouvir para ser ouvida.

Às vezes, se a pessoa discordar daquela opinião que foi dada e conseguir fazer com que o grupo discorde também a opinião foi respeitada, mas só não foi aceita.

4 - O respeito de um membro para outro do grupo leva em conta as diferenças de cada um no grupo? Comente.

Não, nós estamos no mesmo barco, então devemos remar juntos.

Sim, quando um respeita o outro, tudo fica mais fácil.

Sim, conhecendo mais o outro, se respeita mais.

Sim, porque cada um do grupo tem sua opinião.

Sim, ajudou a entender a diferença de cada membro do grupo.

Sim, há um consenso de todos.

Sim, as pessoas aprenderam a se respeitar mais, quanto à raça, religião e maneiras de pensar.

Sim, cada um pensa e possui sua opinião própria e cada pessoa deve expressar o que sente.

Sim, com o curso, aprendemos a conhecer cada um dentro da sua vida pessoal e seus limites, com isso fica mais fácil a convivência.

Sim, através do curso o grupo reconheceu que as diferenças existem e às vezes são grandes e devemos nos limitar ao ambiente profissional.

Sim, antes o grupo nos respeitava e não tinha limites que com isso magoava as pessoas, hoje somos diferentes nós podemos perceber nos olhares das pessoas.

Sim, porque as pessoas sabem quem é cada um e como lidar com elas.

Sim, depois desse trabalho o grupo se entendeu, mas ainda pode melhorar.

Sim, cada pessoa tem uma personalidade, por isso a diferença no tratamento. Mas aprendemos com o curso que devemos respeitar o limite de cada um e tratar os outros da forma que gostaríamos de ser tratados.

Não, devido ao trabalho que fazemos no chão de fábrica, as diferenças de cada um não podem se misturar no cotidiano.

Sim, porque sem união nada vai dar certo. As diferenças devem ficar para um campeonato de xadrez!

Sim, na minha opinião todos nós devemos respeitar todos de maneira homogênea, sem levar em conta as diferenças, e foi exatamente o que o curso nos ensinou, sempre respeitar as pessoas para conseguir o próprio respeito.

Sim, aprendemos que cada um tem seu modo de pensar e deve ser respeitado.

Sim, no início, quando entramos na empresa existia, mas com o trabalho em time isso mudou.

Sim, devido ao trabalho em time, os membros aprenderam a respeitar as diferenças de cada um.

Sim, o trabalho teve muita influência, pois hoje conhecemos melhor um a um, sabendo disso podemos analisar melhor o que falar e fazer ou agir com cada um.

Sim, nunca devemos desrespeitar um colega de trabalho.

Todos sabemos que não existe pessoa igual, então se não respeitarmos as diferenças individuais de cada um, não teremos um bom andamento do grupo.

Teve influência devido à união que o processo trouxe ao grupo, e o respeito que já havia cresceu mutuamente entre cada um do grupo.

Sim, cada um sabe o quanto influenciou o trabalho em time e graças a isto estamos conseguindo respeitar o espaço do outro.

Sim, porque hoje o grupo já se conhece melhor, sabe das dificuldades de cada um e das habilidades de cada um.

Sim, porque não poderia ser chamado de grupo.

Não, nem todo mundo pensa da mesma maneira.

Às vezes, porque uns sabem mais e outros menos.

Sim, mostrou que ninguém é igual, ensinando como lidar e respeitar as diversas personalidades das pessoas.

Não, por conhecer há pouco tempo o colega.

Não, eu acho que toda pessoa deve ser tratada de igual para igual.

Sim, aprendemos a respeitar mais uns aos outros.

Às vezes, infelizmente ainda há pessoas que não levam em conta as diferenças individuais de cada um, mas o trabalho em time ajudou bastante neste ponto, pois já se percebe algumas mudanças.

Sim, pois as pessoas passaram a respeitar mais o trabalho um do outro.

Sim, quando se trata do assunto, mas ainda as pessoas não estão aplicando.

Sim, porque cada um tem opinião diferente.

Sim, temos que saber conviver com a diferença de cada um.

Sim, o trabalho em grupo ajudou a conhecer uns aos outros e a respeitar, como um grupo e individualmente.

Às vezes, nosso grupo é de pessoas que se dão muito bem e se conhecem muito bem, porém, com idéias bem diversificadas.

Sim, sem respeito nós não conseguiremos chegar a lugar nenhum.

Às vezes. Não adianta as pessoas se respeitarem aqui no curso e no dia-a-dia isso não acontecer.

Sim, todos têm o mesmo direito de expressão.

Sim, porque todos se respeitam então não existe este problema, é claro que às vezes surgem brincadeiras inoportunas, mas isso é superado e esquecido.

Às vezes, porque cada pessoa tem sua maneira de pensar.

Sim, todos nós concordamos ou discordamos de opiniões, mas sempre com respeito.

Sim, no curso teve vários jogos e o grupo soube respeitar as opiniões dos membros.

Sim, um respeitando o outro.

Sim, às vezes o que é fácil para mim não é para outro e com o trabalho aprendemos que ao invés de ignorar o outro devemos ajudá-lo a conseguir também.

Sim, cada pessoa tem seu jeito de ser, seus problemas, suas dificuldades e suas facilidades, todos foram compreensíveis e teve muito respeito um com outro, corrigindo os erros na hora certa sem ofender.

Sim, porque cada um de nós é ser humano e assim vendo seu modo de pensar e de agir (para o bem do grupo).

Não, porque estamos participando de uma reunião onde todos somos iguais.

