

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

**O LÍDER EDUCADOR:
UMA PROPOSTA DE APRENDIZAGEM PARA A INDÚSTRIA
PETROQUÍMICA**

Rita Tatiana Cardoso Erbs

Janeiro/2010

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

**O LÍDER EDUCADOR:
UMA PROPOSTA DE APRENDIZAGEM PARA A INDÚSTRIA
PETROQUÍMICA**

Rita Tatiana Cardoso Erbs

**Tese de Doutorado apresentada
como requisito parcial para a
obtenção do grau de Doutor em
Educação**

Professora Orientadora: Dra. Maria Helena Menna Barreto Abrahão

Janeiro/2010

CIP- Catalogação na Publicação

E65l Erbs, Rita Tatiana Cardoso
O líder educador ; uma proposta de aprendizagem para a indústria petroquímica / Rita Tatiana Cardoso Erbs. – Porto Alegre, 2009.
172 f. : il.

Tese (Doutorado em Educação). – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

Orientador: Maria Helena Menna Barreto Abrahão.

1. Educação não-formal. 2. Aprendizagem organizacional.
3. Liderança. 4. Líder educador. I. Abrahão, Maria Helena Menna Barreto. II. Título.

CDU 37:658.3-057.17
658.3-057.17

Bibliotecária Responsável: Ivana Leal de Oliveira – CRB 10/1226

Agradecimentos

Ao final deste trabalho, tenho a certeza de que realmente pertencemos a dois mundos, um material e outro espiritual, pois é inegável o auxílio que tive desses dois planos.

Agradeço aos companheiros espirituais que me inspiraram, fazendo sair da minha boca as palavras certas durante os momentos difíceis das pessoas, que eu, como pesquisadora e psicóloga, pude acompanhar. Também agradeço aos que me emprestaram sua força espiritual para serenar a minha alma e que nesses momentos se fizeram presentes em minhas lembranças.

Agradeço aos companheiros do mundo material que me acompanharam nesta oportunidade de aprendizagem, em especial a todos da minha família que acabaram sendo colegas deste trabalho. Também agradeço imensamente a disciplina incansável de três mulheres que nunca deixaram de me avisar carinhosamente sobre os prazos, formulários e inscrições, Um grande muito obrigada, a Anahi Azevedo, Patrícia Xavier Botelho e Andrea Kuttner.

Agradeço a minha orientadora, que com o seu carinho e dedicação inigualáveis, tornou a finalização desta etapa um momento de acolhimento.

Dedicatória

Este trabalho é dedicado a Denis Carara de Abreu, meu parceiro de caminhada, meu cúmplice, meu amor.

Resumo

A presente tese em Educação trata de pesquisa realizada no ano de 2009 com 46 líderes em uma indústria petroquímica onde foram coletados dados acerca das dificuldades e expectativas em relação ao papel do líder nos dias atuais. Esses dados foram posteriormente aprofundados, originando informações trabalhadas mediante narrativas de histórias de vida de quatro desses líderes, intencionalmente escolhidos.

Como resultado deste estudo estruturou-se a proposta de uma nova forma de liderança chamada de “Líder Educador”. A construção e contornos deste conceito são o objeto analítico da presente tese, a qual, ao fim, dá-nos a compreender que deve-se ter algumas competências específicas que são positivamente necessárias para quem deseje trilhar os passos desta nova forma de ser um líder.

Palavras-chave: Educação; Educação não-formal; Líder Educador

Abstract

The present thesis in education deals with research, accomplished in 2009, with 46 leaders in a petrochemical industry where data about the difficulties and expectations regarding the leaders' role in the current days were collected. These data had been later deepened originating information worked by means of narratives of life histories of four of these leaders, intentionally chosen.

As a result of this study the proposal of a new leadership called “Educating Leader” was structured. The construction and outlines of this concept are the analytical object of the present thesis which, at the end, let us understand that one must have some specific competences that are deeply necessary to whom wishes to thrash the steps of this new way of being a leader.

Key-words: Education; Non-formal Education; Educating Leader.

Sumário

Introdução: Sobre os passos percorridos: O caminhar de si	8
Capítulo 1: Um cenário.....	17
1.1. Sobre a Petroquímica.....	17
1.2. Sobre os Caminhos Percorridos.....	29
1.2.1. Antes de qualquer passo: A autora e os Autores.....	29
1.2.2. Das questões metodológicas.....	46
1.2.2.1. Do Problema de pesquisa.....	46
1.2.2.2. Sobre Educação Não-Formal.....	51
1.2.2.3. Da Metodologia adotada	57
1.2.3. Passo Primeiro: Estação Psy.....	79
1.2.4. Passo Segundo: Percepção da Cultura Organizacional	86
1.2.5. Passo Terceiro: Uma construção, o Líder educador.....	96
1.2.6. Passo quarto: Das histórias de Vida.....	97
Capítulo 2 : o Líder Educador.....	99
2.1. Passo terceiro: A construção de uma nova liderança	99
2.1.1. Notas introdutórias.....	99
2.1.2. Do líder educador: Contornos e desafios.....	101
2.1.3. O líder educador: Mudando paradigmas.....	105
2.1.4. Do Líder Educador - Analisando os desafios.....	108
2.1.4.1. Desafio 1. Ser Empreendedor (Manager)	110
2.1.4.2. Desafio 2. Ser Motivador (Coach da equipe)	113
2.1.4.3. Desafio 3. Ser Mediador (Empresa/ Liderados)	117
2.1.4.4. Desafio 4. Ser Facilitador (do sucesso para todos).....	121
2.1.4.5. Desafio 5. Ser Capacitador (o mestre)	124
2.1.4.6. Avaliando o Caminho	128
2.2. Passo Quarto: Histórias de uma nova liderança	130
2.2.1. Notas introdutórias:.....	130
2.2.2. Os caminhos iniciam: Das histórias de vida.....	132
2.2.2.1. Líder 1. José: O líder religioso.....	132
2.2.2.2. Líder 2. Ana: A primeira mulher na produção.....	139
2.2.2.3. Líder 3. Sérgio: O líder que chora:	143
2.2.2.4. Líder 4. Joana : A grande servidora	150
Compreendendo vidas, instituições e aprendizagens na formação do Líder Educador.....	158
Referências	168

Introdução: Sobre os passos percorridos: O caminhar de si

O doutorado é uma etapa especial, no nosso país, poucos são os privilegiados que passam por essa etapa em suas vidas. Como estudante e professora, embora essa oportunidade seja de um entre poucos, também senti, no decorrer dos anos, vontade de desistir. Em todos os momentos de fraqueza uma pessoa doce e firme vinha em meus pensamentos socorrendo e renovando a minha motivação. Esta pessoa é, considerada por mim, a minha mentora, ou orientadora intelectual, foi com ela que eu tracei o caminho de aluna da graduação e bolsista de iniciação científica, com ela o meu mestrado se tornou uma das fases mais prazerosas da minha vida e agora, no doutorado, estou de novo compartilhando de seus conhecimentos e orientações.

A professora Maria Helena Menna Barreto Abrahão, não é somente a minha orientadora de doutorado, é também um exemplo de dedicação, carinho e aceitação. Sei que assim como eu pensei em desistir, ela também pode ter pensado em desistir de mim, mas nunca transpareceu, sempre apoiou, esperou o meu tempo, aceitou as minhas falhas e inseguranças, muito mais que uma orientadora acadêmica, tem sido em minha vida uma orientadora pessoal, profissional e espiritual.

Há vinte anos, o seu olhar me acompanha, às vezes, próximo, às vezes, à distância, mas sempre atento e presente, sempre acolhedor e amigo. Há vinte anos uma aluna do curso de psicologia era candidata a uma bolsa de iniciação científica. Na época eu não sabia quem era a professora que estava me oferecendo esta oportunidade, também, não podia imaginar que esta professora acompanharia a minha vida profissional por tanto tempo.

O meu primeiro trabalho, junto com a professora Maria Helena Menna Barreto Abrahão, foi com uma pesquisa sobre trabalho não-formal e processos educativos de trabalhadores de uma feira de artesanato e antiguidades no Parque da Redenção em Porto Alegre.

Poderia dizer que o curso de psicologia me ajudou a ser entrevistadora, me instrumentalizou para ver que as coisas não são o que parecem ser e que cada ser humano tem uma história de alegrias, conquistas, frustrações e sofrimento, mas não foi assim. O trabalho como auxiliar de pesquisa é que me proporcionou, na prática, a perceber e a compreender as construções do ser humano, as suas conquistas e derrotas, perdas e sucessos. Cada um dos trabalhadores, do “Brique da Redenção”, como é chamada esta feira de artesanato, relatavam, dias após dia, as suas trajetórias até chegar ali.

Da educação para a psicologia: a vontade de ouvir, os questionamentos abertos, a paixão por ouvir histórias de vida, a empatia para compreender, a flexibilidade para aceitar.

Com essa vivência recebi o título de psicóloga, mas não me sentia psicóloga, me sentia educadora. Jovem e recém formada arrisquei ser empreendedora na área da educação, organizei e dirigi um Centro de

Aprendizagem Infantil, uma creche. Permaneci somente dedicada a este trabalho, por quatro anos, até decidir voltar para a universidade e fazer o mestrado, fui recebida pela minha orientadora e quando percebi já estava finalizando a minha dissertação.

No mestrado a minha preocupação era em relação aos pais das crianças que frequentavam a creche, ou seja, como essas famílias que precisavam compartilhar a educação de seus filhos com uma instituição estavam percebendo essa experiência, como estavam construindo outro modelo de família, de pai, de mãe, de infância, de filho(a), de adulto.

Após terminar o mestrado, prestei concurso para a Universidade de Caxias do Sul, agregando os conhecimentos do mestrado em educação consegui iniciar a docência universitária com a disciplina de Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental e Médio. Na universidade, além de ministrar sobre Políticas Educacionais trabalho com as disciplinas de Psicologia da Aprendizagem, Psicologia do Desenvolvimento, Supervisão de Estágio. Também tive a oportunidade de trabalhar em um Núcleo de Educação a Distância elaborando material didático e coordenando uma equipe de tutores, ditos, orientadores, pela universidade.

Com o trabalho com os orientadores comecei a entender o sofrimento e o prazer que o trabalho pode imprimir na subjetividade de cada um.

A proposta de acompanhamento dos orientadores emergiu da própria necessidade de acompanhar, refletir e construir juntos a identidade de um novo profissional. Na modalidade de educação a distância (EAD).

Tendo como preocupação inicial a construção da identidade do orientador, propus um projeto de escuta e reflexão do grupo para analisar a ordem do instituído, ou seja, a possibilidade inicial de ser orientador e as suas atribuições, a ordem do funcional e a ordem dos sujeitos e das suas relações. A partir dessa análise, favorecer as transformações, gerando o instituinte, ou seja, o que pode ser transformado com a prática profissional dos orientadores. Nas palavras de Schaffel (2000), “a socialização se constitui em um processo de identificação, de construção de identidade, ou seja, de pertença e de relação” (p.103). A mesma autora, que aborda a questão da construção da identidade, refere que “a identidade não é jamais concedida. Ela é sempre construída e reconstruída em um ambiente de incerteza, mais ou menos, grande e mais ou menos, durável” (p. 105). Como foi dito anteriormente, a idéia de se trabalhar num projeto novo como o EAD possibilita que o sujeito construa o seu espaço e a sua identidade nesse lugar, ao mesmo tempo em que pode modificar isso por não se tratar de uma estrutura fixa.

Com a experiência no Núcleo de Educação a Distância iniciei em 2007 uma caminhada diferente: pedi licença na Universidade e fui integrar a equipe de Educação a Distância do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Sul.

Meu trabalho era como orientadora pedagógica no desenvolvimento do curso a distância sobre a Norma Regulamentadora N° 33. Esta norma, assim como outras, aborda o controle de riscos, riscos que os trabalhadores estão sujeitos ao realizarem as suas tarefas na indústria, em especial em ambientes classificados como espaço confinado. Minha atenção

ficou voltada para o que as normas apresentam como risco psicossocial. Comecei a pesquisar e a escrever sobre o que seriam fatores psicossociais e como que tais fatores poderiam se transformar em riscos.

A partir do trabalho com o SENAI-RS recebi a proposta de desenvolver um processo de atenção psicossocial em uma empresa Petroquímica.

O trabalho consistia em integrar a equipe de saúde ocupacional e fazer, como psicóloga, uma pesquisa sobre as condições emocionais dos trabalhadores. Neste momento nasceu a idéia de que o trabalho a ser realizado poderia se transformar em um observatório de pesquisa e constituir a minha tese de doutorado.

O trabalho que se deu no período de fevereiro de 2008 a outubro de 2009, denominou-se Processo de Atenção Psicossocial e buscava, inicialmente, apenas, atender uma legislação trabalhista, complementando o Atestado de Saúde Ocupacional para trabalhadores que realizariam tarefas em espaços confinados.

Dessa forma, ao entrevistar os trabalhadores, eu poderia perceber o seu estado emocional para a realização das suas tarefas e caso algum trabalhador estivesse sem condições de permanecer no ambiente de trabalho, eu, juntamente com a equipe de saúde ocupacional, poderíamos pensar em alternativas de recuperação do estado emocional do trabalhador. As estratégias poderiam ser: indicação de acompanhamento psicoterápico, afastamento de atividades de maior risco, troca de atribuições e de equipe, afastamento temporário do trabalho realizado, indicação de internação

psiquiátrica, acompanhamento de medicação psiquiátrica, informação sobre o quadro de saúde do trabalhador para a liderança. Enfim, toda a situação detectada, como uma modificação no comportamento e no estado emocional dos trabalhadores, seja causada pelo ambiente de trabalho ou não, necessitava de uma atenção específica e cada caso deveria ser estudado e orientado de acordo com o seu contexto e especificidades.

Tal fazer, desvelou um universo rico em histórias de vida que constituíram a coleta de dados para a construção de minha tese.

Inicialmente, estruturei o projeto visando demonstrar como um processo de atenção psicossocial fundamentado na escuta de histórias de vida poderia desencadear a organização e o planejamento de estratégias em dois aspectos:

O primeiro - a transformação de uma vivência de apreensão, incerteza e ansiedade em uma experiência de aprendizagem em relação aos valores, sentimentos e perspectivas como modo de posicionar-se de forma resiliente no momento de transição entre duas culturas.

O segundo – como a organização pode, a partir da ciência dessas histórias, desse sofrimento, das doenças já instaladas e dos iminentes riscos observados para a saúde dos trabalhadores, aprender para reestruturar suas estratégias de educação organizacional.

Com a qualificação do projeto ficou claro que para uma tese em Educação o desenvolvimento do segundo aspecto seria primordial. Desta forma me vi impulsionada a dar um foco ao trabalho e direcionei a pesquisa, tendo os questionamentos:

O que tudo isto tem a ver com a educação?

A qual educação os meus estudos remetem?

Como o trabalho pode ser educação e como a educação pode ser trabalho?

O sofrimento gera aprendizagens que podem auxiliar em processos educativos?

O trabalho da psicologia em uma empresa, geralmente, é associado ao julgamento, apto, ou não apto, tem perfil, ou não tem perfil. A proposta iniciada deixava claro que o objetivo não era este, as pessoas já estavam trabalhando, minimamente conseguiam desempenhar suas funções, o objetivo era mostrar que as experiências de cada um, sejam técnicas ou emocionais, fazem parte da construção do trabalhador como um todo e que a organização influencia e é influenciada por essas experiências.

Percebi que dos trabalhadores ouvidos a situação dos líderes era a mais delicada e que chamava mais a minha atenção, pois em relação aos fatores psicossociais que afetam os trabalhadores, depois de um ano de entrevistas e coleta de dados, pude constatar que o grupo de líderes era o mais atingido por sintomas de ansiedade, depressão e síndrome de burnout.

A partir dessa constatação, comecei um trabalho de escuta individual e em grupo dos líderes, como objetivo de ouvir suas preocupações, compreender os seus desafios e propor processos de aprendizagens que possibilitassem outra percepção do seu trabalho, da sua função e da repercussão de suas atitudes para si próprio, para os seus liderados e para toda a organização.

Com o desencadeamento do Processo de Atenção Psicossocial em uma Indústria Petroquímica, muitos trabalhadores e situações foram ouvidos, mas o presente trabalho tem como foco a vida e o trabalho dos líderes, suas realizações e sofrimentos, suas estratégias para “ser líder”. Ouvi de muitos que o “trabalho é uma escola e os líderes são os mestres”. Eles minimizam dúvidas, ansiedades, mediam situações de conflito, impulsionam o grupo, sentem-se responsáveis pela produção, cobram de seus liderados e precisam estar bem para realizar suas funções e dar atenção igualmente para os processos organizacionais, profissionais e pessoais de seu grupo. Para a organização eles são fundamentais, mas a organização também necessita perceber que esses líderes são pessoas. Pessoas que ensinam outras pessoas, que servem como modelo e como exemplo de sucesso profissional e que esses profissionais absorvem o tempo todo impactos da organização em relação a eles próprios, da organização em relação aos trabalhadores, dos trabalhadores em relação a eles próprios e dos trabalhadores em relação à organização, além de suas rotinas e tarefas específicas.

Toda essa demanda tem impactos específicos em cada um dos líderes. Uns aprendem intuitivamente a lidar com tudo isto, uns testam estratégias de superação, alguns se sentem incapazes como líderes, muitos sofrem em graus de intensidade e frequência diferentes, mas todos precisam de atenção e de um espaço para construírem a sua identidade como líderes, para se fortalecerem e superarem cada obstáculo.

A presente tese se constitui em ouvir, fazer emergir e possibilitar aprendizagens. Ouvir os líderes, resgatar histórias de vida e trabalho,

compreender os seus dilemas e possibilitar aprendizagens pessoais e organizacionais.

O estudo que segue tem como contexto a indústria petroquímica e se estrutura em “passos” que foram necessários para o desenvolvimento da tese sobre o “Líder Educador”.

Capítulo 1: Um cenário

1.1. Sobre a Petroquímica



Fábrica de Nuvens

No horizonte, muitas cores

Branco, cinza, azul escuro, amarelo...

Nuvens que se formam e deformam

Nuvens que se aglomeram, monumentos

Todos vistos ao longe....

Quem for para visitar

Quem for para trabalhar

Aprende a ler a cor das nuvens

Cores fadas, duendes, florestas encantadas, brincadeira de crianças

Cores monstros, titãs, paredões, montanhas

Por vezes gigantes furiosos, enraivecidos, paredões em desmoronamento.

As nuvens definem

as cores dos sentimentos:

Tranqüilidade, apreensão

Nervosismo e encantamento

Ao longe...

tempo de se preparar

Quem for visitar pode voltar

Quem for trabalhar

Tem que chegar.