5 - Existe cooperação dos membros do time quando ocorrem dificuldades no trabalho?

Comente se o treinamento teve influência nesta questão.

Sim, em algumas brincadeiras alguns membros do grupo não sabiam a música, então o grupo ensinou para que a brincadeira continuasse.

Sim, ajudam a corrigir.

Sim, porque nem todos têm o mesmo ritmo de trabalho, e quando ocorrem dificuldades todos ajudam.

O trabalho em time teve influência sim, quando passamos por uma dificuldade, procuramos ajudar com as pessoas que conhecem mais o produto.

Sim, porque estamos percebendo o interesse de todos os colegas pelos postos de trabalho de cada operador, serão no futuro operadores multifuncionais.

Às vezes, tem pessoas no grupo que ainda não estão sabendo transmitir suas idéias.

Sim, nós aprendemos a conviver uns com os outros, como um grupo, e como tal devemos nos ajudar.

Às vezes, porque acredito que sempre vai existir aquele que tem mais iniciativa e conseqüentemente coopera mais e também vai existir aquele mais acomodado, mas o trabalho em time melhorou muito esse aspecto.

Existia mesmo antes do trabalho, o curso só fez aumentar esta cooperação.

Sim, todos procuramos ajudar uns aos outros mesmo que aquela função não seja própria, com isso aprendi muito mais na seção.

Sim, todos ajudam, cooperam no grupo, para que o mesmo cresça.

Sim, o saber aceitar a pessoa e acreditar que ela é capaz de crescer junto com o grupo. Através de seus erros.

Sim, procuramos fazer com que o grupo todo entenda o que está sendo passado.

Sim, porque se o operador estiver com problemas e isto for prejudicar a produção, todos nós vamos procurar ajudar de alguma forma para normalizar a situação.

Sim, tentam ajudar o máximo possível até você conseguir atingir o que é necessário no momento.

Sim, pois só assim, uns ajudando os outros é que atingiremos as metas.

Todos procuram ajudar mostrando a maneira correta, mas sem ofender o próximo para que o desempenho do grupo seja o melhor.

Sim, pois com o trabalho do time foi quebrada a barreira que existia entre cada um, levando o grupo a preocupar-se uns com os outros, cooperando inclusive nas dificuldades do trabalho.

Sim, pelo fato do companheirismo e da situação de não poder deixar a peteca cair, faz com que o grupo se auto-ajude.

Sim, e quase sempre estamos todos presentes (dependendo do grau do problema) para tentar ajudar com o pouco que sabemos.

Sim, hoje o grupo está fazendo o que realmente quer e almeja.

Sim, na ajuda de um com o outro.

Sim, a autoconfiança de cada um do grupo para podermos vencer as barreiras encontradas.

Sim, de modo geral todo mundo se ajuda nas dificuldades.

Sim, teve influência, pois nos ensinou que todos devem dar opinião e se unir para enfrentar as dificuldades.

Sim, a cooperação é a arma do sucesso de um time. Quando percebemos que um amigo, companheiro está com dificuldades rapidamente deslocamos outra pessoa para ajudá-lo.

Sim, o grupo sempre está disposto a ajudar.

Sim, sempre quando acontece qualquer problema na linha, o grupo está disposto a buscar e dar idéias.

Sim, o trabalho em time nos ensinou bastante a questão da cooperação entre os membros do grupo.

Sim, pois as pessoas se interessam mais sobre os problemas e tentam resolvê-los.

Sim, o trabalho em time abordou o assunto e o enfatizou, agora depende de nós.

Sim, mas no dia a dia falta tempo para nos reunir.

Às vezes, por parte de algumas pessoas sim.

Sim, quando ocorre defeito existe cooperação de todos e cada um fala e dá uma idéia.

Sim, influenciou a cooperação do grupo e de um modo geral, teve uma união mais ainda é preciso que um membro do grupo tome a iniciativa.

Sim, quando não tem mais jeito para resolver os problemas.

Sim, teve influência porque aprendemos que para que todos tenham sucesso é preciso que o resultado do nosso trabalho seja um sucesso. Por isso se uma pessoa está com dificuldades, temos que ajudá-la para não refletir no resultado final.

Sim, todos ajudam todos.

Sim, sempre um apoiando o outro para chegar no mesmo fim.

Sim, o trabalho em time resulta a união.

Sim, hoje em dia as pessoas (operadores) não ganham nada escondendo informações, então nosso grupo decidiu que todas as informações serão esclarecidas, passadas para outros.

Sim, o pessoal começou a se envolver mais nos problemas da seção.

Sim, agora todos ajudam.

Sim, sempre que surgem dificuldades, tentamos solucioná-las com ajudas mútuas.

Sim, todos os membros da minha linha cooperam quando ocorre dificuldade no trabalho. A linha onde trabalho e os meus companheiros são nota 10!

Sim, porque no trabalho do dia a dia conseguimos entender que com as dificuldades de cada de cada um, as idéias do outro são necessárias.

Sim, todos são bons companheiros e colaboram.

Sim, quando estas dificuldades podem ser resolvidas por algum membro do grupo.

Às vezes, nem sempre os membros podem ajudar, porque às vezes eles também precisam de ajuda.

Sim, o trabalho de time teve influência, pois o grupo teve cooperação nas dificuldades. Ex.: ao invés de procurar culpados, procurar soluções.

Sim, todos têm um mesmo objetivo, ou seja, cumprir as metas dentro do possível.

Sim, existe porque cada um sabe se não houver cooperação, não há vitória.

Às vezes, nem todos se interessam.

Sim, a partir do momento que começamos este curso hoje existe sim e de todos.

Sim, com o curso todos nós vimos que para um grupo ser unido e forte, precisamos colaborar e cooperar, e o resultado têm sido percebido, através das melhorias ocorridas na seção.

Sim, em vários exercícios do treinamento, verificamos que as dificuldades são melhores e mais rápidas resolvidas numa discussão de idéias.

Sim, porque se ninguém ajudar a resolver os problemas que aparecem, quem vai nos ajudar?

Por isso que é bom trabalharmos em grupo.

6 - Você aprende com seus erros e acertos e dos outros membros do grupo? Sim, não ou às vezes? Comente se o trabalho teve influência nesta questão.

Sim, a gente aprende com todos aqueles que nos rodeiam, tanto com erros como acertos.

Sim, com o grupo procuro consertar os meus erros e entender os erros das outras pessoas.

Sim, aprendo com meus erros e procuro não repeti-los e com os acertos, sempre aprimorar e aprender coisas novas. Em outras palavras, reciclo aquilo que é errado e tento passar aquilo que sei que é certo para as pessoas.

Sim, todos nós temos muito que aprender a cada dia, errando ou acertando, já que o conhecimento é infinito.

Às vezes, é errando que se aprende, pois ele fica mais gravado em nossa mente.

Sim, sempre nos coordenar para fazer a coisa certa e a cada erro procurar fazer o possível para não cometê-lo.

Sim, todos somos humanos, falhamos e erramos, o que podemos fazer é tornar os erros de hoje acertos do amanhã.

Sim, porque o que os meus companheiros erram procuro não errar, e o que eles acertam vou atrás para acertar também, trocando idéias para avaliar como conseguiram um bom resultado.

Sim, é que às vezes com erros, acertamos o que devemos fazer.

Sim, por que quando estou errado, procuro ouvir o meu companheiro.

Sim, muitas vezes só acerta-se errando.

Sim, através de um erro você pode acertar na próxima.

Sim, pessoal.

Sim, todos estão sujeitos a erros, só assim se aprende.

Sim, porque é a melhor maneira de se aprender.

Sim, a cada erro, você se enriquece mais e aprende a fazer as coisas certas.

Sim, quando erramos devemos assumir nossos erros, mas também procurar reconhecê-lo e aprender com outros membros do grupo.

Sim, sempre que um colega de trabalho traz um problema, tento sempre ver isso como um motivo para melhorar, aprendendo com os meus próprios erros.

Sim, o erro foi valorizado mais por saber que ele é comum a todos e se deve tirar proveito disto para corrigir futuras falhas e atuais.

Sim, é que às vezes com erros, acertamos o que devemos fazer.

Sim, por que quando estou errado procuro ouvir o meu companheiro.

Sim, muitas vezes só acerta-se errando.

Sim, através de um erro você pode acertar na próxima.

Sim, todos estão sujeitos a erros, só assim se aprende.

Sim, porque é a melhor maneira de se aprender.

Sim, a cada erro, você se enriquece mais e aprende a fazer as coisas certas.

Sim, quando erramos devemos assumir nossos erros, mas também procurar reconhecê-lo e aprender com outros membros do grupo.

Sim, sempre que um colega de trabalho traz um problema, tento sempre ver isso como um motivo para melhorar, aprendendo com os meus próprios erros.

Sim, o erro foi valorizado mais por saber que ele é comum a todos e se deve tirar proveito disto para corrigir futuras falhas e atuais.

Sim, por que é errando que aprendemos, quem não gosta ou não admite que errou não serve para trabalhar em grupo.

Sim, o trabalho em time fez aumentar a união e conseqüentemente quando um erra todos aprendem. Uma motivação para quem erra é que todos aprendem com esse erro e se acerta há parabenização.

Sim, aprendemos muito com nossos erros, crescemos no momento que estamos passando por eles e a relação com os erros dos outros do time também faz com que aprendamos, pois vivemos lado a lado. Um cresce com o outro.

Sim, com o trabalho aprendemos a reconhecer os erros e saber que não somos donos da razão.

Sim, todos aprendemos, não só com nossos erros como também com os erros dos outros e isso só contribui para nossa evolução profissional.

Sim, porque cada um tem um meio de vida, no qual obteve suas experiências e com o trabalho em time pudemos conhecer um pouco da história de cada um, trocando idéias e experiências.

Sim, porque com o trabalho em time aprendemos que da mesma forma que ensinamos temos algo a aprender com cada indivíduo.

Sim, procuro não cometer aqueles erros que já presenciei num determinado momento.

Sim, procuro sempre me corrigir para não errar mais e sempre aprender com os outros.

Sim, se o meu colega erra, procuro acertar o erro junto e aprendo a não errar.

Sim, principalmente na brincadeira do copo, porque sempre que eu errava, prestava mais atenção nas próximas vezes e também nos erros dos outros, até uma hora que não havia mais erros.

Sim, quando você vê algo errado você não repete e quando você aprende que de alguma maneira seu trabalho fica mais fácil, guardamos para nós e para o próximo.

Sim, claro que temos que estar sempre aprendendo, porque quanto maior a sua capacidade, maior é o seu nível de aprendizado.

Sim, ninguém nunca vai saber de tudo, então é errando que se aprende com si mesmo ou com os outros.

Sim, porque olhamos nossos erros e os de outros para não cometer o mesmo.

Sim, porque com erros e acertos você vai buscar cada vez mais a perfeição e quando acontecer um erro procurar saber porque errou.