(Rita Erbs)

O novo horizonte desenhava-se como um cenário repleto de transformações, transformações de produtos da indústria petroquímica, transformação do contexto organizacional e transformações desencadeadas em função de um novo olhar instalado no ambiente industrial, um olhar atento ao subjetivo, ao humano e às interações homem-homem e homem-ambiente.

No horizonte, quem se aproxima do Pólo vislumbra um panorama repleto de torres, tubulações, vasos, “flairs” e instalações administrativas. Fumaças de cores diferentes, chamas de intensidades diversas.

A diversidade e a adversidade são uma constante, pessoas precisam trabalhar e conviver com equipamentos e produtos químicos, trabalhar e transformar situações de risco em possibilidades seguras de trabalho.

O panorama é, ao mesmo tempo, envolvente e assustador, se algo der errado, se uma válvula for mal fechada, ou aberta demais, se alguém não controlar o processo, se um trabalhador for desatento...

Tudo precisa estar em sincronia, todos trabalham para que as ações sejam um complemento de outras, pois nada pára, o fluxo é constante como a vida e a vida de todos precisa ser mantida, não só com o objetivo de sobreviver, mas de viver bem, de não adoecer, de não se machucar, de não enlouquecer.

O novo horizonte era realmente novo, engenheiros, executivos, médicos do trabalho, enfermeiros, técnicos de segurança, nova linguagem, novos estudos, novas estratégias, um novo horizonte e vários novos desafios.

Neste contexto, implantar um Processo de Atenção Psicossocial já se constituía um grande desafio, mas o trabalho não iniciaria no expediente habitual da empresa, ele iniciaria em uma Parada Geral de Manutenção.

Quando a indústria funciona sem parar o número de trabalhadores efetivo é de, aproximadamente, 800 pessoas, além de, mais, aproximadamente, 400 trabalhadores, de diferentes empresas parceiras que realizam manutenção e limpeza de todas as áreas. Quando a indústria pára, o número de trabalhadores efetivos continua o mesmo, mas o número de trabalhadores das empresas parceiras pode chegar próximo à 6000. Foi o que aconteceu na Parada Geral de Manutenção de 2008, os registros mostraram 6700 trabalhadores, compartilhando um espaço que habitualmente era compartilhado por no máximo 1200 pessoas. Uma parada deste porte ocorre para manutenção dos equipamentos, ou para ampliação da planta e pressupõe uma preparação muito minuciosa.

O funcionamento de uma Indústria Petroquímica depende basicamente de dois grupos trabalhadores: os trabalhadores efetivos da própria indústria e os trabalhadores de empresas que prestam serviços.

O Processo de Atenção Psicossocial, aqui descrito, inicialmente foi totalmente voltado para os trabalhadores das empresas parceiras que estavam prestando serviços durante a Parada Geral de Manutenção de 2008.

A atenção para os trabalhadores das empresas parceiras decorre de uma Norma Regulamentadora de Segurança do Trabalho em Espaço Confinado, a NR 33, que cita a necessidade de controle de riscos, inclusive os psicossociais. Esta Norma regulamenta sobre a segurança de trabalhadores

envolvidos diretamente em tarefas realizadas em espaços da indústria classificados como espaços confinados. Os trabalhadores das empresas parceiras executam tarefas como solda, pintura, hidrojato, manutenção de equipamentos e motores. Como essas tarefas podem ser realizadas em espaços classificados como confinados, a atenção inicial foi voltada para essas empresas e seus trabalhadores.

Desta forma, entender a indústria petroquímica, é também compreender a realidade de diversas empresas que se mobilizam para atender uma demanda, temporária na quantidade, mas permanente na qualidade dos serviços.

Da fábrica de nuvens

Todos aprendem a ler as cores das nuvens e trabalharam intensamente para fabricar nuvens fadas, duendes, florestas encantadas...

Compreender uma Indústria Petroquímica é compreender um pouco de história, um pouco de economia nacional e internacional, um pouco de reivindicações sindicais, um pouco de política, um pouco de acordos diplomáticos e, principalmente, compreender muito das histórias e das vidas dos trabalhadores que doam o seu dia-a-dia para manter a fábrica em funcionamento.

Para compreender a fábrica, além de estar inserida no seu cotidiano, participando de reuniões da equipe de Saúde, Segurança e Meio Ambiente, foi de suma importância a leitura de um livro produzido por um engenheiro que viveu e conseguiu descrever as suas experiências desde o

momento da instalação do Pólo Petroquímico do Sul até o início de sua produção.

Percy Louzada de Abreu em seu livro *Epopéia da Petroquímica do Sul*, consegue descrever muito bem o que é preciso saber para compreender a história do 3º Pólo Petroquímico do Brasil. No livro, o autor narra a sua trajetória profissional, seus dilemas pessoais e como a sua história de vida mesclou-se com o início da história do Pólo Petroquímico do Sul. A leitura já revela uma sensibilidade e percepção para além do habitual esperado para um engenheiro.

A correnteza do Caí perde ímpeto quando se livra das margens firmes que lhe dão caixa ao descer do vale e começa a se espriar na várzea, preparando-se para desaguar no Jacuí, e dobra sonolento na altura do antigo porto das balsas para cruzar o Passo Raso, encaminhando-se para a sua foz logo ali adiante, para desenhar o segundo dedo da mão no delta de cinco rios que se unem com o nome de Guaíba. Essa paisagem captada no mirante que palmilhei, metro a metro, passo a passo, para reconhecer aquele lugar que escolhêramos para implantar a base da indústria petroquímica no Rio Grande do Sul. (ABREU, 2007, p.19)

A sensibilidade do autor não é evidenciada somente pelo estilo poético e pela narrativa na 1ª pessoa, mas, principalmente, pela forma como interpretou e conduziu as primeiras negociações que fariam surgir o Pólo Petroquímico que atualmente temos no Rio Grande do Sul. O autor descreve crises psicossociais, a primeira delas no momento da negociação das terras que seriam compradas e desapropriadas para o início das obras, a sua preocupação com a vida dos moradores da região, a preocupação com o pagamento das terras e até a sua preocupação com as pessoas após a desapropriação.

Há o triste relato de que mesmo tudo sendo feito da melhor forma possível, não evitou que alguns moradores não conseguissem se adaptar em outras regiões, vindo até mesmo a falecer meses após a mudança.

A desocupação ocorreu sem incidentes, cada um saindo, levando suas coisas sem atropelos. Alguns deixaram seus gados mais algum tempo, até que o início das obras exigiu que os animais saíssem. Enquanto isso, animais pastando e pisoteando evitaram a erupção de inços, ajudaram a manter os campos limpos e não atrapalharam. (ABREU, 2007, p.83)

O autor descreve que a saída do dono do Armazém Progresso que funcionava ao lado da igreja, foi inesquecível. O comerciante pediu para organizar a última festa de Nossa Senhora dos Navegantes na capela do Passo Raso, o que aconteceu no dia 19 de fevereiro de 1977. Foi concedido que ele fizesse a festa e depois saísse, mas o comerciante ainda pediu para que pudesse ficar até vender todas as mercadorias. Para encerrar a situação o valor da mercadoria foi acrescido na negociação e a mercadoria poderia ser velada pelo comerciante, ou seja, havia uma compra sem a necessidade de entrega do produto.

Entretanto, ouvimos dizer que, mesmo com todos esses cuidados, muitos não resistiram ao trauma de deixar o rincão em que sempre estiveram, onde viveram e morreram seus pais, avós, sabem-se lá quantas gerações. Diziam que alguns morreram nos dois anos seguintes. Entre eles o dono do armazém, que morreu logo em seguida, poucos meses depois de ter saído.

Não temos do que nos recriminar, pois do ponto de vista do valor das propriedades, as condições tanto de preço como de pagamento, à vista em dinheiro vivo, foram favoráveis. Mas reconheço que foi traumático para alguém que viveu a vida inteira num lugar ter que sair repentinamente. Para eles, resultara a necessidade de reorganizar as suas vidas de uma hora para outra. (ABREU, 2007, p.84)

Dilemas dos profissionais envolvidos com a construção, preocupações com o impacto das obras na vida dos trabalhadores e no

ecossistema da região, revelam uma visão integral da situação vivida na época e uma previsão das relações humanas, financeiras e ecológicas no futuro.

Era bonito de ver como logo no início a caça foi abolida sem nenhuma ordem expressa nem qualquer policiamento específico. Tudo por uma decisão espontânea, um consenso automático. Era estranho de se ver como, numa terra de caçadores como o Rio Grande do Sul, ninguém matasse nada e ainda ficasse em cima para evitar que gente de dentro ou de fora viesse dar tiros nos animais do mato...

Sem querer dar um aparte de psicólogo de fundo de quintal, acho que o contraste entre o que acontecia dentro da área e a propaganda adversa, que provocou uma verdadeira lavagem cerebral nas populações de Porto Alegre e do Estado, teria sido uma das razões. Lá fora, eles eram acusados de estarem montando uma verdadeira bomba atômica que destruiria Porto Alegre; lá dentro, uma verdadeira Arca de Noé. Parece que os animais têm uma rádio, uma comunicação de notícias. Assim que a caça foi abolida, pois antes era um paraíso dos caçadores a fauna foi aumentando. Os animais chegavam, muitos com a ninhada, vinham de longe, diziam os biólogos da Fundação Zoobotânica, que depois de algum tempo assumiu o controle dessas áreas nativas. Como é que eles ficavam sabendo? Um mistério, para mim, até hoje. (ABREU, 2007, p.88)

Percy Louzada de Abreu é um exemplo de profissional COPESUL. Quando comecei o trabalho, a fábrica era composta por vários Percys. Imaginava um ambiente árido nas relações interpessoais, e pude, aos poucos, ir conhecendo os Percys que restaram, atentos ao bem estar, às condições de trabalho, às possibilidades de aprendizagem e, principalmente, com a coragem de se lançar ao novo, ao desconhecido e de desencadear um processo de aprendizagem em busca do bem-estar de todos os trabalhadores, fossem eles das empresas parceiras ou do quadro de efetivos.

A fábrica, além de fabricar nuvens e matéria prima para outras indústrias, é uma grande fábrica de opiniões, de trocas, de profissionais, de empreendedores, de novas ideias para solucionar antigos problemas.

Quem vem para trabalhar, ou para visitar, deve estar preparado para ler as nuvens, para ver as pessoas e reconhecer os Percys.

Em cada trabalhador uma gota da alma de Percy foi encontrada. Muitos diziam: “Não é preciso vestir a camiseta, a Copesul é minha pele”.

Em 2007 tal pele fora como que arrancada. Junto foi um sonho. No íntimo, uma dor.

O trabalho realizado se deu na cidade de Triunfo, no Pólo Petroquímico do Sul. O Pólo se constitui em um conjunto de indústrias de 1^a, 2^a e 3^a geração. Foi totalmente planejado para que o seu impacto ao meio ambiente fosse o menor possível, como pude constatar no relato de Abreu (2007). Com uma área total de 2 mil hectares, já chegou a reunir 12 mil trabalhadores.

As indústrias do Pólo são classificadas em indústrias de 1^a, 2^a e 3^a geração. Como explica Caruso (2007) esta classificação depende das etapas do processamento da nafta. As de primeira geração são indústrias que se dedicam à produção de produtos petroquímicos básicos, como o propeno e o butadieno recebem a nafta e a transformam em propeno e butadieno; as de segunda geração recebem os produtos petroquímicos finais, como o polivinilcloreto, conhecido como PVC e, as de terceira geração produzem produtos químicos ou outros produtos de consumo, a partir dos produtos finais, neste segmento, estão as indústrias de plásticos.

As indústrias de primeira geração têm a responsabilidade de distribuir insumos para as de segunda e assim sucessivamente. Logo, o trabalho é interdependente e, dependendo da situação, existem tubulações ou

outras formas de interligação para garantir o fluxo dos produtos pelas indústrias.

A indústria em que foi implantado o Processo de Atenção Psicossocial foi uma indústria de 1ª geração, considerada a “mãe do Pólo”, a Companhia Petroquímica do Sul – COPESUL. No início do trabalho essa era a denominação da empresa, mas no decorrer do ano de 2008 os novos acionistas iniciaram um processo de fusão em que a COPESUL, seria transformada em Braskem.

A Braskem tornou-se a principal acionista da COPESUL em 2005 e iniciou um processo de integração entre as empresas que se consolidaria totalmente em outubro de 2008. Desta forma muitas transformações estavam sendo vivenciadas por todos os trabalhadores: pessoas que trabalharam 20, ou mais anos, para uma empresa, passariam a trabalhar para outra. Este processo de mudança também ganhou uma atenção especial no Processo de Atenção Psicossocial. O binômio Copesul/Braskem era uma constante nos relatos e no dia-a-dia dos trabalhadores.

Do Flair

O ano é 2008. Uma mãe provedora acabava de morrer. Muita boa vontade e dinheiro havia. Era só pedir e a mãe generosa, sem mais perguntas fazia existir. Todos faziam parte de um amor, de um namoro. Todos foram “demitidos” deste romance. Todos dormiram o sonho e acordaram o luto.

A nova gestão Braskem não mais lhes chamam em suas folgas. Não mais demonstrações de amor e fidelidade. Não mais provas de uma

presença insubstituível. O novo Pai, não tão carinhoso, desperta a maturidade. Diz: desejo apenas teu trabalho. Não te chamarei em tua folga. Há um deserto. Uma solidão de não pertencimento. O que fazer...para onde ir....

Sensações de não mais pertencer provocam a revolta do excluído. Posso ser substituído por um “novato”. Meu conhecimento não é assim tão importante. Tanto tempo. Tanto amor. Não reconheço mais qual meu lugar aqui...

A nova visão Braskem, tecnicamente busca, como qualquer empresa competitiva do mercado, menor custo para a maior produção. Não há imprescindíveis. Não há remuneração pelo que seria obrigatório fazer. Não há verba sem a devida razão e conveniência.

O “flair” é uma chama residente a cento e vinte metros de altura e significa o fim de um processo de produção. Ela queima o que sobra. E assim fazendo regula com segurança o dia-a-dia de um trabalho. Ou seja, se a chama está baixa, pode significar que todo o processo está controlado e que o fluxo dos produtos está de acordo com o planejamento, porém a observação da chama do “flair” sem análise do fluxo, pode resultar em interpretações equivocadas, assim com a chama baixa podemos estar em falsa segurança. A chama alta, embora gere desconforto térmico e emocional, sempre é sinal de que tudo está resolvido.

Um contracenso. Vale dizer: A chama que não assusta pode significar meu perigo. A que me desestabiliza por sua força e tamanho quer dizer “segurança”. O real não é o que se vê. E o que se sente, por mais que não pareça, também não é o real.

Assim se dá esta transição. O trabalhador antigo não enxerga nesta nova proposta gerencial, que se mostra como um “flair alto” uma dimensão que aponta oportunidade de novos caminhos e aprendizagens. Melhor a sensação mansa, quase perene do baixo “flair” Copesul. Melhor, pouco a aprender.

Os mais novos se encantam com a chama do novo “flair”, gostam de observar a sua força e determinação em expulsar tudo o que não serve. O “flair” é o grande dreno da indústria, tudo que deu errado, que sobrou no processo, ou que não vai ser mais utilizado precisa ser queimado, precisa sair. quanto mais alta a chama, mais perigoso era o produto e mais alto ele precisava ser lançado para não contaminar a todos.

Assim, junto a este processo, novas regras nascem no âmbito organizacional e pessoal. Muito a entender. Novos e antigos. Novas e velhas formas do fazer. Tudo sem tempo de preparo. É já! Agora ou... Alguns se propuseram a ficar, outros não. Aos que ficaram as lições sucessivamente foram aparecendo.

O espaço dedicado à discussão sobre o sofrimento no trabalho tornou-se tão restrito que, nos últimos anos produziram-se situações drásticas como jamais se viu anteriormente: tentativas de suicídio ou suicídios consumados no local de trabalho, que atentam provavelmente o impasse psíquico pela falta de interlocutor que dê atenção àquele que sofre e pelo mutismo generalizado. (DEJOURS, 2007, p.44)

Contrapondo a afirmação do autor, a Copesul/Braskem, em fevereiro de 2008, iniciou tratativas para a organização de uma pesquisa que constituiria o Processo de Atenção Psicossocial, provavelmente, o primeiro realizado com o intuito de pesquisa contínua e como forma, não só, de

desvelar o sofrimento causado pelo trabalho, como de propor estratégias de identificação, controle e tratamento. A partir da implantação do Processo de Atenção Psicossocial não haveria mais a falta de interlocutor que desse atenção àquele que sofre e o mutismo seria substituído pela fala, pela libertação dos sentimentos e percepções antes escondidos e desvalorizados.

O caráter inovador deste trabalho, encontra ancoradouro nos postulados de Guaragna (2007) sobre inovação. O autor constata que há na literatura uma forte ligação entre os processos de inovação e aprendizagem.

As organizações que aprendem têm que desenvolver habilidades e posturas que aceitem a mudança ambiental como uma norma. Precisam ser capazes de detectar sinais de alerta que dão indicações de mudanças de tendências e de padrões. Muitas vezes têm que inventar maneiras novas no seu setor e criar novas possibilidades. As ações de uma organização capaz de aprender realmente mudam o ambiente em que ela existe. (GUARAGNA, 2007, p.149)

O esforço de todos para a implantação do Processo de Atenção, sem dúvida, mostra que a organização conseguiu detectar sinais de alerta em relação à saúde mental dos trabalhadores e ousou em se lançar a aprendizagem sobre fatores psicossociais no trabalho, prevendo a mudança de tendências e padrões ao se tratar de educação, de saúde e segurança no trabalho.

O trabalho realizado foi o início de um caminho. Caminho que levou à percepção da importância das lideranças nas organizações e, conseqüentemente, à concepção de uma nova forma de liderança, a do Líder Educador. Este trajeto que ensina por si só é o que passo a narrar a seguir.

1.2. Sobre os Caminhos Percorridos

1.2.1. Antes de qualquer passo: A autora e os Autores

Antes de iniciar uma caminhada é saudável perquirir sobre experiências de outros peregrinos. Ler, sentir e aprender orienta a motivação correta para o primeiro passo de cada caminho. Portanto, a trajetória que passarei a narrar e que resumi em quatro passos do caminho, não foi trilhada sozinha. Alguns autores serviram com sua preciosa experiência e sentimentos. Tais autores também viveram, observaram, sentiram e sofreram diante das realidades que vivenciaram, e por esta razão, foram companheiros de viagem.