Sim, é errando que se aprende, pois ninguém é perfeito.

Sim, porque todos somos humanos, temos o direito de acertar e errar.

Sim, me servem de exemplo e me ajudam a aprender.

Sim, pois é errando que se aprende e vendo o erro dos outros para não repeti-los, outra maneira é analisar nossas ações para não errar.

Sim, muitas vezes, porque não chegamos aqui sabendo tudo, e sim errando e aprendendo com os erros das outras pessoas da equipe.

Sim, à medida que o trabalho foi se desenvolvendo eu percebi que o grupo como um todo passou a prestar mais atenção e se preocupar mais com os problemas de cada um.

Sim, porque se a pessoa trabalha em um determinado local e vier me dar uma opinião que possa me ser útil, eu aceitarei e tentarei fazer o melhor e vice-versa.

Sim, já era uma filosofia minha: com erros é que se aprende.

Sim, no trabalho cada dia se aprende mais.

Sim, aprendemos uns com os outros.

Sim, eu acho que só errando para aprender.

Sim, se acontece algum erro você procura não cometê-lo novamente, mas avalia o porquê do erro e quando se acerta segue no mesmo caminho.

Sim, aprendemos também com os outros membros, pois com o trabalho que foi feito conseguimos observar melhor os erros e acertos dos outros.

Sim, quando eu erro procuro e aceito ajuda.

7 - Você tem buscado oportunidades para seu próprio desenvolvimento? Sim, não às vezes? Comente se o trabalho teve influência nesta questão.

Sim, procuro fazer o melhor e conhecer tudo que temos na linha e também cursos que podem levar ao meu objetivo.

Sim, sempre que tiver oportunidade para o meu desenvolvimento, vou procurar agarrá-la.

Sim, este trabalho despertou em nós à vontade de melhorar os campos de dificuldade que temos e isso nos motiva a ter idéias para melhorias no chão de fábrica.

Às vezes, porque nós temos que conhecer o produto com o qual trabalhamos desde a matéria prima até o produto pronto, embalado para ser vendido.

Sim, como eu já havia dito no início do curso pretendia estudar, graças a Deus estou fazendo um curso técnico em mecânica para que eu também seja competitivo e tenha uma melhor oportunidade na empresa.

Sim, com este trabalho nós aprendemos a ser mais dinâmicos, com pontos de curiosidade de cada membro, aperfeiçoando cada vez mais o seu desenvolvimento.

Sim, estou estudando para prestar vestibular no meio do ano e incentivo o grupo para que também se aprimorem em conhecimento.

Sim, sempre busco porque a opinião é que faz você aprender cada vez mais.

Sim, me ajudou muito este trabalho em time, possuo mais responsabilidade, atenção, e disponibilidade para fazer o que for preciso.

Sim, tento sempre aprender coisas novas, processos, resultados tanto dentro da fábrica como fora.

Sim, no treinamento verifiquei que a concorrência sempre irá existir e será benéfica desde que seja sadia, para isso é necessário o auto-desenvolvimento.

Sim, tenho ido trabalhar em outras áreas e buscar conhecimentos com outras pessoas e pretendo fazer inglês e outros cursos para se aperfeiçoar cada vez mais.

Sim, incentivou a gente a ir atrás do nosso desenvolvimento e eu fui, fiz uma boa revisão no curso de informática e estou para começar o curso de inglês, ano que vem uma faculdade.

Às vezes, quando tenho espaço procuro oportunidades para que no dia de amanhã seja reconhecido.

Sim, pedindo ajuda para os que estão melhor do que eu.

Às vezes, desmotivação profissional.

Sim, procurando aprender sempre.

Sim, assim que as oportunidades aparecem não deixo passar, pego logo.

Sim, a vida é um aprendizado e nada é tão bom que não pode ser melhorado, o trabalho em time demonstra isso.

Sim, profissionalmente sempre busquei e busco. Pessoalmente (como ser humano) o trabalho feito aqui me ajudou a interpretar e entender situações e experiências que passei.

Sim, sempre busco porque a opinião é que faz você aprender cada vez mais.

Sim, me ajudou muito este trabalho em time, possuo mais responsabilidade, atenção, e disponibilidade para fazer o que for preciso.

Sim, tento sempre aprender coisas novas, processos, resultados tanto dentro da fábrica como fora.

Sim, tenho buscado, pois a empresa mesmo nos proporciona esta oportunidade, então temos que aproveitar o máximo possível e o que ajudou muito também foram as informações colhidas através do trabalho em time.

Sim, porque sei que hoje estou dentro de um grupo de futuro e com grandes possibilidades de desenvolvimento.

Sim, respeitando os meus colegas de trabalho.

Sim, através do relacionamento com os colegas, nós nos desenvolvemos cada vez mais e isso eu aprimorei muito no trabalho em time.

Sim, para se aperfeiçoar mais.

Não, procuro sempre ajudar o grupo, dando opiniões em prol do grupo.

Sim, com o curso você poderá chegar em outro local tanto profissional, pessoal mais seguro para atuar em grupo.

Sim, sempre eu tenho que me desenvolver.

Sim, estou procurando sempre fazer o melhor.

Sim, aprendemos que sempre temos que estar ampliando nossos conhecimentos para que não seja ultrapassado pela modernidade e por pessoas que pisam nos outros para ter sucesso.

Sim, estou me atualizando cada vez mais.

Sim, busco o meu lugar, isso não é um sonho, mas sim um objetivo que tento alcançar todos os dias.

Sim, procuramos ser mais transparentes.

Sim, porque não pretendo ser operador para o resto da vida, então estou estudando (faculdade) e aprendendo tudo o que puder dentro da minha área.

Sim, eu procuro sempre manter o grupo unido, pois se isso não ocorre, a equipe só perde.

Sim, no dia a dia no meu emprego.

Sim, no curso nós aprendemos que temos que ser companheiros uns com os outros e são nessas oportunidades, quando você vai e se propõe a ajudar, é que você acaba aprendendo coisas novas que contribuem para o seu desenvolvimento.

Sim, procuro desenvolver tudo o que aprendi, e buscando inovações. Sempre que possível atualizando. Teve influência, pois é um curso novo no qual tive algumas lições para o meu dia a dia.

Sim, o time sempre esteve aberto para acolher novas oportunidades, que apareceram no decorrer do curso e assim aplicando no meio do trabalho.

Sim, porque no dia a dia temos muitos fatos que já debatemos em nossas reuniões.

Sim, o trabalho me ajudou, porque passei a me preocupar mais com os problemas e também ajudar a solucionar os problemas.

Sim, buscando conhecer cada vez mais as pessoas do grupo, me dar bem com elas e aprender com elas também.

Sim, de qualquer forma mesmo que já tivéssemos algumas das qualidades. Estes trabalhos são muito ricos.

Sim, todo dia venho buscando meu espaço no trabalho.

Sim, colaborando o máximo com minha equipe e com a empresa.

Sim, fui influenciada pelo trabalho, temos que correr atrás dos nossos ideais, os cursos ajudam você a se lembrar de que é capaz.

Sim, quando eu preciso peço para os colegas.

Às vezes, temos que buscar desenvolvimento para o nosso próprio bem, pois a evolução na vida nos força a isso.

Sim, aqui conseguimos uma visão maior dos acontecimentos, o que nos proporciona a tomada de atitudes mais coerentes e futuristas.

Sim, porque além de buscar oportunidades de certa forma individual, passo e recebo informações do grupo para que haja familiarização entre as pessoas e tenho maiores oportunidades devido ao conhecimento que adquiro e procuro repassá-los.

Sim, com o trabalho em time passamos a confiar mais em nós mesmos e por isso buscamos nosso próprio desenvolvimento.

Sempre que acontece algum problema, gosto sempre de estar por perto para saber sua possível causa. Estou sempre pronta para ouvir e, por ser nova na empresa, sei que o quanto mais eu me dedicar, souber ouvir, só terei a ganhar e aprender muito com isso.

Sim, nunca pensar que sabemos tudo, pois sempre temos o que aprender.

Sim, estou sempre procurando saber mais, aprender mais para poder explicar, ensinar e ajudar pessoas que venham precisar.

8 - Na sua participação na conquista dos resultados do time, sua contribuição com idéias tem sido boa, ruim ou regular? Comente.

Regular, o trabalho mostrou que devemos sempre participar e dar idéias mesmo que não sejam as mais exatas.

Regular, apesar do trabalho em time, sinto que posso dar mais de mim, pois o curso abriu horizontes em minha mente.

Boa, pois no atingimento dos resultados, das metas, nós somos muito unidos, mas temos que melhorar ainda mais a união do time para podermos chegar a resultados melhores.

Regular, o trabalho me fez enxergar coisas que até então não conhecia, com isso as idéias fluem com mais naturalidades.

Regular, com o esforço e melhor entrosamento do grupo estamos gradativamente melhorando nossos resultados.

Regular, o grupo estava desmotivado, sem interesse, agora está caminhando, participando um pouco mais e eu junto com ele para chegar numa participação melhor.

Boa, porque todos têm idéias, uns calam, outros não, eu procuro não me calar, e é através disso que poderei me destacar dos demais.

Boa, estou procurando expor minhas idéias e ouvir também.

Boa, porque nós discutimos, trocamos idéias sobre os acontecimentos da linha de produção e tentamos solucionar os problemas da melhor forma possível.

Boa, porque sou uma pessoa participativa e não sou tímida.

Boa, porque no meu trabalho eu dependo do time, então procuro deixá-los à vontade sempre incentivando o trabalho, com isso posso ter mais idéias para pô-las em prática.

Boa, no começo confesso que o meu desenvolvimento no grupo estava meio devagar, mas com a liberdade de expressão que nos aconteceu, com o desenvolvimento do curso hoje posso dizer que exponho minhas idéias e opiniões sem a menor restrição.

Boa, depois de muitas conversas e discussões a gente fica mais confiante para dar idéias e mais desinibido.

Boa, com o grupo unido ficamos mais à vontade para falar.

Boa, procuro não apenas me ajudar, mas sim a todos para que possam alcançar seus objetivos.

Boa, introduzo as idéias e nós todos avaliamos.

Boa, porque todos dão suas opiniões e são respeitados, as contribuições com idéias no grupo são excelentes.

Boa, acho que ajudei muito as pessoas com minhas idéias e sugestões.

Boa, assim como acho que todos contribuíram muito para atingir os resultados esperados.

Boa, para as pessoas tímidas com dificuldade de se expressar perante o grupo foram exercitadas.

Regular, falta um pouco mais para o grupo ficar mais homogêneo, para isto precisamos trabalhar com transparência.

Boa, pois o trabalho em time nos ensinou a aperfeiçoar o conhecimento do produto e com isso surgiram idéias para melhoria.

Regular, até onde conhecemos o processo damos idéias para melhoria, mas temos muito ainda o que aprender para apresentar mais idéias.