Quando da elaboração desta tese e antes de iniciar ações dentro da organização dois autores tiveram destaque em meus estudos iniciais e orientaram meus primeiros passos. Estes autores foram Christophe Dejours e Hannah Arendt. Outros autores juntaram-se ao meu fazer/refletir no decorrer do caminho e ao longo deste estão apresentados.

No entanto, foram as linhas sóbrias e objetivas de Christophe Dejours que alinhavaram as diretrizes iniciais de meu fazer/refletir. Muito da experiência narrada em seus livros foi percebida por mim, posteriormente, no contato direto com a indústria. Outros fatores, mais específicos, no entanto, foram sendo descobertos à medida que aprendia com os passos dados e de uma forma ou de outra encontrei correlações com as idéias deste autor.

Durante o tempo em que estive imersa no quadro funcional da organização como mais um braço e uma subjetividade a aprender, sentir,

alegrar-me e sofrer, encontrei em Hannah Arendt luzes sobre o que via, principalmente sobre a condição humana que acabava de descobrir, bem como sobre fazeres nos campos do labor, trabalho e ação. Tinha que agir. Mas, também, tinha que refletir sobre este agir. Como dito, não estive sozinha e daqui passo a relatar estes processos de aprendizagem a que estive, junto a estes, mergulhada.

Um olhar sobre a palavra “exigência”

Era uma sexta feira, o cansaço acompanhava meus passos lentos até a porta de casa. Estava de volta. De volta ao lar, aos filhos, marido e todas as demandas de meu “reino”. Queria relaxar, ficar um pouco só, digerir aquela tumultuada semana, talvez em demorado banho. No entanto, como dito, tudo me esperava e o banho tinha que ficar para depois.

Os filhos recém chegados da escola gritavam por atenção e janta, meu marido saía correndo para dar aula. Um beijo rápido e um adeus. Lá estava eu, em minha segunda jornada. Fiz tudo, arrumei a casa, dei banho, janta e atenção.

Após uma hora e meia, ao contrário de meu desejo, nada se acalmava. Ao contrário, quanto mais cansados ficavam, “minha duplinha”, mais brigavam e choravam. Aquele som repetido parecia engrenagens mal lubrificadas de uma fábrica, talvez da fábrica que acabara de sair. Em um momento a explosão... minha explosão, e tudo se acalmou.

Enquanto eles ainda chorosos tentavam conciliar o sono sentei em uma poltrona, já sem energia. Tentava me desligar dos acontecimentos do trabalho, porém, percebi, estava “intoxicada”.

A intoxicação de angústias alheias, pressões e sofrimentos tinha permeado minha alma, bem como, meu tempo fora do trabalho. Minha mente, ainda hipervigilante, buscava descarregar-me de tudo aquilo, uma xícara de chá foi minha companheira naquele momento.

Aquele dia tinha sido marcado por um fato, mais especialmente por uma frase. A frase, dita por um colega técnico em segurança do trabalho em relação à atuação feminina na parada de manutenção, era: “Quando terminar a parada quero dar algum presente às mulheres, pois elas trabalharam muito bem, de igual para igual com os homens”.

Meu colega não tinha feito conscientemente qualquer observação machista, ao contrário, ele realmente estava bem intencionado, porém, sem perceber que não havia pensado em gratificar os homens que bem trabalharam pois, em sua mente, estes nada fizeram além de suas obrigações, mas as mulheres...estas sim surpreenderam.

Petroquímicas são essencialmente lugares onde trabalham homens. Mulheres, é claro, são exceções. Daí a falta de hábito de meu colega. Daí toda uma cultura destinada à “virilidade” e provas de coragem, ao silêncio como berço da dor, à submissão como exercício de paz.

O médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista Christophe Dejourns que, desde os anos 70 publica trabalhos sobre estudos

psicossomáticos e das relações entre saúde e trabalho, tem me revelado um olhar integrador sobre os diversos aspectos de minha atuação na petroquímica.

Não há como entender os processos de aprendizagem no ambiente de trabalho sem aliar conhecimentos mínimos de áreas como psicologia, economia, administração, educação e política. Somente esforços articulados entre tais áreas e diversos profissionais podem acabar por tecer um pano de fundo mais seguro para quaisquer conclusões. Dejours é homem, mas trabalha, entre outros temas, sobre a panorâmica feminina nas organizações.

Alerta o autor:

Quem não é capaz de vencer o medo e de ir à luta não é um homem corajoso. Não é homem, por isso? Em geral, não se exige das mulheres esse aprendizado. E o homem que não consegue neutralizar seu medo é invariavelmente relegado à classe das mulheres, o que ignominioso para sua identidade sexual e sua virilidade.” (DEJOURS, 1988, p.131)

O paradigma exigido em tais organizações possui, em sua estrutura, o destemor para enfrentar perigos. Homens enfrentam perigos...porém, mulheres também os têm enfrentado e isto desestabiliza um pouco o significado de “virilidade”. É certo que aqui não se tratará de luta de gêneros, porém, o ponto em destaque é: até que ponto a presença feminina tem proporcionado ao homem trabalhador uma reavaliação de seu próprio valor simbólico?

Enfrentar, independentemente do gênero, situações com destemor é estar apto a realizar. Quem realiza o bom combate? Quem assim é

traduz-se em lutador. Podemos assim dizer que a atividade petroquímica acaba por formar uma cultura de ação “espartana”.

No entanto, tudo acaba por se dar por razões pouco conhecidas dos trabalhadores. Há uma exigência oculta nos bastidores. Ela acaba por escrever, dirigir e vender o espetáculo. Segundo Dejours a exigência é *dos que estão aptos para o combate, exigem-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação.* (1988, prefácio)

Como visto, a produtividade ocupa a “cadeira presidente” nesta e em qualquer organização que pretenda ser competitiva. Não há nada de insólito nisto, ao contrário, o que justificaria investimentos de monta como os que são realizados para se edificar tal empreendimento? É uma regra básica econômica e administrativa que acaba por ter de ser equacionada junto às demandas do humano.

Falar em saúde na organização é tratar de vários enfoques. Um deles nosso autor introduz como a guerra sã.

A guerra sã é antes de tudo uma guerra pela saúde(das empresas): “enxugar os quadros”, tirar o excesso de gordura” (Alain Juppé), “ arrumar a casa”, “passar o aspirador”, “fazer uma faxina”, “desoxidar”, “tirar o tártaro”, “combater a esclerose ou ancilose” etc., eis algumas expressões colhidas aqui e ali na linguagem corrente dos dirigentes. (DEJOURS, 1988, p.14)

Porém, há a saúde do ser e do não ser. Há a inestimável vontade humana em não decepcionar a si e aos outros. Há o medo da humilhação da derrota diante da falibilidade, o horário e a tarefa a cumprir, um papel a

desempenhar. Tanto no trabalho como fora dele somos exigidos. Alguém nos observa e espera. E após, avalia.

Desperta-se nos trabalhadores a vontade de demonstrar o seu melhor. De esconder as fraquezas e venderem-se como uma idéia sã e plausível. De atender ao perfil desejado pelo entorno, como uma vitrine bem arrumada e encantadora, que chame a atenção e seduza atenções.

Enfim, por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (Dessors & Torrente, 1996) e de adaptação à “cultura” ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (DEJOURS, 1988, p. 28)

Ser flagrado e reconhecido neste esforço é o que de algum modo justifica e dá sentido ao impulso. Aceitar que o reconhecimento possa vir de vários modos, em vários gestos ou palavras, no entanto, desestimulam-se quando esta esperada recompensa não vem.

Se o marido não reconhece o esforço. Se o colega não outorga a autoria de certa idéia. Se não me sinto bem alocada na equipe a que pertencço sinto o flagelo da invisibilidade. Não ser visto ou notado é pior do que ouvir o indesejado. Ser invisível é o mesmo que perder a existência. Quanto maior o tempo de espera maior a expectativa, menor minha motivação. Conforme Dejours:

Assim, embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório. Portanto é de se esperar que o sofrimento no trabalho gere uma série de manifestações psicopatológicas. (DEJOURS, 1988, p.35)

Por esta razão, dar atenção aos propósitos e feitos alheios se torna vital como repartir a escassa água em uma travessia pelo deserto. Como toda a travessia o que mais importa é o propósito, a motivação correta para estar lá. Não encontramos sempre nas petroquímicas tais motivações. Aliás, que produto palpável tem o trabalhador como resultado de seus esforços?

Desta forma, olhares se espalham como sinalizadores de naufragos. Ilhados as suas subjetividades problemas e desafios pessoais acabam por inexistir no chamado “mundo real”. A medicina retoma a prática do “olho no olho”, a psicologia tem tal gesto como fundamento, a educação como verbo e a filosofia como essência. Estar atento. Desta vez não às regras de segurança apenas, mas sim e mais, às sitiadas e temidas “mazelas humanas”. Dejours (1988) nos alerta que *o espaço dedicado à discussão sobre o sofrimento no trabalho tornou-se tão restrito que, nos últimos anos, produziram-se situações dramáticas como jamais se viu anteriormente.* (p.44)

Exigida a fidelidade à cultura da empresa o trabalhador busca ser subserviente, disposto, são, produtivo, capaz e com reconhecimento ou não, comprometido com o todo.

Tal esforço, o de incorporar o perfil desejado, acaba por exigir os trabalhadores às fibras. Deste modo, impossível imaginar que ao transpassar os portões da empresa os trabalhadores deixem de ser o que desejam. Fazem o exercício de não entrar com problemas alheios à empresa e assim, deste modo, quando retornam aos seus lares, posto que, queiram ou não eles existam, talvez já não tenham intimidade e disposição de com estes conviver.

Assim sendo, difícil é falar em tempo após o trabalho. Todo o tempo acaba por ser em função do trabalho. Quando não estão na empresa estão se preparando para lá continuar a estar, na forma de qualificações e outras diversas formas de desenvolvimento “pessoal” que traduza seu melhor desempenho na área profissional. Desta forma, o tempo fora do trabalho é por este contaminado a ponto do trabalhador não perceber que dorme de “armadura e elmo” e emenda um dia no seguinte. No dizer de Dejours:

O tempo fora do trabalho não seria nem livre e nem virgem, e os estereótipos comportamentais não seriam testemunhas apenas de alguns resíduos anedóticos. Ao contrário, tempo de trabalho e tempo fora do trabalho formariam uma continuum dificilmente dissociável. (DEJOURS, 1988, p.46)

Em uma indústria petroquímica, o exercício contínuo da vigilância, da excessiva concentração e memorização de estratégias preventivas a riscos possui efeitos ambivalentes: de um lado minimizando a sensação sufocante de medo latente e de outro gerando imenso sofrimento e ansiedade, posto que a hipervigilância acaba por saturar a mente em um único foco: proteger-se.

A representação subjetiva que acaba por construir-se traduz-se por expressões como: *“trabalhamos sobre um barril de pólvora”* – *“nunca sabemos em que momento este “vulcão” pode entrar em erupção”*. A maioria dos trabalhadores sabe apenas parte do contexto, portanto, não domina o processo por inteiro e a ignorância de tais aspectos desestabiliza suas mentes.

...na maioria dos casos, os trabalhadores ignoram o funcionamento exato do processo industrial, dos diferentes equipamentos etc. Têm apenas “dicas” de um saber descontínuo...(DEJOURS, 1988, p.104)

Ou seja, há um dilema a ser resolvido: Para manter-me trabalhando, de algum modo há a necessidade de abstrair que o perigo existe e assim, minha mente relaxa, mas também relaxa juntamente, minha disposição preventiva e atenção às regras de que sou constantemente lembrado.

Desta forma, a patologia mental se instala, inicialmente, sob a forma de frustração, revolta e agressividade. São meios reativos de repressão ansiolíticos que muitas vezes, por não encontrarem equação, transmutam-se nos mais diversos transtornos mentais como o Pânico, a Agorafobia e a Depressão.

No entanto, de tal observação percebe-se que as defesas do Ego do trabalhador agem precipuamente de duas formas: a primeira se dá por banir o medo através da ignorância, ou seja: menos saber é possuir menos razões para temer; a segunda se dá através da busca individual de informações tendentes a montar o “quebra cabeça”, ensejando uma estratégia não-formal de aprendizagem geralmente transmitida de forma oral.

Na empresa, tudo lembra a possibilidade de ocorrência de um acidente ou incidente: cartazes, sinais luminosos, alarmes sonoros e visuais, presença de capacetes, máscaras, luvas (ao alcance das mãos é claro, mais freqüentemente cobertas de poeira), destinadas principalmente a estimular a atenção – provocando medo, justamente – mais do que constituir uma verdadeira proteção. (DEJOURS, 1988, p.67)

Entenda-se: laborar em uma petroquímica não é ser escritor em meu seguro escritório. A atenção dos trabalhadores é cobrada ao ponto limite. Tal escola forma homens e mulheres diferenciados, devido à “forja” a que são submetidos. A pergunta a fazer talvez não seja: Que atividades ou experiências

laborais podem ensejar a loucura no trabalho? Mas sim: Que louco aceitaria de
sã consciência realizar tais atividades ou experiências?

Dejours indaga:

Considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência, a questão é saber que tipo de homens a sociedade fabrica através da organização do trabalho. Entretanto, o problema não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitam pôr fim à desestruturação de um certo número deles no trabalho. (DEJOURS, 1988, p.139)

Com esta tese, a partir da prática de “ouvir olhares”, entendi que sim, temos que encontrar soluções para a desestruturação humana no trabalho, porém, como ressalva o autor, se faz necessário criar novos homens e mulheres. Homens e mulheres cuja sensibilidade suplante sua criação “viril”, cujos olhos vejam além do gênero e suas diferenças, cujos gestos carreguem um estímulo fraternal, cuja fala seja atenciosa e determinada e mais importante, que possua, em sua alma de guerreiro, a generosidade de compartilhar experiências.

Muitos olhares me falaram destas exigências e compartilharam comigo suas aflições, muitos pela primeira vez na vida. Muitos não souberam nem como iniciar. Neste ponto a surpresa! Tanto mulheres quanto homens possuem dificuldades para externar conflitos. E da mesma forma, tanto um quanto outro, após adquirir confiança no sigilo de sua narrativa entregaram-se de igual modo à experiência do “falar”.

Um olhar sobre a realidade.

Durante o mês de julho de 2008, por qualquer razão do destino, estava eu em casa quando foi transmitida a abertura da Copa de Benjin. Muitas coisas me encheram os olhos e a mente. Muitas cores, luzes e sons colocaram meu cérebro em um show pirotécnico que quase o fizeram parar.

No entanto, algo me chamou mais a atenção do que tudo. Mais do que o fato em si, mais do que a beleza aparente de todo o entorno, o que realmente me paralisou foi o sincronismo.

Algo quase sobrenatural. Uma máquina de movimentos perfeitos exaustivamente ensaiados, suponho, que fazia tudo parecer apenas um. Nenhum erro perceptível. Nenhuma falha técnica. Parecia que havia pelo menos três seres humanos responsáveis por cada mínimo movimento, ou seja, se um errasse outro encobriria tal indesejável faculdade humana, a de falhar.

Uma mensagem, é certo, tinha sido dada ao mundo! A China é uma só. Todos somos um, uma máquina a seu dispor! Conte com nossa perfeição e não se arrependerás ...Eu captei a mensagem. E neste mesmo instante uma dor se fez em minha alma.

A dor a que me refiro é a de ver seres humanos orgulhosos do sentido de pertencimento em perfeito sincronismo com as metas e planejamentos, respondendo como engrenagens novas e bem lubrificadas. Não era possível visualizar o ser humano, o indivíduo, talvez tenha sido esta mesmo a mensagem: estamos acima da falha humana!

O ponto mais mordaz, no entanto, não é este. Não é saber que tudo se dava em prol de um evento, mas sim, que em cada dia naquele país, também, “tudo possivelmente é assim”!

Senti o calor da fábrica em que realizo meu trabalho a me fazer perceber que lá também a exigência é a mesma, ou seja, não há espaço para falhas em uma petroquímica. Não há lugar para certos “deslizes” humanos.

Em assim me sentir logo lembrei de outra mulher que também se debruçou sobre esta dor, sobre a condição humana, sobre individualidade e trabalho, sobre sentidos mais amplos a alma humana aos que estamos acostumados, esta mulher é Hannah Arendt.

Foi no ano de 1906, na cidade de Hannover, na Alemanha que nasce, proveniente de uma família judaica de classe média a menina que já aos três anos discursava fluentemente sobre qualquer assunto.

Conhecida como rebelde e independente, fora expulsa da escola por liderar um boicote contra um professor que a teria insultado. Aluna difícil, talvez para os professores da época, teve de prepara-se sozinha para o ingresso na universidade.

Em 1924, na Universidade de Berlim, forma-se com distinção em Grego, Latim e Teologia. A filosofia, no entanto, permeia sua alma e é na Universidade de Marburg que conhece Martin Heidegger com quem aprende intelectual e afetivamente.

Mas Heidegger também com ela aprendeu. Aprendeu sobre o que mais tarde seria o método principal de Hannah, o “pensar apaixonado”, bem como, sobre uma visão crítica a uma filosofia voltada para o indivíduo em

isolamento. Uma de suas maiores preocupações em relação à modernidade: “a tentação do ser humano para a interiorização e a conseqüente perda do espaço público” ou do que ela chamou de dignidade da política.

Nessa época, colaborou em instituições dedicadas a preparar jovens para viverem como operários ou agricultores na Palestina - ao mesmo tempo, trabalhou como secretária da baronesa Rotschild, de uma família de banqueiros.

Sua origem cobrou-lhe o destino e durante a segunda guerra mundial aprimorou seu pensamento sobre dignidade e isolamento, na prática, em um campo de concentração para onde fora enviada, para após fugir e refugiar-se nos EUA.

Dez anos deveriam se passar para, apenas em 1951, recuperar seus direitos políticos quando conseguiu a cidadania norte-americana. Começa aí sua vida acadêmica que dura até o final de seus dias.

Não se tratava de uma intelectual somente, mas sim e antes de tudo, de uma expressão sobre cidadania envolvendo-se em diversos momentos históricos. A teórica do inconformismo defendeu os direitos dos trabalhadores, a desobediência civil e atuou contra a guerra do Vietnã.

As “sociedades de massa”, os “direitos individuais”, o exercício do “pensar e da cidadania” são bases da mulher que se pôs a refletir e significar o seu tempo e os que haveriam de vir.

Hannah, em seu livro “A Condição Humana” dedica-se entre outras coisas a delinear seu pensamento a partir de um alerta:

...condição humana não é a mesma coisa que natureza humana. (ARENDT, 2008, p.17)

Segundo a autora, a condição humana diz respeito às formas de vida que o homem impõe a si mesmo para sobreviver. São condições que tendem a suprir a existência do homem. As condições variam de acordo com o lugar e o momento histórico do qual o homem é parte. Nesse sentido, todos os homens são condicionados, até mesmo aqueles que condicionam o comportamento de outros tornam-se condicionados pelo próprio movimento de condicionar.