Boa, pois quando meu companheiro estava embaraçado eu dava uma idéia e vice-versa, a produção não caiu e assim estamos melhorando sempre.

Boa, pelo menos o time ouve a nossa idéia e respeita.

Regular, estou trabalhando em outro posto assim fico menos com eles para buscar soluções.

Regular, falta de motivação.

Boa, tento mostrar ao grupo e identificar o problema levando até o supervisor.

Regular, o trabalho mostra que devemos sempre participar e dar idéias mesmo que não sejam as mais exatas.

Boa, sempre que posso ajudo com idéias.

Boa, me esforçando cada vez mais e dando bastante opinião ou idéias.

Boa, em nosso grupo todos estão preparados, porém , sempre informo meu grupo.

Boa, pois eu trabalho diretamente com os problemas de qualidade.

Boa, procuro observar, escutar para depois falar e me ajudou o trabalho em time.

Regular, como ainda não conheço o produto a fundo, às vezes fica difícil dar alguma idéia, mas tento sempre, dentro do possível, ajudar e aprender ao máximo.

Boa, tenho trabalhado em cima de idéias que envolvam cada vez mais a participação de todos.

Boa, apesar de que tenho um pouco de medo ou de vergonha de expressar o que penso, mas isso eu vou tentar superar, sem medo, porque o grupo respeita as opiniões.

Boa, ouvindo as opiniões de cada um.

Regular. Não colocamos em prática nossas idéias, mais espero que isso ocorra o mais rápido possível, pois é bom participar e colaborar com algo que vá trazer resultado.

Regular. Tenho sido satisfatório com a equipe.

Boa, com o trabalho em time suas idéias fluem com mais clareza.

Boa, se não tivéssemos tido esse curso não sei onde estaríamos hoje.

Boa, ajudou no que diz respeito à comunicação aprendi a me comunicar e me expressar.

Boa, para ajudar o grupo.

Boa, o trabalho nos ensinou a ter mais confiança e calma para contribuirmos com nossas idéias.

Boa, o amadurecimento foi fundamental para minha pessoa, aprendendo mais sobre a palavra eu - tu - nós.

Boa, eu procuro sempre expor minhas idéias para melhorar.

Boa, eu sempre estou disposto a dar idéias e melhoria para todos.

Boa, pois o grupo me respeita e deixa-me dar as minhas opiniões.

Boa, todos nós tivemos contribuição e idéias respeitadas.

Boa, o grupo me deixa bem à vontade para expor minhas idéias, por isso todos contribuíram bastante.

Boa, participei, o grupo participou de um modo geral sem discussões.

Regular, porque temos também que nos preocupar com que o outro tem a falar, sem deixar de expor o próprio pensamento (idéias).

9 - Você está preparado para receber e integrar pessoas no seu grupo? Sempre, nunca ou às vezes? Comente se o trabalho teve influência nesta questão.

Sim, me ajudou a ver que devemos sempre ajudar nossos companheiros, pois estamos no mesmo barco.

Sim, pois todos somos iguais e não tem porque fazer diferença.

Sim, tivemos muitas discussões sobre pessoas novas no trabalho e como lidar com elas, procurando conhecer bem antes de julgar e procurar entender a personalidade de cada uma e se não tiver condições de ter uma boa convivência pessoal limita-la ao profissional.

Sim, com respeito tudo fica mais fácil.

Sim, como um dia já fui novo na seção e vi que fui bem acolhido com certeza farei isso com meu próximo.

Sim, como fui bem aceita no grupo tento passar para quem entra o mesmo conforto que me passaram, é ótimo você trabalhar em um ambiente saudável, com colegas e equipe.

Sim, com muito cuidado e vontade.

Sim, porque sou bem treinado para lidar com qualquer integrante do grupo.

Sim, sempre que alguém se integrar ao grupo vou fazer o possível e o impossível para poder ajudar e ensina-lo.

Sim, o curso abre espaço para amadurecermos melhor na questão de relacionamento humano e quando se trata de integrar pessoas novas no grupo, requer paciência, comunicação, apreço, razoabilidade ... E tudo isso aprendemos, porém estamos ainda desenvolvendo. Mas acredito que estou preparado para isso.

Sim, aprendemos que podemos ensinar pessoas que estão chegando agora no grupo com muita paciência, respeito e o mais importante é a maneira como nós iremos passar os ensinamentos.

Sim, nem todos nascem sabendo, da mesma forma que eu fui recebido pelos meus amigos que não estão mais aqui, contribuirei da mesma forma quantas vezes a pessoas precisar.

Sim, o curso nos ensinou a entender as pessoas e com isso sempre estamos disponíveis para conhecer novas pessoas e ensinar de maneira fácil e rápida a maneira que caminha o grupo.

Sim, para mim a porta está aberta e no que eu puder ajudar e o que eu souber passarei para quem quiser saber.

Sim, vou aplicar tudo o que aprendi para a pessoa que começar a trabalhar na minha linha de produção e sem dúvida não terá dificuldade.

Sim, quanto mais pessoa no grupo melhor será, as idéias irão aparecer.

Sim, procuro ouvir ele, e passo o que sei para todos que entram no grupo.

Sim, quanto mais pessoas melhor.

Sim, não tenho nenhum problema de ensinar, até gosto de fazer isso.

Sim, pois todos acolhem com carinho e dedicação para ajudar o novo funcionário.

Sim, um funcionário novo tem que ser bem recebido.

Sim, pessoas novas, idéias novas.