Nos impomos condições e a elas ficamos presos. Deste modo, depreende-se que somos condicionados por duas maneiras:

1. Pelos nossos próprios atos: aquilo que pensamos, nossos sentimentos, e a todos os aspectos internos do condicionamento.
2. Pelo contexto histórico que vivemos: a cultura, os amigos, a família; são os elementos externos do condicionamento.

Para Hannah Arendt tal condição Humana se organiza e se sistematiza em três aspectos:

- O Labor
- O Trabalho
- A Ação

Por labor entende como o processo biológico necessário para a sobrevivência do indivíduo e da espécie humana. Ele necessita comer, caça

para tanto. Necessita beber, vai buscar recursos. É um movimento efêmero que aproxima o ser humano da natureza e de um universo de instintos.

O trabalho é a atividade de transformar coisas naturais em coisas artificiais. Por exemplo, retiramos madeira da árvore para construir bens como casas, camas, armários, objetos em geral. Para a autora, o trabalho não é intrínseco, constitutivo da espécie humana, em outras palavras, o trabalho não é a essência do homem. O trabalho é uma atividade que o homem impôs à sua própria espécie, ou seja, é o resultado de um processo cultural. O trabalho não é ontológico como imaginado por Marx.

Por fim, a ação é a necessidade do homem em viver entre seus semelhantes, sua natureza é eminentemente social. O homem quando nasce precisa de cuidados, qualquer criança recém nascida e abandonada no mato tende a morrer em questão de horas. Por isso, dizemos que, assim como outros animais, o homem é um animal doméstico porque precisa aprender e apreender para sobreviver. A qualidade da ação supõe seu carácter social ou como escreve Arendt (2008), sua pluralidade.

No entanto, é sobre a sua forma de pensar o indivíduo e o trabalho com o que mais sintonizo. Sei da solidão intrínseca vivida pelo trabalhador quando na intercorrência de um problema “pessoal”. O termo pessoal aqui é entre aspas uma vez que parece ainda haver nas organizações tal distinção. Ou seja, ao passar pelo portão da empresa os problemas devem ficar do lado de fora. A organização exige um comportamento afinado, sincronizado com a cultura da empresa. É um processo de despersonalização

em nome do coletivo. Contribui a autora quanto a este processo de transformação:

Isto pode ocorrer nas condições do isolamento radical, no qual ninguém mais pode concordar com ninguém, como geralmente ocorre nas tiranias; mas pode também ocorrer nas condições da sociedade de massas ou de histeria em massa, onde vemos todos passarem subitamente a se comportar como se fossem membros de uma única família, cada um a manipular e prolongar a perspectiva do vizinho. Em ambos os casos, os homens tornam-se seres inteiramente privados, isto é, privados de ver e ouvir os outros e privados de ser visto e ouvidos por eles. São todos prisioneiros da subjetividade de sua própria existência singular, que continua a ser singular ainda que a mesma experiência seja multiplicada inúmeras vezes. O mundo comum acaba quando é visto somente sob um aspecto e só lhe permite uma perspectiva. (ARENDR, 2008, p.68)

Entender o sincronismo chinês como uma realidade parece tornar inumano nosso próprio sentido de significar. Porém, sou seduzida a pensar que aquilo seja uma realidade. Tal exercício parece purgar nossas falhas e redimir nossa falta de sentido na sociedade pós-moderna. Porém, sabemos, aquilo não é real. Pelo menos não possui a aparência. Sobre isso:

Para nós, a aparência – aquilo que é visto e ouvido pelos outros e por nós mesmos – constitui a realidade...(ARENDR, 2008 p.59)

Assim sendo, poderíamos dizer que realidade é o que pactuamos que assim seja. No sentir social, enquanto algo não submerge da individualidade ao coletivo, não tem sentido em si uma vez que ainda não pode ser pactuado. Portanto, compartilhar sentimentos e experiências é trazer à luz do consciente algo ainda sem forma para que de tal movimento possa ser apreendido e tornar-se “real”. Arendt (2008) contribui:

... as paixões do coração, os pensamentos da mente, os deites dos sentidos – vivem uma espécie de existência incerta e obscura, a não ser que, e até que, sejam transformadas, desprivatizadas e desindividualizadas...(ARENDDT, 2008, p.59)

Porém, nem tudo parece ser possível ser trazido a compartilhar. Falo agora de uma realidade pactuada dentro do universo das petroquímicas, ou seja, de um universo quase que exclusivamente masculino.

Tal fato enseja que aquele que absorveu a cultura que o permeia “guarde” para si suas dores e sentimentos. Nada deve ser tão importante quanto estar a postos quando do horário de trabalho. Realizar com atenção e coragem sua tarefa é zelar pelo bem-estar de todos. Como soldados que realizam sua parte na missão, o “paradigma de guerra”, se perpetua sobre a égide de uma bandeira que carrega a todos junto à fumaça das chaminés.

No entanto, a alma só, adocece. E adoecendo pode por em risco o restante da milícia e da missão. Mais. A alma “só”, por não compartilhar, priva-se de colher novos sentidos e significâncias e de viver sua natureza aprendente na plenitude. Desta forma, ouvir e relatar acaba por demonstrar-se um meio eficaz de catalisar a solidão da subjetividade só que apenas se expressa por meio de olhares. Ou como no dizer da autora:

Ser visto e ouvido por outros é importante pelo fato de que todos vêem e ouvem de ângulos diferentes.” (ARENDDT, 2008, p.67)

O trabalho de investigação na petroquímica propôs novos ângulos e ouviu estes olhares e assim, desenhou uma forma de estar no trabalho, na fábrica e de poder contar e ouvir histórias de vidas que, uma vez públicas,

podem auxiliar na realidade de vários, minimizando o sofrimento solitário e transformando este em compreensão e empatia solidários.

1.2.2. Das questões metodológicas

1.2.2.1. Do Problema de pesquisa.

Após, e em função da qualificação de meu projeto de pesquisa, um novo rumo foi tomado para atender ao principal questionamento do projeto, o questionamento, sobre: como a organização, a partir da ciência das histórias de vida, do sofrimento e das doenças já instaladas e dos iminentes riscos observados para a saúde dos trabalhadores, pode aprender e reestruturar suas estratégias de educação organizacional.

Refletindo sobre esse propósito, percebi que as lideranças constituem o foco impulsionador das estratégias de educação organizacional. Como as avaliações psicossociais já haviam sido realizadas com os líderes, fiz um filtro nos dados encontrados e constatei que o grupo de 46 líderes apresentava altos indicadores de ansiedade, depressão e síndrome de burnout. Sempre deixo claro que a presença de indicadores, não significa o transtorno em si, mas a possibilidade de este se desenvolver, dependendo da forma como cada um está lidando com as situações. Também entre os líderes o uso de medicamento psiquiátrico, para dormir, ou para minimizar os sintomas da ansiedade ou depressão, é mais freqüente do que entre os demais trabalhadores.

Percebi que na organização exercer a liderança é um fator de adoecimento. O estabelecimento de cultura, troca de cultura, qualificação para percepção de riscos, trabalho harmonioso em equipe, qualidade de vida, percepção de fatores psicossociais etc., somente têm chances de implementação, e ou sucesso, se as lideranças cumprirem seu papel de forma efetiva e motivada. Não há o que não passe pela liderança. O que restará frustrado ou implementado. O que gerará saúde ou desconforto. Enfim, a maneira como o líder atua, define o resultado de qualquer projeto ou processo.

Eu havia chegado a duas constatações: as lideranças são a peça fundamental para os processos educacionais na empresa e essas mesmas lideranças estão sofrendo, estão em risco psicossocial. Com o intuito de investigar melhor os fatores psicossociais atuantes nos líderes, solicitei uma reunião com os mesmos para mostrar os indicadores de ansiedade, depressão e síndrome de burnout e, com esses dados, iniciar um diálogo sobre o que, na percepção dos líderes, estava fazendo com que esses indicadores apresentassem índices tão altos.

Para que eu pudesse conversar com todos, foram marcadas duas reuniões em diferentes horários. Após a apresentação dos dados das avaliações psicossociais, começou a discussão sobre os geradores de ansiedade, depressão e burnout.

Começo a reunião explicando sobre ansiedade e depressão, falando sobre os critérios apresentados no DSM IV (2002) para o diagnóstico de tais transtornos e sobre estudos realizados sobre síndrome de burnout. Os estudos sobre burnout têm ganhado relevância nos últimos anos. Conforme

Pereira (2002) burnout vai além do estresse e está associado especificamente ao mundo laboral, caracterizado pela autora como um estresse crônico que na Espanha já foi reconhecida como uma doença ocupacional. Nas reuniões utilizo as características trazidas por Codo (2006) deixando claro que é uma síndrome gerada por vários fatores e que sempre envolve três componentes: exaustão emocional, despersonalização e falta de envolvimento pessoal no trabalho. Ressalto que é uma síndrome relacionada com à tensão emocional crônica. *O trabalhador se envolve afetivamente com os seus clientes, se desgasta e, num extremo, desiste, não agüenta mais, entra em burnout.* (CODO, 2006, p. 238)

Ao descrever a síndrome de burnout percebo o interesse de alguns líderes que afirmam estarem sentindo os sintomas comentados, ou já, em algum momento, sentiram, como afirma Codo (2006) a síndrome da desistência.

Com o decorrer da reunião e com a abertura para falarem os líderes, inicialmente, começaram a relatar que a nova gestão (Braskem) os havia preparado, capacitado para enfrentar o novo momento de transição que todos enfrentariam, que devido a este processo de adaptação os líderes deveriam ter mais paciência com os novos rumos e além de aprender os novos processos gerenciais deveriam também ensinar a seus liderados.

A discussão foi tomando corpo e, aos poucos, os relatos iam descortinando uma cena oculta, mas reveladora dos índices que eu tinha em mãos. Ou seja, eram realmente fundados os níveis levantados por mim. Os líderes sentiam-se acumulando muitas funções, estavam tendo que aprender a

administrar processos gerenciais que até então desconheciam; uns tinham que formar novas equipes, outros reestruturar as suas, tinham que ser “meio psicólogos”, como uns relataram, ou como “garçons” como disse outro.

Os níveis de estresse altos, quanto a estes assuntos, se deram nas duas reuniões. A discussão foi sendo encaminhada para se chegar a denominadores palpáveis, após ocorridas as catarses iniciais, e aos poucos, com ânimos mais serenados, idéias iam sendo reunidas. Sugeri algo como uma “chuva de idéias” sobre aquela situação para que eles evocassem palavras que sintetizassem um sentimento que lhes causava maiores preocupações na nova fase de liderança em que adentravam. Foi aí que as coisas foram se clareando. Várias palavras iam sendo escritas no quadro branco, porém, foi fácil perceber que a grande maioria delas se relacionava a “Educar”.

Palavras como: ser o mestre, o messias que sabe tudo, o professor, o que ajuda todos, o garçom que serve, o Moisés, o técnico etc., davam um novo contorno àquela situação. Eu então, observando as disposições que lá se encontravam, senti que tinha percebido o início do fio da meada. Falei então: - Pessoal ! Vocês perceberam o mesmo que eu?- Uma líder brincou: - o que? Que estamos ficando todos loucos? - Todos riram, o que ajudou a amenizar o ar sério que se formava no semblante de alguns. Retomei: - Não é nada disso – brinquei – o que quero dizer é que ao que parece o grande desafio que vocês estão enfrentando é que todos sentem a necessidade de se tornar algo como um “líder educador” – Todos ficaram olhando para mim e para o quadro. Percebi uma aura de dúvida geral. Um

silêncio. Pensei: *vai ver não é nada disso* – um rapaz então falou: - A senhora quer dizer professor? – entendi então que eles não tinham como ver diferença entre educador e professor. Era esta uma distinção acadêmica que para eles fazia pouco ou nenhum sentido. Então falei: - é... mais ou menos – passei a traçar meio sem jeito uma distinção entre os conceitos e demonstrar a amplitude do termo educador em suas várias acepções. Fiz isto durante uns dez minutos e ao final olhei para eles. Silêncio novamente. Gelei: *não entenderam nada...* Porém, um deles quebrou o gelo e disse: - É isso aí doutora! A senhora entende? Ninguém ensinou a gente para ser educador. Se isto é tão importante assim como é que ninguém fala nada?

Desta experiência entendi finalmente o foco de minha pesquisa. E este era exatamente o desafio que mais angustiava a todos e que não tinha ainda sido conscientizado por qualquer um deles, nem mesmo por mim. A grande exigência naquele momento de transição é que eles se tornassem **“Líderes Educadores”**.

Fui tomada, confesso, por uma enorme alegria e por um gigantesco alívio. Tinha chegado perto de uma experiência genuína de aprendizagem organizacional e isto queria dizer, tinha encontrado o meu “Ovo de Colombo”.

Em casa, já com tudo mais claro em minha mente, passei a elaborar a pesquisa semi-estruturada que serviria para minha busca com eles. E ela tratava sobretudo, considerando já a questão inicial como a premissa “Líder Educador”, de apontar os maiores desafios que cada um entendia estar enfrentando para tornar-se este novo modelo de líder.

Desta forma, sediei minha estação de pesquisa junto à atuação das lideranças. O local escolhido foi a empresa Braskem, onde pude pesquisar junto a seus líderes, bem como, de outras duas empresas parceiras, os fatores configuradores do grande desafio de vir a ser um líder educador.

1.2.2.2. Sobre Educação Não-Formal

A organização como espaço educativo

Ao propor o líder-educador se faz necessário delinear “de que educação” está se falando. Vários são os espaços educativos que percorremos no nosso dia a dia, o nosso trabalho, a nossa família e todas as interações que realizamos com as pessoas do nosso convívio constituem espaços educativos. Porém, o estudo aqui apresentado, entende o local de trabalho, a organização como um grande espaço educativo.

Geralmente, aprisionamos os processos de aprendizagens nos limites da educação formal, ou seja, processos impulsionados e organizados em escolas e universidades, sem levar em consideração que a aprendizagem é um processo contínuo e ininterrupto. Deste modo, a todo o momento, várias situações nos impulsionam a desencadear processos de aprendizagens. Percebendo a organização e o trabalho como um grande impulsionador de processos de aprendizagens, se faz necessário categorizar o processo educativo que abraça esta proposta: a educação não-formal.

O entendimento sobre a organização e o trabalho como um “locus” educativo, remonta a minha experiência no grupo de pesquisa,

“Relações de trabalho no mundo não formal de produção e comercialização de bens: o princípio educativo subjacente” da professora Maria Helena Menna Barreto Abrahão nos anos de 1988 a 1997. Neste grupo participei como bolsista de iniciação científica, pesquisa esta que resultou em livro. A pesquisa era sobre trabalho não-formal e processos educativos de trabalhadores de uma feira de artesanato e antigüidades no Parque da Redenção em Porto Alegre.

A minha motivação inicial não era com a pesquisa em si, ou com os conhecimentos que a bolsa de iniciação científica poderia me proporcionar, o que me atraiu foi o campo da pesquisa: um parque de que eu já era freqüentadora, uma feira de artesanato de que eu já era consumidora, enfim, um ambiente que eu julgava familiar e próximo. Foram dois anos entrevistando os trabalhadores, conhecendo o outro lado da feira. Chegava antes do público, chegava junto com os que organizavam o espetáculo, ajudava a armar barracas, descarregar mercadorias e roubava um pouco do precioso tempo destes trabalhadores para coletar dados, compreender como eles se tornaram artesãos, ou conhecedores de antigüidades, compreender como aprenderam a produzir ou a reconhecer o valor dos produtos comercializados.

Na época, eu sempre comentava, que quem passeia no parque no domingo, distraído e procurando se divertir, se alegrar, não tem como imaginar o que aquelas pessoas, que estão ali para comercializar, passaram durante as suas vidas até chegar naquele momento, o que passaram durante a semana para produzir o que serve para um domingo, ou que passaram horas atrás, para montar a sua barraca, na dúvida se o dia seria nublado, ensolarado, ou chuvoso.

A diversidade, a educação não-formal e a pós-modernidade, estavam expostas todos os domingos para os que quisessem, ou pudessem compreender e para quem apenas passava na superficialidade e só barganhava um preço, ou fazia uma encomenda, também era o mesmo cenário. Este era o real e as suas realidades. Uma “feirinha” como alguns chamam, um espaço de formação, de educação e de pesquisa. Para nós,

(...) tivemos a intenção de fazer dois cortes: um, com o objetivo de apreender como os elementos educativos inerentes ao trabalho no Brique são produzidos/reproduzidos por idosos, na faixa etária de já estarem aposentados e outro, para melhor compreender questões de saúde imbricadas nas relações educação e trabalho que permeiam o modo de produção/comercialização naquele espaço. (ABRAHÃO, 1997, p.8)

O trabalho é entendido como um cenário com várias realidades, muitas histórias que podem ser ouvidas e trazidas à tona para a compreensão de processos educativos, com o intuito de organizá-los e traduzí-los para o entendimento de muitos.

O mundo do trabalho é o mundo da educação não-formal, pois as aprendizagens ocorrem o tempo todo, existe uma educação continuada que não é certificada formalmente, mas que diferencia os trabalhadores. Um trabalhador da indústria petroquímica tem conhecimentos diferentes de um trabalhador da indústria metal-mecânica, mesmo que a sua formação acadêmica seja a mesma, e esta qualificação, é dada pelos processos educativos não-formais.

Como autora de material didático, explicitarei as categorias de educação formal, informal e não-formal para a formação de professores. Em meus estudos percebi que alguns autores preferem categorizar os processos

formativos em dois grupos básicos: os formais ou escolares e os informais ou sociofamiliares, mas a categorização que adoto juntamente com autores como Libâneo (2000) e Gohn (2006 e 2008) pressupõem três categorias: formal, não-formal e informal.

A princípio podemos demarcar seus campos de desenvolvimento: a educação formal é aquela desenvolvida nas escolas, com conteúdos previamente demarcados; a informal como aquela que os indivíduos aprendem durante seu processo de socialização - na família, bairro, clube, amigos, etc, carregada de valores e culturas próprias, de pertencimento e sentimentos herdados: e a educação não-formal é aquela que se aprende “no mundo da vida”, via os processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivos cotidianas. (GOHN, 2006, p.29)

Um indicador que na minha prática docente tem minimizado dúvidas em relação aos espaços informais e não-formais é a intencionalidade da ação educativa. Na educação formal e não-formal existe uma instituição ou organização que define: intenção, objetivos a serem alcançados e existe a possibilidade de avaliação do processo. Na educação informal a intenção e os objetivos são definidos pela subjetividade de cada um que vivencia a situação.

Segundo Gohn (2006) em cada contexto quem educa é o agente do processo de construção do saber, na educação formal esse agente é o professor. “Na não-formal, o grande educador é o “outro”, aquele com quem interagimos ou nos integramos.” (GOHN, 2006, p.30)

A autora consegue definir o agente do processo, o local, ou seja, o espaço físico territorial onde transcorrem os atos e processos educativos. Coloca que a educação não-formal trabalha e forma a cultura política de um grupo. Desenvolve laços de pertencimento. Ajuda na construção da identidade coletiva do grupo. A educação não-formal pode colaborar para o

desenvolvimento da auto-estima e do empowerment do grupo, criando o que alguns analistas denominam, o capital social de um grupo. Gohn (2006) refere que a educação não- formal fundamenta-se na solidariedade e na identificação de interesses comuns e é parte do processo de construção da cidadania coletiva e pública do grupo.

Na educação não-formal a cidadania é o objetivo principal, e ela é pensada em termos coletivos. (GOHN, 2008, p.102)

Um dos supostos básicos da educação não formal é o de que a aprendizagem se dá por meio da prática social. É a experiência das pessoas em trabalhos coletivos que gera o aprendizado. A produção de conhecimento ocorre não pela absorção de conteúdos previamente sistematizados, objetivando ser apreendidos, mas o conhecimento é gerado por meio da vivência de certas situações-problemas. (GOHN, 2008, p.103)

A presente proposta de liderança situa o líder como um “grande educador” e agente do processo educativo não-formal dentro da organização. Os fundamentos da educação não-formal, evidenciados na produção de Gohn (2008), são alternativas para minimizar alguns riscos psicossociais encontrados no grupo de líderes estudados.

Nas reuniões com os líderes, foi apontado como situações de risco: a falta de condições dos líderes em trabalhar com a diversidade cultural; a dificuldade de criar laços de pertencimento em uma organização em processo de mudança; a dificuldade de comunicação com o grupo de liderados, a falta de clareza sobre as intenções educativas de um líder e a necessidade de construção de uma identidade de líder educador e o desejo em desenvolver no grupo a solidariedade e o comprometimento com o grupo.

Para desenvolver processos educativos não-formais, a intenção e os objetivos precisam estar claros, para tanto é necessário que os líderes

também sejam capacitados, acompanhados para desenvolverem-se como líderes educadores.

Gohn (2006) aponta a possibilidade de processos educativos não-formais desenvolverem metas e metodologias próprias, sendo que, segundo a autora a metodologia é a maior lacuna na educação não-formal.

No trabalho com os líderes ficou evidente que no processo educativo não-formal, as metodologias operadas devem partir da cultura dos indivíduos que formam o grupo. Todas as estratégias surgem a partir da problematização da vida na empresa e, como evidencia Gohn (2006), os conteúdos são traçados a partir das necessidades, carências, desafios, obstáculos ou ações empreendedoras a serem realizados.

Na proposta em questão, os líderes e liderados precisam formar um grupo de cooperação para traçar suas metas, métodos e conteúdos para que o processo educativo inicie e seja sistematizado com a possibilidade de avaliação para transformação de ações futuras.

Para a autora, uma vez iniciado um processo de educação não-formal:

Penetra-se portanto no campo do simbólico, das orientações e representações que conferem sentido e significado às ações humanas.

Supõe a existência da motivação das pessoas que participam. Ela não se subordina às estruturas burocráticas. É dinâmica. Visa à formação integral dos indivíduos. Neste sentido tem um caráter humanista.” (GOHN, 2006, p.32)

Entendendo que a educação não-formal com esses pressupostos é fundamental à preparação dos agentes do processo, os educadores, eles serão os referenciais para a aprendizagem. Os “líderes educadores” carregam

suas representações de mundo e de trabalho, seus projetos, suas propostas, seus conhecimentos acumulados, seus desejos e projeções em relação aos liderados e todo esse material será confrontado com os outros participantes do processo educativo, por meio de diálogos, embates de prioridades, conflitos.

A maior importância da educação não-formal está na possibilidade de criação de novos conhecimentos, ou seja, a criatividade humana passa pela educação não-formal. O agir comunicativo dos indivíduos, voltado para o entendimento dos fatos e fenômenos sociais cotidianos, baseia-se em convicções práticas, muitas delas advindas da moral, elaboradas a partir das experiências anteriores, segundo as tradições culturais e as condições histórico-sociais de determinado tempo e lugar. (GOHN, 2008, p.104)

Gohn, 2006, ressalta que os educadores se destacam no conjunto e por meio deles podemos conhecer o projeto socioeducativo do grupo, a visão de mundo que estão construindo, os valores defendidos e os que são rejeitados.

1.2.2.3. Da Metodologia adotada

A presente tese caracteriza-se por ser um estudo de caso, com uma combinação múltipla de coleta de dados qualitativa. Para a coleta de dados foram realizados grupos focais, entrevistas em profundidade com líderes de produção e manutenção da Unidade de Insumos Básicos do Rio Grande do Sul da empresa Braskem, em um total de 46 líderes, e como fontes de evidências, estas foram construídas a partir de narrativas orais as histórias de vida de quatro líderes.

Para Yin (2005), um estudo de caso pode utilizar fontes múltiplas de evidências e deve deixar evidente o que será explorado, o propósito da

exploração e os critérios através dos quais se julgará a exploração como bem sucedida.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso é utilizado quando há necessidade de uma investigação empírica que investigue um fenômeno contemporâneo em seu contexto real e especialmente quando os limites do fenômeno e do contexto não são claramente definidos. Com o aporte teórico de Robert K. Yin foi possível identificar a pesquisa proposta, como um estudo de caso, pois na investigação sobre a construção do “Líder Educador” as condições contextuais tornam-se intrinsecamente pertencentes ao fenômeno em estudo. O contexto gera a construção do modelo de liderança e a elucidação deste, modifica o contexto, e o processo, uma vez iniciado, gera uma onda de transformações com múltiplos fatores, resultados, impactos e abrangência.

A tese do “Líder Educador: uma proposta de aprendizagem para a Indústria Petroquímica” trata da investigação da construção deste modelo de liderança em uma indústria petroquímica, desta forma, o planejamento das estratégias de ação e a descrição de todos os passos foi prioridade em todas as fases do processo, para que os registros dos fatos e das impressões pudessem posteriormente serem analisados.

Para a coleta de dados foram respeitados os três princípios ressaltados por Yin (2005), que auxiliam “o pesquisador a fazer frente ao problema de estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade de um estudo de caso.” (YIN, 2005,p.124)

Para o autor o primeiro princípio é utilizar várias fontes de evidências, Yin (2005) tece uma crítica a pesquisadores que utilizam fontes únicas de evidências, com essa inspiração, a tese apresenta fontes múltiplas: entrevistas, grupos de discussão, histórias de vida e impressões subjetivas da pesquisadora e de entrevistados. Como fundamento lógico para a utilização de múltiplas evidências foi utilizada a triangulação, como propõe Yin (2005).

O segundo princípio é criar um banco de dados para o estudo de caso, separados em dados ou base comprobatórios e o relatório do pesquisador. Este princípio foi disciplinadamente seguido, houve o registro das entrevistas, impressões, reuniões, narrativas orais, parte do que de alguma forma foi resultado do trabalho e das vivências desencadeadas. Falo parte, pois a totalidade de impressões seria impossível em um processo como este, mas o suficiente para comprovar e fundamentar a análise apresentada nos relatórios, artigos e na presente tese foi descrita a partir dos registros.

O terceiro princípio é manter o encadeamento de evidências, este princípio foi perseguido em todo o processo, pois era fundamental não se deixar levar pelas inúmeras demandas que a indústria apresentava no seu dia-a-dia.

A trajetória desta pesquisa é marcada, em todos os seus âmbitos, pela proposta do diálogo com pessoas a partir da escuta de histórias de vida e de trabalho. Para estabelecer este diálogo utilizei, inicialmente, os pressupostos do trabalho com grupos focais, as entrevistas em profundidade e a construção de histórias de vida.

Reuniões com os líderes

Para as reuniões com os líderes foi utilizada de forma parcial a técnica de grupos focais. Aprofundei os aspectos teórico-metodológicos da técnica ao participar como professora colaboradora, em 2007 do projeto de pesquisa Observatório de Infâncias, Juventudes e Escolas - OBS-INJUVES, juntamente com a professora Nilda Stecanela, como coordenadora e além de mim como colaboradora as professoras, Carmem Craidy e Mara dos Santos Neves.

No conjunto das abordagens qualitativas, os grupos focais surgem como uma técnica que vem ganhando simpatizantes no âmbito da pesquisa em ciências sociais. Convém destacar que este procedimento metodológico não é autônomo e que sozinho, provavelmente, não daria conta de cercar um objeto de investigação. No entanto, combinando-o com outros procedimentos, na forma como propus nesta tese, os grupos focais fizeram emergir a grande categoria do “Líder Educador”. Neto (2002) define Grupo Focal, como sendo:

Uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico. (Neto, 2002, p.12)

Considerando que, segundo Neto (2002) a principal característica da técnica de Grupos Focais (GF) reside no fato de ela trabalhar com a reflexão expressa através da “fala” dos participantes, permitindo que eles apresentem, simultaneamente, seus conceitos, impressões e concepções sobre determinado tema, a pesquisa ganhará qualidade na medida em que colocará em diálogo atores com diferentes visões a falarem sobre temas

comuns (categorias emergentes).

Importante considerar ainda o que Neto (2002) destaca sobre a “fala” nos grupos focais. Segundo ele não se trata de uma “fala” meramente descritiva ou expositiva, mas sim de uma “fala em debate”, uma vez que há um estímulo a que todos os pontos de vista expressos devam ser discutidos pelos participantes. Em virtude disso, o roteiro é um elemento muito importante a ser considerado e preparado pelo pesquisador, bem como as questões que envolvem o controle do tempo das reflexões, a escolha do espaço para a realização dos grupos, a montagem da equipe de apoio para o registro das narrativas do encontro, o tamanho e composição de cada Grupo Focal.

Na proposta de Neto (2002) para que a técnica de GF atinja pleno êxito, faz-se necessário o desempenho de 6 (seis) funções, distribuídas e organizadas em dois macro-momentos: o primeiro exercido durante a realização do Grupo Focal e o segundo, realizado após o grupo. As funções do Mediador, Relator, Observador e Operador de Gravação, estarão implicadas no primeiro momento e as funções do Transcritor de Fitas e Digitador, serão convocadas no segundo momento.

Falo que a técnica fundamentou as reuniões, pois não foi utilizada como descreve o autor, se fosse integralmente aplicada, seria necessário uma equipe, pois cada função seria realizada por uma pessoa. No caso desta tese, eu realizei as reuniões e desempenhei simultaneamente as funções de mediador, relator e observador. As reuniões não foram gravadas, portanto as funções de operador de gravação e posterior de gravação não foram realizadas. A função do mediador, normalmente exercida pelo pesquisador, deve ser bem

compreendia para o bom desempenho do Grupo Focal, sendo fundamental para o seu êxito. O mediador deve garantir o exercício da palavra entre os participantes, tendo presente que não há necessidade de se chegar a consensos. Neto (2002) diz que :

(...) Algumas opiniões causam mais impacto e polêmica que outras, gerando reações que ora convergem ora divergem. O importante é que todos tenham possibilidades equânimes de apresentar suas concepções e que elas sejam discutidas e refinadas. (NETO, 2002, p.18)

Conforme Neto (2002), as tarefas básicas do mediador serão: - garantir a participação de todos; - assegurar o direito ao sigilo do nome; - motivar os debates de forma a fazer com que todos os temas propostos sejam debatidos; - evitar que determinado participante constranja os outros e que os ânimos exaltem-se ou arrefeçam.

Além disso, o mediador deverá ter presença de espírito e jogo de cintura para coordenar situações adversas como, por exemplo, quando algum participante monopolizar a palavra, ou quando outro permanecer em demasiado silêncio. Em virtude disso, o “roteiro de debate” assume papel imprescindível num Grupo Focal, pois é um instrumento auxiliador e norteador durante todo o desenvolvimento do grupo. Assim sendo, como ensina Neto (2002) eu mesma realizei a mediação.

Entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade iniciadas após as reuniões, foram fundamentadas segundo May (2004). Para o autor é o método de gerar e manter conversações com pessoas sobre um tópico específico ou um leque de tópicos.

Trabalhei com a perspectiva da entrevista semi-estruturada, pois o objetivo das entrevistas era investigar a grande categoria “líder educador” construída a partir da reunião com os líderes. Parti de um roteiro aberto, com questões referência, como forma de estimular a produção de narrativas e enunciados por parte dos entrevistados. Assim, estando de posse, de um “norte investigativo”, fui desencadeando o diálogo que, segundo Lüdke e André (1986), “se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações”. Para May (2004), este procedimento permite que as pessoas respondam mais nos seus próprios termos do que as entrevistas padronizadas.

Esse tipo de entrevista pressupõe um envolvimento pesquisador-pesquisado, o preparo do pesquisador/entrevistador para entrevistas abertas e principalmente a habilidade do pesquisador/entrevistador em criar um clima de receptividade e escuta em relação ao entrevistado. Além de o entrevistador ter a sua meta para conduzir a entrevista é importante se deixar levar pela narrativa do entrevistado e, a partir dela, se encharcar pela possibilidade da descoberta dos significados que o narrador imprime em sua narrativa. Características como: flexibilidade, improvisação, criatividade em perguntar são essenciais para que um clima de intersubjetividade se estabeleça e favoreça a conversação gerada e mantida durante a entrevista.

Durante a entrevista a postura dos entrevistados foi de receptividade e acolhimento aos aspectos por mim trazidos. Enquanto os entrevistados relatavam as suas experiências e percepções, eu fazia

anotações-chave que me permitissem, após a entrevista, descrever os principais pontos para reconstrução do relato.

Com o material coletado transcrito, fiz uma leitura exploratória de todo o texto, sem anotações, cujo propósito foi me habituar com a linha de discurso seguida pelo entrevistado e com o universo de eventos registrados durante a entrevista.

A leitura prévia de familiarização dá a oportunidade ao pesquisador de ir construindo durante o percurso um esquema referencial capaz de recolher os componentes mais salientes da narração. Essa primeira leitura, também permite ter uma visão completa do discurso global, evitando uma visão parcelada e atomística das diversas unidades narrativas.

Narrativas autobiográficas - Histórias de vida

Historicamente, segundo Souza (2006), é possível encontrarmos as raízes da escrita autobiográfica nas Confissões de Santo Agostinho (354-430); posteriormente encontramos, História das minhas calamidades de Pedro Abelardo (1079-1142); O livro da Cidades das Mulheres e o Livro das Três Virtudes de Chistine de Pisan (1365), inaugurando a narrativa feminina; As Confissões de Jean-Jaques Rousseau (1864).

Paralelamente, às narrativas autobiográficas consagradas, temos narrativas anônimas em diários, cartas, cartões postais, contos, crônicas, atas, memoriais e outros materiais que narram o cotidiano de pessoas.

A narrativa oral como metodologia de pesquisa

No início do século XX, o modo de entender e pesquisar nas ciências humanas, foi transformado pelas três revoluções historiográficas citadas por Cambi (1999). A revolução dos métodos possibilita diversas formas de pesquisa no meio educacional, escolar e social; a revolução do tempo, mostra a influência de várias teorias de épocas diversas em um mesmo período da história e a revolução dos documentos amplia a pesquisa através de relatos orais, cadernos de alunos, atas de reuniões, fotos, diplomas e outros documentos que estavam à margem dos oficiais.

Desta forma, as pesquisas nas ciências humanas, não mais limitaram a construção do seu conhecimento aos livros oficiais, aos documentos oficiais. As três revoluções historiográficas transformaram em fontes de pesquisa materiais antes deixados à margem de conhecimento científico. A história da humanidade e suas interpretações possíveis não estão somente nos livros oficiais, estão nos costumes, nos contos de fadas, nas cantigas infantis e folclóricas, nas obras de artes, no artesanato, na música, na dança, na religião, nas fotos, na moda, nas narrativas orais ou escritas, em tudo que se pode captar uma intenção de transmitir algo, ou de mostrar algo a outros.

A ressignificação do conceito de história, trazida pelas revoluções historiográficas, nos possibilita entender a produção científica nas ciências humanas como *um repositório de muitas histórias, dialeticamente interligadas e integrantes, reunidas pelo objeto complexo “educação” (...)* *A história da educação hoje é plural, articulada em muitos níveis, mais “macro” ou mais*

“micro”, que se relacionam e se entrecruzam para formar um saber magmático, mais rico tanto de sugestões como de resultados para o conhecimento das sociedades na sua história.(CAMBI, 1999, p. 29)

Após a revolução historiográfica as narrativas conquistaram um terreno considerável nas ciências humanas e vários estudos teóricos têm sido desenvolvidos na tentativa de aprofundar seus significados. Além de estudar narrativas já consagradas, os pesquisadores sentem a necessidade de construir narrativas de vida com os sujeitos de sua pesquisa, dessa forma o recordar, o selecionar memórias, o reconstruir o passado, o interagir para rememorar fundamentam a metodologia de narrativas nas ciências humanas.

A metodologia de histórias de vida pode utilizar como fonte: autobiografias, memórias orais ou escritas, entrevistas autobiográficas, diários, agendas, correspondências, honras de mérito e serviços, textos gerados a partir de uma demanda específica e arquivos autobiográficos, entre outros.

Atualmente, são diversas as terminologias que designam a investigação no campo das narrativas, percebemos que a diversidade de termos reflete diferentes perspectivas teóricas e metodológicas do trabalho no campo das ciências sociais e da formação de professores.

As nomenclaturas utilizadas, narrativa auto-biográfica, narrativa de vida e formação, narrativa de formação, estudos narrativos, histórias e narrativas pessoais, autoetnografia, histórias e relatos de vida, métodos biográficos, métodos de experiência pessoal, histórias de vida, mostram a diversidade de autores em trabalharem com narrativas orais, ou escritas, mas principalmente com a possibilidade de transformar a história oral em uma

reconstrução conjunta, de um grupo ou do relacionamento pesquisador/entrevistado

História oral é a nomenclatura utilizada quando a coleta da narrativa é feita por meio de gravador e fita magnética ou de outro equipamento tecnológico que permita a apreensão da oralidade do entrevistado, para posteriores estudos e análises.

Segundo Ataíde (2006) a História oral tem contribuído para ampliar as alternativas das pesquisas históricas na contemporaneidade e tem sido, também um espaço interdisciplinar para inúmeros diálogos entre as ciências sociais.