Sim, por mais diferente que ela seja de mim ou do grupo, temos que ter uma visão de profissionalismo.

Sim, tudo que aprendi no trabalho com o time, procuro utilizar e desempenhar o máximo para ajudar qualquer pessoa a se integrar ou algum grupo no nosso grupo.

Sim, para sermos um grupo forte e produtivo, precisamos integrar os novos e os ensinamos para que fiquemos unidos.

Sim, ficou clara a importância de um “primeiro momento” de uma pessoa no grupo.

Sim, porque a partir do momento que integra outra pessoa, nós temos que deixá-la segura, assim todos trabalham bem ensinando e aprendendo com elas.

Sim, fomos bem instruídos para isso.

Sim, com a experiência adquirida ficou mais fácil para receber e integrar pessoas novas.

Sim, temos que receber o próximo como fomos recebidos, como pessoas prontas a dar todo apoio necessário.

Sim, estou preparado tanto para ajudar quanto ensinar.

O trabalho em time mostrou que todos nós temos que fazer nosso papel para que a pessoa se sinta bem, ensinando e tirando suas dúvidas e anseios.

Sim, porque através do curso conseguimos entender e sentir o que é ser alguém novo ao integrar um grupo.

Sim, pois desde o início eu já fui treinada para sempre estar recebendo e treinando pessoas nossas, mas com o curso aprendi muito mais, as dificuldades sentidas por quem entra no grupo e a nossa também. Mas se o time estiver unido e bem estruturado não terá dificuldade para novos integrantes do time.

Sim, o trabalho nos ensinou a ficarmos abertos para novas pessoas.

Sim porque aqui aprendemos a nos comunicar com as pessoas de maneira adequada, podendo passar com clareza nossos objetivos.

Sim, apesar de já ter essa aceitação antes do trabalho em time, houve uma enorme melhora, até mesmo na forma de tratar as novas pessoas, evitando sempre colocar a minha experiência na frente e recebendo as pessoas da melhor forma possível.

Sim, porque com o trabalho em time aprendemos que da mesma forma que ensinamos temos algo a aprender com cada indivíduo.

Sim, tenho uma facilidade muito grande em me integrar, sou muito espontânea e acredito que por falar bastante não me restrinjo e sim procuro fazer com que aquela pessoa se sinta melhor, afinal, entrar em uma seção onde não se conhece nada e ninguém é difícil e acho que tendo pessoas com fácil liberdade de comunicação, facilita.

Sim, porque a própria vida nos ensina que a integração com outra pessoa é essencial para o nosso crescimento.

Sim, teve muita influência, pois não podemos julgar ninguém pela sua aparência.

Sim, para o grupo ser mais forte.

Sim, mostrou que todos chegam para somar.

Sim, com o processo do curso vai ser mais fácil reintegrar outras pessoas, pois saberemos como trata-las passo a passo.

Sim, eu acho que toda pessoa deve ser bem vinda, pois devemos pensar que ela veio nos ajudar.

Sim, depois desse curso em grupo aprendi a fazer isto.

Sim, pois quanto maior for o grupo melhor será o resultado.

Sim, estou preparado para ensinar e aprender.

Sim, o curso me ensinou a ter paciência para ensinar e ter respeito quando ouvir.

Sim, pois um dia eu também fui integrada a um grupo. Espero passar toda confiança que um dia alguém também me passou.

Sim, porque a pessoa nova entende do meio em que ela está entrando, mas trazem muitas outras coisas novas para o crescimento da nova equipe.

Sim, porque posso aplicar alguns métodos que aprendi nessas reuniões.

Sim, quanto mais ajuda melhor.

Sim, da mesma forma que me receberam no grupo (time), acho importante o fato de um novo operador se sentir bem com todos e no ambiente de trabalho.

Sim, porque aprendi que não devemos fazer uma imagem da pessoa sem antes conhecê-la, ensinar e compreender estas pessoas porque tudo ali para ela será novo e desconhecido.

Sim, pois acho que tive uma boa participação neste treinamento, vou procurar deixar a pessoa à vontade para perguntar e querer aprender com isso tentarei explicar da melhor forma possível.

10 - Você está preparado para receber sugestões que contribuam para seu desenvolvimento? Sempre, nunca ou às vezes? Comente a influência que o trabalho teve.

Sempre, desde que as mesmas sejam construtivas para o nosso desenvolvimento.

Sempre, tudo o que diz respeito a trabalho em grupo no dia de hoje é fundamental.

Sempre, pois estou aberto a novas idéias e nem sempre o meu modo de pensar é o mais certo naquele momento.

Sempre, para a melhoria.

Sempre, tudo que vem para contribuir é sempre bem aceito.

Sempre, as sugestões sempre vão ser bem vindas, isto é, para um melhor desenvolvimento do nosso dia-a-dia.

Sempre, toda sugestão que receber para meu desenvolvimento será sempre bem vinda.

Sempre, estou disposto.

Sempre, mas umas críticas num primeiro instantes são complicadas. Sugestões sempre são bem vindas.

Sempre, pois se realmente forem sugestões que contribuam para o meu desenvolvimento não tenho nada a perder.

Sempre, porque quanto mais sugestões existirem no nosso time melhor será para todos e o trabalho em time está ajudando a sermos mais desenvolvidos nessa questão de ouvir e contribuir.

Sempre, todas as sugestões são válidas, devem ser analisadas e colocadas prática, principalmente as de pessoas mais especializadas.

Sempre, se não estivermos abertos para novas propostas ficaremos sempre do jeito que estamos.