Isso ocorre porque, ao estabelecer uma nova relação entre os pesquisadores e os sujeitos históricos, a História Oral pressupõe a realização de relações simétricas e de colaboração entre eles, favorecendo um depoimento mais denso, espontâneo e interativo, construído dentro de uma relação empática que estimula a reflexão, a afetividade e a memória. Os recursos atuais permitem a captação total e arquivamento. O encontro dessas duas condições favoráveis – relações amistosas e tecnologia propícia – possibilita ensejar depoimentos detalhados e densos, que mostram seu processo de construção, os diálogos geradores e o clima interativo emocional que desencadeia os processos subjetivos. Estas fontes orais podem ser conservadas por longo tempo e ser disponibilizadas aos pesquisadores interessados. (ATAÍDE, 2006, p.314)

A história oral surgiu concomitante ao aparecimento dos primeiros instrumentos tecnológicos para a apreensão e reprodução de sons, o gravador e a fita magnética em 1948. Seus primeiros divulgadores são Allan Nevis e Louis Starr, da Universidade de Columbia (EUA). O principal objetivo destes pesquisadores era obter o depoimento de pessoas significativas para a vida política, econômica e cultural americana. Desta forma a História Oral surge como mais um recurso para a construção de meta-narrativas de uma forma

conservadora e sem nenhuma preocupação de se diferenciar da história convencional.

Segundo Ataíde (2006) foi a partir de 1960 que a História Oral teve um novo rumo em sua história, autores como Foucault, Goffman e outros historiadores e sociólogos que defendiam uma posição contestadora e teciam críticas à história convencional, fizeram da História Oral a possibilidade de dar voz aos excluídos, aos grupos minoritários, como as crianças, as mulheres, os loucos, os homossexuais.

As inovações da História Oral baseiam-se na sua nova abordagem, voltada para a construção histórica provisória de versões e novas formas de pensar, sentir e conhecer, explicitadas pelas entrevistas e produzidas conjuntamente pelo entrevistador e entrevistado frente aos estímulos capazes de permitir reconstruir experiências e estados subjetivos que, através da narrativa, revelam as representações de si e da realidade. (ATAÍDE, 2006, p.314)

Passos metodológicos para o tratamento dos depoimentos.

Primeiro considero importante descrever um pouco a trajetória que fez com que eu, professora universitária, trabalhe com a metodologia histórias de vida e inclua essa metodologia no meu programa de ensino, nas disciplinas que ministro na Universidade de Caxias do Sul, e no trabalho de pesquisa que constitui a presente tese.

Para percorrer esse caminho, resgatei fragmentos de textos por mim escritos em outros momentos, Iniciei o resgate pelo referencial metodológico assumido na pesquisa que resultou na minha dissertação de mestrado. A pesquisa iniciou em 1999 e a partir deste momento o meu

interesse em assumir a metodologia de Histórias de Vida já era evidente na minha escrita.

Meu contato com a metodologia Histórias de Vida deu-se em uma prática de pesquisa, a qual estuda grandes educadores riograndenses. Logo nos primeiros contatos apaixonei-me pela riqueza de dados que esse método proporciona e pela simplicidade com que eles podem ser colocados e, principalmente, pelo resgate da vida de cada indivíduo. Como na minha prática clínica as histórias de vida fazem parte do meu cotidiano, agora, também farão parte da minha trajetória como pesquisadora. (ERBS, 2001, p.57)

Na minha dissertação de mestrado, ressaltai as questões levantadas por Raybout (1995) que contribuíram com histórias na época do mestrado e que no doutorado permanecem pertinentes. Segundo o autor esta metodologia ganha cada vez mais adeptos na área das ciências humanas e surge atualmente de uma maneira diferenciada que a de anos atrás, quando tínhamos retratadas biografias e autobiografias de pessoas reconhecidas publicamente.

Hoje, vivemos em uma sociedade “de uma cultura incomensurável” Raybout (1995), onde a rapidez das informações e mudanças, fazem de cada um, o detentor do último testemunho. Assim temos uma urgência para resgatar estes materiais de pesquisa antes que os mesmos se percam e não se tenha mais registros ou informações a respeito de fenômenos na área das Ciências Humanas e, até mesmo, na área das chamadas “hard sciences”.

O autor alerta para a ruptura da tradição oral, ou seja, o conhecimento que antes era passado de geração a outra, agora não encontra mais pontes para atravessar.

No momento do mestrado ainda não imaginava como incluir a metodologia de Histórias de Vida na prática docente, com a entrada na universidade, o que me pareceu possível foi relatar a minha vivência na sala de aula e minhas aprendizagens nesse novo contexto. Dessa forma como resultado de um Seminário Didático Pedagógico, realizado para o acompanhamento dos professores universitários, e coordenado pela professora e colega Sandra Matana, produzi o texto: *Relato de uma professora*. Esse texto era a tentativa de descrever as reflexões de uma professora universitária com seis turmas de licenciaturas variadas.

Ao optar pela metodologia de Histórias de Vida começo pelo que constitui o âmago da metodologia: a entrevista e as histórias orais. Com o material bruto em minhas mãos, a gravação dos depoimentos que caracterizaram-se por um testemunho oral conduzido, ou seja, aos entrevistados foi proposto um temática específica: o líder educador e seus desafios e em relação a sua própria formação para o papel de líder na empresa, tanto no âmbito pessoal, como profissional. Após as entrevistas foi possível iniciar a fase de degravação para posteriormente trabalharmos com a análise de conteúdo.

A atividade de narrar suas histórias possibilitou aos líderes o resgate de vivências próprias e de outros gerando a reflexão e integração de informações e relatos que mobilizam o para a possibilidade de transformação dessas vivências em experiências. Segundo Josso (2004) as vivências atingem o “status” de experiência a partir do momento que fazemos um certo trabalho reflexivo sobre o que se passou e sobre o que foi observado, percebido e

sentido. A vivência pode ser a mesma, como o exemplo de observar uma exposição, mas a experiência que resultará é heterogênea, pois cada indivíduo transformará essa vivência de acordo com suas condições psicossociais e também de acordo com a sua disposição, no momento, de associar e integrar as inúmeras sensações e representações que a vivência pode despertar.

Percebi como ressalta Josso (2004) que inicialmente os entrevistados estranham o interesse em suas histórias pessoais, como se suas vivências e experiências não tivessem importância. Após a conversa inicial, em que o entrevistado percebe o entrevistador com as características que Josso (2004), considera fundamentais, para o trabalho com narrativas autobiográficas, a narrativa se desenvolve em um clima amigável, de cumplicidade e interação entrevistador/entrevistado.

Para melhor explicitar essas características, necessárias de um entrevistador que se propõe a trabalhar com histórias de vida, a autora, desenvolveu quatro metáforas, que constituem quatro figuras antropológicas que convivem e compartilham o mesmo espaço-tempo do e com o grupo. O *Amador*, apaixonado pelas narrativas individuais; o *Ancião* detentor de experiências e com habilidade para facilitar ou encorajar o passo seguinte; o *Balseiro*, conhecedor de numerosas vias de passagem possíveis, ele está a serviço de uma travessia; e o *Animador*, procura fazer do trabalho biográfico uma experiência significativa, lúdica, dinâmica e jovial. As quatro figuras antropológicas estão a serviço do “projeto de si”, estimulando, orientando, aceitando, a narrativa do entrevistado, ou do grupo.

Com essa experiência foi possível compartilhar a visão de Abrahão (2006) ao apontar que:

Ao trabalhar com metodologia e fontes dessa natureza o pesquisador, antes do que descrever, intenta compreender o caso a que se dedica a estudar e esse movimento implica uma interpretação que extrapola uma leitura linear dos dados de que se dispõe, exigindo do pesquisador a construção de uma meta-narrativa. (ABRAHÃO, 2006, p.156)

Outro aspecto importante que necessita ser levado em consideração quando o pesquisador se lança no desafio de construir uma meta-narrativa a partir dos depoimentos coletados, *é reconhecer e aceitar, por parte do narrador, a reconstrutividade da memória como percepções pessoais da “realidade”, que é ressignificada ao longo das trajetórias de vida, em função de novas vivências* (Abrahão, 2006).

O pesquisador precisa compreender, vivenciar e formar-se na experiência, pois a sua interpretação

(...) representa uma leitura do material narrado para além das narrativas, no esforço de compreender o objeto de estudo em duas perspectivas: na perspectiva pessoal/social do narrador – que representa as individualidades – e na perspectiva da dimensão contextual da qual essas individualidades são produto/produtoras. (ABRAHÃO, 2006, p.156)

Do tratamento dos dados

O pesquisador ao definir os objetivos da pesquisa depara-se com a escolha da metodologia que propicie aproximações para o entendimento ou compreensão da investigação a que se propôs. Quando a pesquisa inclui depoimentos, documentos e outros materiais em que o conteúdo auxiliará no

entendimento e elucidação do problema da pesquisa, surge a preocupação em como organizar esse material de forma a torná-lo um constituinte elucidador para as questões de interesse investigativo, pois um depoimento, um documento, um desenho ou uma foto, contém inúmeros significados, que são desvelados no olhar ou na escuta que o pesquisador está propondo com a realização da pesquisa. Para transformar esse material, ou seja, os dados coletados e as percepções e representações desveladas é necessário optar por uma metodologia que permita descrever e interpretar o conteúdo dos mais variados tipos de documentos ou textos e que também permita ao pesquisador relacionar o conteúdo manifesto com o latente se a sua pesquisa necessitar.

Após a coleta de dados o eu possuía uma série de informações que serviriam para os mais variados fins e possibilitariam as mais variadas interpretações. Necessitei fazer emergir do material o conteúdo essencial que possibilitaria um novo entendimento do texto e do contexto.

Assim como na pesquisa do perfumista em busca de uma nova fragrância, o pesquisador em educação coleta os dados que até então estiveram à disposição de todos, mas o seu interesse específico acaba desvelando, na realidade, aspectos antes não perceptíveis ao entendimento comum. O perfumista também coleta flores, secreções de glândulas e outros materiais necessários para a produção de um perfume, mas somente, a sua sensibilidade e fidelidade ao seu objetivo inicial farão surgir uma nova combinação que resultará na nova fragrância. Para atingir o seu objetivo, o perfumista, necessita de um método que lhe conduza na separação dos

materiais, para que de cada componente ele possa extrair o essencial para o seu objetivo.

Na pesquisa em educação podemos dispor, segundo Moraes (1998), de uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de documentos e textos, a análise de conteúdos. Essa metodologia possibilita descrições sistemáticas qualitativas ou quantitativas e ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MORAES, 1998).

Embora a análise de conteúdo compreenda procedimentos especiais para o processamento de dados científicos, esta, é adaptável a um campo de aplicação muito vasto, incluindo qualquer material que se destine à comunicação. Desta forma a matéria prima da análise de conteúdo constitui-se de todo material proveniente de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, diários, relatos auto-biográficos, discos, gravações, entrevistas, filmes, fotos ou qualquer outro material que insira em seu objetivo a comunicação.

Como direcionei a análise para a vertente qualitativa, não posso deixar de salientar que quando falamos em comunicação, sabemos que a relação, autor da mensagem e receptor, acaba sendo atravessada por uma

série de “ruídos”. Esses, “ruídos” inevitáveis, transformam a mensagem, imprimindo a ela vários significados, ou seja, o sentido inicial do autor pode ou não coincidir com o sentido percebido pelos diferentes leitores e em uma análise mais minuciosa sabemos que o não dito também constitui o texto, ou seja, as escolhas do autor revelam o subjetivo. Desta forma temos em um texto, o conteúdo manifesto, o objetivo, o dito e o conteúdo latente, o subjetivo, o não dito, mas o eleito em detrimento de outro, na análise de conteúdo, cabe ao pesquisador escolher.

A definição da forma de interpretação também define caminhos, segundo Moraes (1998). A interpretação somente do conteúdo manifesto imprime à pesquisa uma abordagem dedutiva, verificatória, enumerativa e objetiva. Caso a interpretação também inclua o conteúdo latente, a abordagem é outra, indutiva-constitutiva.

A fundamental diferença entre as duas abordagens é a ênfase na objetividade da abordagem dedutiva verificatória que constitui a pesquisa tradicional, com hipóteses que definem categorias “a priori” a partir de uma teoria já instituída; ou, na complementariedade, objetividade-subjetividade, da abordagem indutiva-constitutiva. Nesta, os dados são o ponto de partida para a construção das categorias e a partir delas, a teoria. Para Moraes (1998) a abordagem indutiva-constitutiva não tem como finalidade generalizar ou testar hipóteses, mas construir uma compreensão dos fenômenos investigados.

A abordagem indutiva-constitutiva também persegue um rigor científico, ainda que não definido, do mesmo modo que o faz a abordagem dedutiva-verificatória. O rigor e a cientificidade na perspectiva indutiva necessitam ser construídos ao longo de todo o processo, não podendo ser garantidos a priori. (MORAES, 1998, p.28).

Além das implicações, já levantadas, decorrentes da escolha de uma das duas abordagens, Moraes (1998) considera importante enfatizar e aprofundar a questão do papel e do significado da teoria em cada uma delas.

Na abordagem dedutiva-verificatória a teoria precede a análise e serve de fundamento para ela, já na abordagem indutiva-constitutiva a teoria emerge da análise, isto é, existe a possibilidade de construção teórica a partir da compreensão e interpretação do objeto de investigação.

Para a construção desta tese, fiz a opção pela metodologia de análise de conteúdo com abordagem indutiva-constitutiva. Nessa abordagem, o pesquisador e o seu objeto de pesquisa encontram-se intrinsecamente ligados, ou seja, os contextos de cada um são de suma importância, pois na comunicação que irá se estabelecer entre quem diz e quem quer escutar precisa ser contextualizada: o lugar de quem diz, ou do autor da comunicação precisa ser conhecido, como também o lugar de quem escuta da pesquisa definem a forma e a finalidade da escuta.

Segundo Moraes (1998), uma análise de conteúdo orientada a “quem fala” visa investigar quem emite a mensagem, dessa forma procura-se determinar características de quem fala ou escreve, verificando sua personalidade, comportamento verbal, valores, características psicológicas ou outras, sendo a mensagem representante do seu emissor. Já se a pesquisa dirige a análise a “para dizer o quê” o foco do estudo será a própria mensagem, constituindo uma análise temática. Os objetivos também podem ser direcionados “a quem” se dirige a mensagem, nesse caso o foco da análise é o

receptor. Ainda teríamos como direcionar os objetivos da pesquisa ao “como” que implicaria na forma de comunicação, ao “com que finalidade” que evidenciaria os objetivos da comunicação e ao “com que resultados” que daria possibilidades ao pesquisador de identificar e descrever os resultados efetivos de uma comunicação.

A pesquisa não precisa ater-se em apenas um desses questionamentos, a análise de conteúdo pode contemplar uma combinação de ambos. Com base nisso, ao entrar em contato com os dados, percebi que a análise de conteúdo deveria ter o foco em “quem fala” e “para dizer o quê”.

Entendo como análise textual qualitativa (análise de conteúdo) o processo no qual organizamos as narrativas produzidas numa pesquisa qualitativa, ou seja, constituímos o “corpus” de análise, e seguimos com a fragmentação do material, em unidades de sentidos (unitarização) que, classificadas por temáticas afins vão proporcionando uma categorização (inicial, intermediária e final). Com base nas categorias (emergentes) é possível a construção de argumentos em diálogo com nossos conhecimentos tácitos, com nossos interlocutores teóricos e nossos interlocutores empíricos, de modo a descrever, analisar, interpretar e comunicar (escrever) os significados comunicados no material que analisamos.

O referencial teórico que fundamenta minhas buscas em termos de análise de conteúdo inspira-se nos pressupostos de Bardin (1977) e Moraes (1998) e Moraes (2003)

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo tem como procedimento tratar informações, atitudes ou temas contidos em uma

mensagem ou em um documento. Bardin (op.cit., p.31) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise da comunicação, visando a obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores, quer quantitativos, quer qualitativos, que propiciem a inferência relativamente às condições de produção e de recepção dessas mensagens. Como passos metodológicos, a autora descreve as seguintes fases: pré-análise; análise do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Moraes (1998), afirma que, utilizando a análise de conteúdo, podemos dispor de uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de documentos e textos. Esta metodologia possibilita descrições sistemáticas qualitativas ou quantitativas e ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias (MORAES, 1998, p.29).

Com a multiplicidade de visões trazidas pelos autores que fundamentaram a metodologia da pesquisa foi possível partir com segurança para a estruturação da grande categoria e das subcategorias que emergiram dos relatos.

1.2.3 Passo Primeiro: Estação Psy

Em minha mente de tudo há:
A hora certa. O bem feito e seguro.
O melhor modo, as melhores metas
o comprometimento e a dedicação.
Mas também habita junto às horas e compromissos
minha sorte e meus sonhos
minhas emoções e melhores paixões
numa foto da família
guardada como jóia
no coração do meu dia-dia...

(Escrito de trabalhador colhido na PGM/2008)

Além da pele que recobre o corpo, do horário e das regras atendidas, do convívio e segurança respeitados, além da tarefa bem feita e da dedicação, há um olhar que fala, e talvez, por ser olhar, não costuma ser ouvido.

No entanto, a Braskem UNIB/RS quis ouvir. E por querer ouvir, descortinou gente. Descobriu histórias. Aprendeu e ajudou.

Inicialmente, como forma de atender a NR 33 o Time de Segurança, Saúde e Meio Ambiente UNIB/RS, durante a sua PGM/2008, inovou o seu fazer dando início a um processo de atenção com o objetivo de atender as empresas parceiras, cujo o compromisso era: “100% bem-estar com você!”.

Interpretando a Norma Regulamentadora nº 33 percebo que:

Para realizarmos qualquer tarefa, em nosso ambiente de trabalho, temos que reconhecer, avaliar e planejar nossas ações, levando em conta os **Fatores Psicossociais**. (ERBS, 2008, p.21)

Fatores Psicossociais são como amigos invisíveis, na forma de preocupações, frustrações e também sonhos. Doenças na família, luto, questões financeiras ou até mesmo uma separação conjugal, são fatores que acabam por conspirar contra nossa atenção e motivação às tarefas a serem realizadas.

Portanto, estar atento a estes fatores minimiza, previne ou elimina riscos.

O processo iniciado teve como nome: *Estação Psy: Processo de Atenção Psicossocial*.

A primeira referência para a estruturação das ações do Processo de Atenção Psicossocial foi o relatório do Comitê Misto da Organização Internacional de Trabalho (OIT) e Organização Mundial de Saúde (OMS), de Genebra em setembro de 1984. O Comitê focou os fatores psicossociais no trabalho - sua natureza, incidência e prevenção. O referido relatório divulgado em 1986 em língua inglesa sob o título: *Fatores psicossociais no trabalho – Reconhecimento e controle* - em função do seu cunho esclarecedor e pioneiro em relação ao tema continua sendo uma referência para os pesquisadores e equipes multidisciplinares que pretendem iniciar investigações e dar prosseguimento aos estudos das interações no ambiente de trabalho e suas relações com a saúde física e mental dos trabalhadores.

Neste documento, os fatores psicossociais são definidos como complexos e dinâmicos provenientes das interações humanas no ambiente de trabalho.

As interações humanas no ambiente de trabalho que alteram o comportamento humano que tenham como desencadeadores principais as situações relacionadas ao ambiente de trabalho são reconhecidas como fatores psicossociais. (OIT-GENEBRA, 1984)

No Brasil, o termo psicossocial, aparece com destaque na legislação trabalhista, na Instrução Normativa INSS/dc, nº98, de 5 de dezembro, de 2003, que descreve os fatores psicossociais do trabalho como percepções subjetivas que o trabalhador tem dos fatores de organização do trabalho. Colocando como exemplo de fatores psicossociais: considerações relativas à carreira, à carga e ritmo de trabalho, ao ambiente social e técnico do trabalho.

A percepção psicológica que o indivíduo tem das exigências do trabalho é o resultado das características físicas, da carga de trabalho, da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalhador. (INSS, 2003)

Os fatores psicossociais associados a risco no ambiente de trabalho tiveram um especial destaque na Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde nos Trabalhos em Espaços Confinados – NR – 33. Esta norma estabelece os requisitos mínimos para identificação de espaços confinados, como também, o reconhecimento, avaliação, monitoramento e controle dos riscos existentes, dentre eles, os riscos psicossociais, com o objetivo de garantir segurança e saúde aos trabalhadores que interagem, direta ou indiretamente, nestes espaços.

Segundo a NR 33, os riscos psicossociais podem constituir um perigo a ser controlado. Como os fatores psicossociais ainda não são previstos e nem identificados na permissão para o trabalho, embora, todo o trabalhador deva ser submetido a exames médicos específicos para a função que irá

desempenhar, a Norma Regulamentadora aponta a necessidade de criação de alguns indicadores para a identificação e controle dos fatores psicossociais.

Alterações na rotina, na condição de saúde, no clima institucional, ou na equipe de trabalho podem modificar a prontidão para as tarefas a serem realizadas. Os riscos psicossociais não podem ser apenas minimizados por medidas pessoais do trabalhador. Como são perigos gerados em função das interações no ambiente de trabalho, faz-se necessário que a própria instituição assuma a sua parcela de responsabilidade e disponibilize um atendimento de cunho psicológico integrado com o serviço de saúde e segurança no trabalho para que, além, da autorização médica, o trabalhador e a instituição possam conhecer os fatores psicossociais inerentes à tarefa e ao próprio ambiente de trabalho. Assim como, o trabalhador, individualmente, possa também, ser submetido a uma avaliação periódica de suas condições psicológicas para a realização segura de suas atividades.

Sobre a Parada Geral de Manutenção 2008.

O Processo de Atenção Psicossocial esteve presente na Parada Geral de Manutenção (PGM) 2008 acompanhando os trabalhadores, levantando dados e índices em relação a transtornos, sofrimento e prazer no trabalho. Com o acompanhamento muitas histórias, muitas vitórias, mas também, muitas queixas se revelaram.

As queixas em sua maioria decorreram da falta de preparo dos trabalhadores: pouca ou nenhuma experiência em indústrias petroquímicas, falta de informações práticas sobre a rotina e situações na PGM/2008.

Percebi que seria interessante que pudesse ter sido realizado treinamento prático a fim de proporcionar experiências de condições reais na indústria petroquímica ao trabalhador para auferir da possibilidade de o mesmo trabalhar em um ambiente como esse.

Em relação à seleção dos trabalhadores, esta necessita ser mais criteriosa, pois havia trabalhadores que não possuíam a mínima condição de trabalhar em altura ou espaço confinado.

A parada gera muito estresse e ansiedade, há por vezes, a necessidade de alteração de horários, o que fez a maioria dos trabalhadores realizarem horas além das pré-estabelecidas. Os equipamentos, segundo relatos, nem sempre eram utilizados conforme deveria, o que gerava muita insegurança e ansiedade.

Muitos trabalhadores tinham medo ou vergonha de comunicar a seu superior que estavam inseguros para realizar determinada tarefa, o que demonstrou uma falta de entrosamento e acompanhamento do grupo, podendo trazer problemas maiores para a equipe e riscos para os trabalhadores.

Devido ao medo de não continuarem trabalhando, alguns trabalhadores omitiam problemas físicos e psíquicos. Tal condição é algo que deve ser bem trabalhado pelo grupo, principalmente pelos encarregados e técnicos.

As situações que necessitaram de mediação de conflitos do Processo de Atenção Psicossocial resultaram, principalmente, de divergências de procedimentos decorrentes de culturas empresariais diferentes.

O estresse gerado pela pressão do trabalho, somado com as questões emocionais, a pouca informação e falta de treinamento compatível com a realidade, bem como, escolha inadequada dos trabalhadores, são os fatores mais relevantes para um replanejamento das ações desta organização.

A partir dos atendimentos individuais realizados pude evidenciar que os riscos psicossociais intrínsecos à Parada Geral de Manutenção de 2008 foram:

- diversidade cultural dos trabalhadores envolvidos;
- diversidade de práticas e experiências;
- distância da família durante a parada evidenciada em trabalhadores que vieram de outros estados ou países;
- rápido crescimento das empresas parceiras para o atendimento da demanda da Parada;
- seleção não criteriosa de trabalhadores externos por parte das empresas parceiras;
- inexperiência dos trabalhadores externos;
- opção pelo trabalho em espaço confinado, unicamente por se tratar uma proposta financeiramente atraente, sem levar em conta os riscos e responsabilidades;
- despreparo dos vigias;
- desvalorização da ocupação de vigia;
- informações desencontradas entre os Técnicos de Segurança;

- pressão externa e interna para a execução e término das atividades programadas;
- dificuldade de dormir nos hotéis durante o dia.

Fatores Psicossociais positivos:

- sensibilização para os parceiros sobre o Processo de Atenção Psicossocial;
- possibilidade de atendimento psicológico;
- implantação do Processo de Atenção Psicossocial.

Na devolução para as empresas foi enfatizado que os riscos observados foram específicos das situações vivenciadas durante a Parada Geral de Manutenção de 2008 e que, para um próximo evento desse porte, ações específicas poderiam ser planejadas para controle de tais riscos.

No entanto, para que tais estratégias sejam elaboradas, é necessário que cada empresa desencadeie processos de aprendizagem em relação à sua própria cultura, em relação à diversidade humana que enfrenta tanto no seu espaço interno e externo, bem como, quanto à valorização de seu patrimônio humano.

A estruturação de tais processos de aprendizagem deve, no entanto, gerar na empresa uma reorganização de seu fazer, sob pena de que as situações de riscos sejam exclusivamente atribuídas ao trabalhador nos

seus aspectos individuais, gerando inclusão ou exclusão do mesmo do quadro funcional sem a necessidade de reflexão e mudança organizacional.

Uma das estratégias estabelecidas em busca do conhecimento da cultura interna da “Mãe do Pólo” foi a que passo a narrar.

1.2.4. Passo Segundo: Percepção da Cultura Organizacional

Durante a PGM/2008 foi evidenciada a necessidade de investigar a percepção dos Técnicos de Segurança em relação às ações realizadas na PGM/2008.

Esta investigação não estava prevista no projeto inicial do Processo de Atenção Psicossocial, mas como percebi a necessidade de entender mais profundamente a cultura organizacional que se instalava naquele momento de transição, sugeri uma entrevista com líderes e técnicos de segurança, que são os profissionais que passam pelas situações mais críticas durante a execução de qualquer tarefa. Foi entendido como importante abrir este espaço de escuta e posterior análise das falas para compreensão de todo este complexo capaz de afetar os trabalhadores na Copesul/Braskem.

Durante a entrevista a postura dos entrevistadores foi de receptividade e acolhimento aos aspectos trazidos pelos entrevistados, enquanto os entrevistados relatavam as suas experiências e percepções, o entrevistador fazia anotações chaves que lhe permitissem, após a entrevista, descrever os principais pontos para reconstrução do relato.

Com o material coletado transcrito, fez-se uma leitura exploratória de todo o texto, sem anotações, cujo propósito foi habituar o pesquisador com a linha de discurso seguida pelo entrevistado e com o universo de eventos registrados durante a entrevista.

A leitura prévia de familiarização dá a oportunidade ao pesquisador de ir construindo durante o percurso um esquema referencial capaz de recolher os componentes mais salientes da narração. Essa primeira leitura, também permite ter uma visão completa do discurso global, evitando uma visão parcelada e atomística das diversas unidades narrativas.

Após a leitura de familiarização foi possível identificar categorias em forma de dilemas apresentados pelos entrevistados. O referencial adotado, Zabalza (2004) enfatiza o desvelamento de dilemas a serem mapeados e trabalhados com o grupo. Ao se referir a dilema, na formação de professores, o autor conceitua dilema como todo o conjunto de situações bipolares ou multipolares, em que o professor precisa optar em um sentido ou outro para resolver a situação. Para a situação descrita os dilemas da forma como coloca Zabalza (2004) foram evidenciados no discurso dos trabalhadores. Os dilemas registram todo o conjunto de aspectos que os entrevistados apresentam como problemáticos e que constituem para eles, um foco constante de preocupação, incerteza ou reflexão.

Os dilemas podem ser apresentados de forma explícita ou podem ser inferidos de comentários descritos nas entrevistas.

Nesta pesquisa, os dilemas constituem o foco principal de atenção e é em torno de tais elementos que a pesquisa sobre a percepção do

trabalho desempenha um importante papel no processo de reflexão compartilhada entre os atores responsáveis pela segurança na empresa. Cabe salientar que cada dilema reflete posturas praticadas e aceitas pelo grupo, no entanto, a classificação de dilema reflete o ponto de desacomodação, de mudança já instalada, mas ainda em processo.

Segundo Zabalza (2004) um dilema é a convivência concomitante de duas ou mais razões para a mesma situação. Alguns dilemas caracterizam-se pela insolubilidade, quando ambos os pólos refletem valores igualmente aceitáveis, neste caso tem-se uma tensão por uma expectativa nunca realizada de todo, ou por não haver formas possíveis de integrar as dimensões do dilema em uma estrutura de ação que satisfaça a pressão exercida por todas elas.

Em geral um dilema se resolve por meio da reconceitualização de um dos pólos. Com essa reconceitualização, um dos pólos predomina sobre o outro, torna-se prioritário, sua pressão se legitima como predominante em relação ao outro pólo. Como se observa nesta pesquisa, os dilemas apresentados servirão de impulsionadores para a reconceitualização do sentido de segurança na empresa.

Dos Dilemas Encontrados

1. Cultura do Resultado pelo Tempo X Cultura do Resultado com Segurança

Neste dilema foram agrupadas todas as ideias trazidas em relação ao conflito da área de manutenção e operação com a área de segurança. Alguns depoimentos deixaram clara a divergência de prioridades

das áreas. Embora alguns depoimentos já apontem para a unificação das prioridades tendo como fundamento a Cultura do Resultado com Segurança, ainda é um dilema a ser ultrapassado e que causa um desconforto em relação à receptividade do trabalho dos Técnicos de Segurança com outras áreas.

A Cultura do Resultado pelo Tempo, ou seja, a rapidez na finalização dos trabalhos ainda é, em alguns casos, o fundamento prioritário no momento da execução das tarefas, observado principalmente ao final da Parada, quando a pressão para a finalização das atividades é maior.

A Cultura de Resultado pelo Tempo é percebida com menos ênfase que em outros momentos do passado, como afirmaram alguns entrevistados, mas ainda é presente na percepção dos Técnicos em Segurança, quando se auto-percebem: “patinhos feios da história” ou “tranca serviços”.

O embate entre as duas culturas fica claro quando a representação de sucesso é analisada, para uns o sucesso depende de apresentar o trabalho no tempo certo, para outros existem variáveis além do tempo de execução para garantir o sucesso, como uso de EPIs, medições satisfatórias, interação da atividade realizada com outras realizadas na mesma área.

Para a aceitação da Cultura do Resultado com Segurança será necessária uma reconceitualização, enfatizando o tempo, o resultado e a segurança, mostrando a possibilidade viável de garantia de segurança com tempo mínimo e resultado satisfatório.

Tempo, segurança e resultado serão os destaques da superação do dilema.

2. Organização X Burocratização

A organização foi um aspecto positivo na PGM/2008, todos os entrevistados enfatizaram os esforços para a organização de diversos pontos da parada, reuniões sistemáticas que antecederam o evento, integrações de informações de diferentes equipes, tanto para o planejamento de recursos humanos, quanto para obtenção de recursos físicos. Na fase de organização, a interação entre os Técnicos de Segurança da Copesul/Braskem e das empresas Parceiras resultou na cooperação entre as empresas no andamento do evento.

Contrapondo os aspectos evidenciados como organização, estão os aspectos que assumiram o modelo burocrático sem resultados positivos. O quadro de parada foi um exemplo muito evidenciado pelos entrevistados. Caracterizado como um ponto crítico na PGM/2008, causador de estresse, por não integrar as informações, distanciando a realidade da área com a apresentada no quadro.

Este dilema é um ponto crítico em qualquer instituição, para a sua superação é necessário estudo e replanejamento tanto dos pontos positivos quanto dos negativos. Podemos entender esse dilema como insolúvel, pois se caracteriza por uma expectativa nunca realizada como um todo, precisando sempre de novos estudos e novas organizações. Uma sugestão para o início de uma investigação em relação a este dilema é uma reunião de fechamento

com as mesmas áreas que se reuniram para informar os seus planejamentos no início da parada, enfatizando os pontos positivos e negativos do planejamento inicial.

3. Flexibilização X Negligência

Um aspecto que perpassou todas as entrevistas foi o esforço dos Técnicos em Segurança em serem flexíveis, sem serem negligentes à segurança dos trabalhadores.

Alguns relatam terem alcançado este equilíbrio, outros tiveram a sensação de que a negligência, em algum grau, estava sendo cometida para atender à flexibilização.

Este dilema parece ser um ponto crítico na formação dos Técnicos de Segurança, aprender a negociar e a mediar conflitos é um desafio e uma habilidade a ser conquistada.

4. Insegurança X Integração

Um aspecto que, segundo os entrevistados alterou o humor e a motivação durante a PGM/2008, foi a fusão Copesul/Brasken dividindo o foco da atenção de todos. Nos relatos foi claro que, em 2005, o foco era somente a Parada, já em 2008 havia dois focos: a PGM e a Integração.

O momento de transição acabou gerando insegurança nos colaboradores. Durante a PGM/2008 houve um esforço para atender as demandas da Parada e controlar a ansiedade em relação ao futuro na

empresa. No momento da pós-parada os entrevistados destacam a necessidade de maiores informações sobre as mudanças, a intensificação das ações de Integração, esclarecendo dúvidas e definindo papéis, minimiza a insegurança e proporcionar a inclusão de todos na nova cultura institucional.

5. Paradigma de Guerra X Paradigma de Paz

O discurso dos entrevistados é impregnado de lembranças da época em a organização era fundamentada em princípios militares, ou seja, o Paradigma de Guerra, em que a liderança tinha como único foco a execução das tarefas, em detrimento dos relacionamentos humanos.

Evidencia-se nos relatos a necessidade de mudança de Paradigma, ou seja, o desejo de unir habilidades técnicas com habilidades de relacionamento inter-pessoal. Os entrevistados relatam um desenvolvimento pessoal e profissional voltado para a resolução e mediação de conflitos de forma não-violenta, o cultivo da generosidade, da cooperação, da compreensão e da possibilidade do trabalho ser uma fonte de realização e bem-estar.

A busca pelo bem-estar e a paz no trabalho foi um tema recorrente nas entrevistas. Alguns entrevistados enfatizaram a necessidade de aprendizagem de temas das áreas humanas como: aprendizagem de adultos, gestão amorosa, confiabilidade humana, liderança e humanização, além de mediação de conflitos e negociação.

Investir na formação dos trabalhadores fundamentando a atuação de todos no Paradigma de Paz é uma possibilidade para a superação deste dilema.

6. Valorização do Trabalho X Frustração

Todos entrevistados colocaram de maneira clara que, na maioria das vezes, sentiram o seu trabalho sendo valorizado pela equipe e por outras áreas. Alguns casos fizeram aflorar o sentimento de frustração, aumentando o desgaste da função, mas de um modo geral, os entrevistados consideram que a equipe trabalhou muito bem, foram cooperativos, solidários e utilizaram estratégias positivas para gerenciar os conflitos e resolver as dificuldades.

Mencionaram que as lideranças tiveram um papel fundamental para o sentimento de valorização, que a Coordenação da Parada estava muito receptiva à resolução de problemas e que cada turno acabou criando condições e cultura próprias para solucionar as suas questões sem deixar pendências.

Estratégias para a resolução dos Dilemas

Com esta pesquisa torna-se necessária a predominância e legitimação dos pólos:

1. - Cultura do Resultado com Segurança
2. - Organização
3. - Flexibilização
4. - Integração
5. - Paradigma de Paz

6. -Valorização do Trabalho

A elaboração de estratégias que encaminhem a superação dos dilemas diminuindo a dissonância cognitiva e a inquietação pessoal resultará na minimização das contradições na empresa e na maximização da satisfação no trabalho para todos.

A investigação sobre a cultura organizacional legítima, o que Dejours (2007) conceitua como “descrição subjetiva”: uma descrição do trabalho que é reconstruída a partir do relato dos próprios trabalhadores.

Relato das dificuldades com que uns e outros se defrontam no exercício de sua atividade; relato também, das maneiras de se “arranjar” com essas dificuldades, de superá-las ou contorná-las, inclusive de empurrá-las para outros. Descobre-se então que o trabalho não se apresenta absolutamente como desejariam os teóricos, os engenheiros de métodos ou os gerentes. Os imprevistos são inúmeros, a organização do trabalho está constantemente sujeita a modificações e improvisações. (DEJOURS, 2007, p.50)

O subjetivo, ou seja, a percepção subjetiva do trabalho e da sua organização que constituem os fatores psicossociais foi construída a partir da elaboração da vivência de cada um dos que contribuíram com as suas percepções aqui relatadas. Segundo Dejours (2007) a descrição subjetiva, não implica, portanto, que o conteúdo dessa descrição seja arbitrário ou fantasioso, ao contrário, como coloca o autor, para chegar à descrição subjetiva do trabalho, é preciso toda uma metodologia científica.