Sempre, porque um grupo tem sempre mais idéias que uma pessoa só, isso foi comprovado e salientado no trabalho em time.

Sempre, porque no trabalho em time tivemos várias situações em que temos que saber ouvir as pessoas, com isso um número maior de idéias e sugestões.

Sempre, tudo o que foi indicado, só terei que agradecer, pois sinto uma necessidade diária de estar me desenvolvendo e poder desenvolver na empresa, tanto cursos, palestras, oferecidas pela empresa.

Sempre, boas sugestões sempre são bem vindas, porque sei que a pessoa está me dando um bom conselho e é para o meu bem. No trabalho aprendemos a estar sempre abertos a sugestões e críticas.

Sempre, quando sabemos ouvir fica muito mais fácil o nosso desenvolvimento.

Às vezes, se a pessoa consegui provar para mim que será o melhor, com certeza irei mudar, sou humilde o bastante para que isso ocorra. Mas se eu achar que não é uma boa serei igual. Mas críticas são sempre bem vindas. Cabe a você aproveitar ou não.

Às vezes, ninguém é perfeito com o tempo vai melhorar.

Sempre, porque estou disposto para tudo que vier.

Sempre, sempre forem dadas sugestões para mim irei receber e o trabalho em time me ajudou com isso.

Sempre, com certeza um corpo precisa de todos os membros para realizar suas funções em grupo e ter um resultado. Da mesma forma nós se não agirmos em grupo recebendo sugestões para nosso próprio desenvolvimento não teremos resultado nenhum e hoje posso dizer que isso está mudando.

Às vezes, nunca podemos ignorar ninguém, pois quando alguém mostra, fala, pede para fazermos algo nunca será para o nosso mal.

Sempre, o saber nunca é demais e não ocupa lugar, eu não sei nada.

Sempre, quanto mais idéias recebermos melhor será para nosso próprio desenvolvimento.

Desenvolvimento e união foram um dos itens mais discutidos na programação do curso.

Sempre, o desenvolvimento deve ser contínuo e sem pausa, o curso destacou a necessidade de estarmos sempre em desenvolvimento em todos os aspectos dentro e fora da empresa.

Sempre, porque sempre gostei de sugestões e ainda mais para o meu desenvolvimento e ainda, devemos sempre ouvir para sermos ouvidos.

Sempre, qualquer sugestão é aceita no nosso campo de trabalho.

Sempre, aprendo com todos os companheiros do grupo.

Sempre, se depois de uma avaliação as considerar válidas.

Sempre, sugestões devem ser sempre ouvidas, mesmo as que achamos absurdas.

Sempre, apesar de ser supervisor sempre aceito idéias, tanto da minha área como de outras também, mas sempre reformulo.

Sempre, porque isso pode vir ajudar no futuro.

Sempre, pois duas cabeças pensam melhor do que uma.

Sempre, aprendi com este grupo simplesmente; sempre são bem vindas novas sugestões, não só para si próprio mais para todos.

Sempre, as sugestões fazem com que cresçamos e abre oportunidades tanto para nós como para o grupo e a própria empresa.

Sempre, quando você se dispõe a ouvir nota que há coisas que acabam passando despercebidas por você e para outras é muito visível e que podem beneficiar.

Sempre, porque é bom ouvir o que os outros pensam, assim tentamos melhorar as nossas habilidades e encaramos o mundo de outra maneira.

Sempre, receber sugestões é muito importante, poder executa-la para alguém é muito mais, e quando esta sugestão é aprovada a satisfação nem se fala.

Sempre, sim porque podemos aproveitar muitas coisas.

Sempre, pois toda ajuda que vier para que eu aprenda e cresça profissionalmente será sempre aceita da melhor forma.

Sempre, porque muitas vezes as pessoas de fora enxergam coisas que você não consegue.

Sempre, vou estar preparado para aprender com meus colegas.

Sempre, quem está de fora às vezes vê melhor do que a pessoa envolvida, então devemos estar sempre abertos para ouvir as sugestões.

Sempre, pois sugestões são sempre boas para melhorarmos; sugestões, e críticas e elogios, pois ambas fazem “crescer”; sugestões para o dia a dia para ser analisada e seguir a melhor.

Sempre, se for para o bem da equipe estamos sempre abertos a sugestões sem restrições.

Sempre, porque uma sugestão dada não quer dizer que ela será cumprida e sim analisada.

QUADRO 3

Resumo dos dados quantitativos

1	<i>Bom 92%</i>	<i>Ruim 0%</i>	<i>Regular 8%</i>
2	<i>Sim 56%</i>	<i>Não 5%</i>	<i>Às vezes 39%</i>
3	<i>Sim 71%</i>	<i>Não 0%</i>	<i>Às vezes 29%</i>
4	<i>Sim 71%</i>	<i>Não 17%</i>	<i>Às vezes 12%</i>
5	<i>Sim 86%</i>	<i>Não 0%</i>	<i>Às vezes 14%</i>
6	<i>Sim 97%</i>	<i>Não 0%</i>	<i>Às vezes 3%</i>
7	<i>Sim 90%</i>	<i>Não 2%</i>	<i>Às vezes 8%</i>
8	<i>Boa 78%</i>	<i>Ruim 0%</i>	<i>Regular 22%</i>
9	<i>Sempre 100%</i>	<i>Nunca 0%</i>	<i>Às vezes 0%</i>
10	<i>Sempre 92%</i>	<i>Nunca 0%</i>	<i>Às vezes 8%</i>