O mesmo autor nos lembra *que o sujeito que sofre com a sua relação para com o trabalho é freqüentemente levado, nas condições atuais, a lutar contra a expressão pública de seu próprio sofrimento.*

(Dejours, 2007). Por esta razão é importante o preparo do entrevistador e o estabelecimento de laços de confiança entre o entrevistador e o entrevistado.

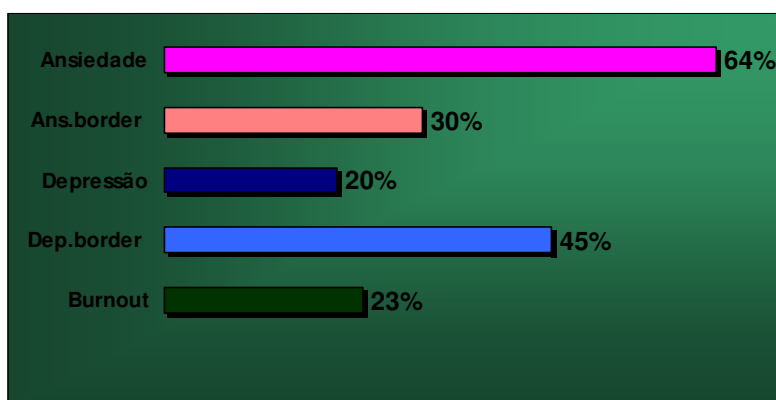
Um dos pontos mais relevantes para mim foi a percepção dos elevados índices de ansiedade, depressão e burnout dos entrevistados. Estes, ou eram líderes ou supervisionavam outras equipes necessitando exercer uma postura de liderança em seu fazer.

Índices elevados quanto aos trabalhadores, já tinham ficado patentes no primeiro passo deste caminho, porém, quanto aos líderes era surpreendente e instigante a constatação uma vez que é deste que se espera toda a capacidade de estabilidade emocional para resolver e mediar conflitos.

Assim sendo, era o momento de estreitar laços com estes líderes. Senti de alguma forma o frio da solidão em que estes entendiam se encontrar. Tinham de ser fortes, porém: estavam também com medo. Medo de algo ainda desconhecido. De algo a ser revelado. Entendi o que devia fazer. Entendi que havia desafios. E fui, então ao encontro deles.

1.2.5. Passo Terceiro: Uma construção, o Líder educador

De posse dos elevados índices colhidos na vivência com as lideranças passei a um terceiro passo: o de entender quais eram os fatores desencadeadores das angustias e ansiedades que meus gráficos demonstravam. Os indicadores eram os que seguem.



Deste modo marquei duas reuniões, no mês de agosto de 2009, para poder ouvir os 46 líderes, agora, enfocando não os problemas oriundos da gestão ou da cultura organizacional, mas sim, e sobretudo, os inerentes a sua prática de liderar. Que desafios estariam eles encontrando para serem líderes naquele momento de transição? Que fatores estariam contribuindo para que o seu fazer fosse menos prazeroso do que poderiam ter projetado? Fui a eles e perguntei.

Dos dois primeiros encontros percebi que uma grande categoria de desafio se estruturava, e esta mostrava os contornos acerca de um fazer afinado com a “Educação”. Como será explanado no capítulo seguinte, denominado, “Uma construção: o Líder Educador”, parti desta primeira premissa

para então investigar, através de entrevistas em profundidade com todos os líderes, acerca dos maiores desafios que todos encontravam nesta construção de liderança. Cinco subcategorias se estabeleceram, e os traços, de um Líder Educador, derradeiramente surgiram.

Após sistematizar os dados reuni novamente as lideranças e apresentei a eles, já na forma de gráficos e discussão, os dados encontrados. A concepção foi acolhida por todos e dali surgiu o novo passo, o passo que narro a seguir.

1.2.6. Passo quarto: Das histórias de Vida.

Uma vez que já possuía tanto um contorno inicial sobre o que é ser um líder educador, como os principais desafios para que tal construção se desse, percebi que poderia colher algumas histórias de vida de alguns destes líderes já por mim entrevistados.

Quatro destes sensibilizaram-me quando de suas entrevistas no passo três, seja pela forma como expunham suas vidas, seja pelo modo como tratavam as relações de trabalho onde se inseriam suas vidas. Dois homens e duas mulheres. Não por paridade de gênero, mas por serem para mim as mais significativas. As histórias foram colhidas no período de setembro a novembro de 2009.

Para orientar a colheita das histórias demarquei para os entrevistados que, além da narrativa de suas próprias vidas pessoais e profissionais, o foco estaria apontado para a construção pessoal deste novo paradigma, o ser um Líder Educador. Eles já conheciam a construção de

referência e se dispuseram a narrar e refletir, uns pela primeira vez, em suas vidas e em seu trabalho.

Destas narrativas surgem personagens absolutamente distintos. Uma líder tem realizado sua construção nos aportes pedagógicos, outro tem como referência um líder de seu passado a quem se refere como “mestre”, outra entende sua construção a partir de exemplos negativos observados e outro que entende que liderança se faz com o coração.

As histórias de vida não são o fechamento de um caminho, mas o início de outras histórias que passam a ser rabiscadas e desenhadas nas páginas que se seguem. Um caminho que vislumbra, antes de tudo, uma construção.

Capítulo 2 : o Líder Educador

2.1. Passo terceiro: A construção de uma nova liderança

2.1.1 Notas introdutórias.

Toda carreira profissional exige que haja um caminho a percorrer. Neste caminho devem existir desafios a superar e que torne, como resultado de um processo, o seu peregrino melhor, mais maduro e preparado para outros caminhos.

Para alguns trabalhadores o desafio colocado pelas organizações é o de se tornar Líder. Seja por reconhecer neste características ditas típicas de um líder seja porque, por tempo de serviço prestado, este é o passo a ser dado. É um momento decisivo. Ambos, organização e trabalhador estão agora de frente com o sucesso ou com o fracasso.

O sucesso dentro das organizações é tido como sinônimo de atingir objetivos traçados. O fracasso é seu correlato contrário, ou seja, daquilo que se propôs e não se teve “capacidade” para alcançar. O certo é que em qualquer lugar do mundo dos negócios, o sucesso é aplaudido e o fracasso não. A escolha de um líder, portanto, será motivo ou não de aplausos.

A ciência de tal fato, portanto, gera tensão e medo em muitos daqueles que assumem, por escolha ou por não ter outra escolha, o desafio de ser Líder. Perceba-se: por anos fora tripulante e agora lhe deram a função de timoneiro. Como dito, uns desejaram ali estar, porém outros, desejariam dar as costas a este momento e voltar a posição de conforto profissional em que se encontravam. Há de se aprender. E aprender rápido. Pois no universo das grandes organizações o tempo é moeda preciosa.

Como nas palavras de James Belasco sobre o líder e a velocidade do aprender.

A prática ensinou-me que os líderes precisam aprender rápido – ou ficam no meio da jornada. Os líderes estão sempre aprendendo. O mundo muda muito depressa e precisamos acompanhar as novidades para podermos sobreviver. A velocidade com que as coisas mudam nos obriga a viver constantemente nos atualizando (BELASCO, 2006, pg.79)

A grande maioria das lideranças com as quais me deparei nas organizações se preparou para assumir o cargo que ocupa, porém, são unânimes em afirmar que *“teoria é teoria e a prática é outra coisa”*. Estar, portanto, de verdade, dia a dia, com a espada da exigência de seus superiores sobre suas cabeças torna tudo menos glamoroso e divertido. Também, há a cobrança daquele que era seu colega e agora é seu liderado e que por vezes reconhece e por outras não, sua ascensão ao posto de comando.

É do líder que tudo se espera. Todos os olhares, ansiedades e expectativas estão apontados para o seu modo de agir e pensar. O líder nunca pode falhar e por esta razão talvez, é que encontre mais facilmente sua natureza tão humana na forma deselegante de lidar com seus liderados, no

estresse oriundo das diversas pressões que recebe e finalmente, na fadiga por entender que deve aprender mais sobre sua função, mas que porém, por muitas vezes, não sabe o que seja.

2.1.2. Do líder educador: Contornos e desafios

A partir das duas reuniões com as lideranças, realizadas no mês de agosto de 2009, com objetivo de ouvir os 46 líderes das áreas de: SSMA (Segurança Saúde e Meio Ambiente, Aromáticos, Oficina, Calderaria e Manutenção, emergiu a concepção de que um líder é antes de tudo um “Educador”. É esta a grande categoria que surge não só de minha inferência, mas da percepção geral daquele grupo.

Assim sendo, passei no mês de setembro às entrevistas em profundidade. O objetivo foi enfocar as questões inerentes à prática de liderar. Que desafios estariam eles encontrando, naquele momento de transição, para serem, então, “Líderes Educadores”? Que fatores estariam contribuindo para que o seu fazer fosse menos prazeroso do que poderiam ter projetado? Que características e ou competências são necessárias para ser um “Líder Educador” ? Este foram os questionamentos norteadores.

Após a leitura de familiarização foi possível identificar categorias em forma de “desafios” apresentados pelos entrevistados. Os desafios registram todo o conjunto de aspectos que os mesmos apresentam como problemáticos e que constituem para eles, um foco constante de preocupação, incerteza ou reflexão na nova exigência de atuação como líderes.

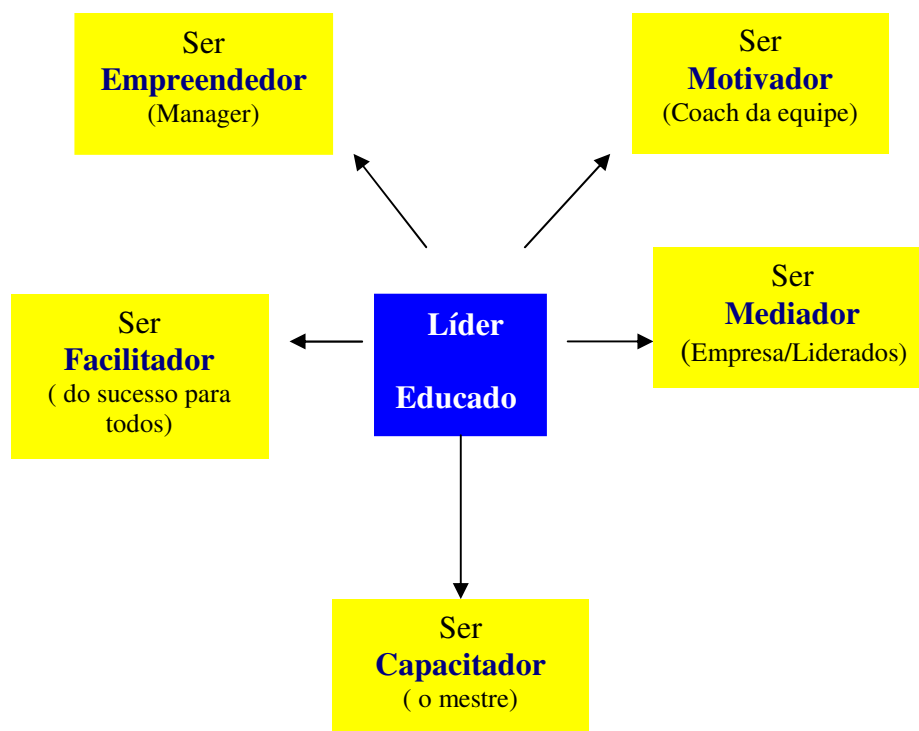
Os desafios foram sendo apresentados de forma explícita, bem como, inferidos de comentários descritos nas entrevistas.

Deste modo, criada a primeira assertiva: “**O líder é um Educador**” os desafios dali resultantes deveriam configurar-se como subcategorias desta. No decorrer das leituras percebi que os desafios que iam aparecendo, e agrupavam-se em torno desta primeira idéia, como ramificações, ou seja: O que um “Líder Educador” precisa saber ou fazer para exercer sua liderança com sucesso? Deste modo os desafios seguintes se estabeleceram com as cinco seguintes subcategorias que configuram competências a serem adquiridas pelo líder que deseja ser um Líder Educador, são elas:

- 1) ser Empreendedor (o Manager);
- 2) ser Motivador (o coach);
- 3) ser Mediador (de conflitos e processos de aprendizagem);
- 4) ser Facilitador (o servidor) e
- 5) ser capacitador (o mestre).

Como no gráfico que segue:

Desafios Resultantes das Entrevistas com Líderes



Cabe salientar que cada desafio reflete posturas praticadas e aceitas pelo grupo, no entanto, a classificação de desafio reflete o ponto de desacomodação, de mudança já instalada, mas ainda em processo.

No entanto, uma nova ótica sobre liderança havia inarredavelmente se estabelecido. Confesso que eu mesma nunca havia pensado de tal modo, mesmo estando presente nas organizações devido a compromissos profissionais. Porém, foi impressionante perceber que após absorver tal visão parece não mais se poder dela prescindir.

Percebi a relação direta das subcategorias como competências a serem alcançadas por qualquer Educador. Ou seja, todo o Educador precisa ser um bom empreendedor. Ele é o *manager* de sua própria trajetória, de sua

escolha profissional, de sua qualificação, seja na forma de cursos e pesquisa continuada, bem como, auxiliando a trajetória de muitos que o rodeiam. Também, nesta função, esta quando planeja, organiza, desenvolve e realiza processos de aprendizagem que possam beneficiar os aprendentes.

Também, que todo o Educador deve *facilitar* os processos de aprendizagem daqueles que o rodeiam, buscar o sucesso de todos é uma meta. O empenho nas organizações didáticas de materiais e métodos é atribuição daquele que deseja servir com dedicação.

O Educador também é aquele que por seu alto grau de envolvimento e paixão por seu fazer, *motiva* aqueles com quem está interconectado, a atingir o melhor de suas habilidades. É ele *mediador* de processos e situações. De impasses e conflitos que sempre hão de surgir em qualquer processo educativo. Sua postura geralmente define uma ação mais ou menos harmoniosa durante um percurso de aprendizagem.

E por fim, qualquer educador é um *capacitador*, e deve ter habilidades de comunicação, de estruturação do pensamento, de prática em dinâmicas, métodos e avaliações, para auxiliar o educando a realizar a absorção de informações e mais importante, a edificar a transposição didática destas no caminho de formar conhecimento.

Assim se coloca o novo modelo de liderança. Uma construção em andamento em direção ao novo momento, o de vir a ser, um líder educador.

A organização é uma comunidade aprendente, mas não ainda de prática educativa por não se ter um mapeamento das funções e papéis que cada um exerceria dentro da estrutura desta prática. O líder, portanto, como

educador de uma comunidade aprendente, deve em primeiro lugar ter “consciência” desta sua posição para que todo o processo restante se dê.

2.1.3. O líder educador: Mudando paradigmas.

Tudo inicia com uma equipe. Esta tem liderados e apenas um líder embora, em certas organizações, certas lideranças possam ser compartilhadas entre os membros da equipe. Em uma petroquímica isto não se dá. Assim sendo, O líder é o que exerce a Liderança e como no dizer rápido de Michael A. Hitt:

Liderança é o processo de prover direcionamento e influenciar indivíduos ou grupos para que os objetivos sejam alcançados. (HITT, 2007, p.227)

Como é possível perceber, liderar é um processo, um “ser estar” em moto contínuo com o objetivo de levar uma equipe a conquistar as metas alcançadas. O processo, portanto, configura-se no uso de métodos persuasivos, não-coercitivos, de planejar, coordenar e conduzir os membros de uma equipe direcionando suas ações em direção a meta a ser alcançada.

No entanto, liderar não se configura apenas como um processo, mas sim e também como qualidade.

Como qualidade, a liderança é um conjunto de características atribuídas àqueles que utilizam tal influência com êxito. (GRIFFIN, 2006,p.276)

Ou seja, a grande parte dos autores que escreve sobre liderança reputa ao líder qualidades inatas ou não que devem estar presentes no seu fazer. Tais qualidades, segundo os mesmos, são as responsáveis pelo

sucesso de uma equipe inteira. São pessoas muito mobilizadoras capazes de despertar o entusiasmo e animar o melhor de cada liderado. Como leciona Michael A. Hitt (2007) o líder deve possuir, dentre outros, os seguintes Traços comuns: Energia, Aparência, Inteligência, Discernimento, Fluência verbal, Impulso para a realização, Adaptabilidade, Dinamismo, Extroversão, Iniciativa, Perspicácia, Integridade, Persistência, Autoconfiança, Senso de humor, Tolerância ao estresse, Habilidades interpessoais, Prestígio, Posição socioeconômica e tato.

No entanto, como é fácil perceber, torna-se difícil dar conta de tantas habilidades. Em alguns levantamentos a lista de traços é tão grande que passaram a não ter mais significado. Como resultado de tais estudos não mais se crê que uma pessoa “nasça” para ser líder, mas sim, crê-se na existência de outros fatores.

Nesta esteira contribui Hitt (2007):

Não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: 1) as características do líder; 2) as atitudes necessárias e outras características pessoais dos liderados; 3) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada; e 4) a conjuntura social, econômica e política. (HITT, 2007, p.227)

Desta forma, encontramos diversas linhas e crenças doutrinárias acerca dos contornos do conceito de líder e de liderança. No entanto, quão mais perto se olhar o fazer de um líder mais podemos nos convencer da veracidade das palavras de Henry Kissinger citado por Griffin (2006):

Um grande líder deve ser um educador que salve as distâncias entre a visão e o conhecido. Mas, também deve estar disposto a caminhar solo para possibilitar que sua sociedade siga a senda que lhe foi eleito (GRIFFIN, 2006, P. 314)

Ou seja, a dimensão de um líder “Educador” forma-se, para este estadista, como um nítido escopo a ser conhecido e atingido.

Karolczak (2009) em seu livro “Andragogia - Liderança, administração e educação: uma nova teoria”, coloca um cenário sobre o papel do professor que em muito pode se assemelhar à construção que ora passo a fazer sobre o papel do líder. A autora discorre sobre as várias funções do professor, seguindo um modelo em que 27 papéis diferentes são atribuídos ao professor quando de sua práxis. Exemplificativamente listamos alguns destes papéis : Administrador, Manager, Especialista, Membro da Equipe, Didata, Educador, Avaliador, Líder, Conferencista, Pesquisador, conselheiro, Coach etc.

Segundo a autora estes diversos papéis se não inatos devem ser entendidos como competências a serem conquistadas para o bom exercício do ser professor.

Do mesmo modo, mas de outro ângulo, podemos dizer que o líder também acaba tendo que exercer diversos papéis. Alguns mais simples que outros. Outros que se materializam em reais desafios. Como visto no quadro anterior algumas competências em forma de desafios são apontadas como necessárias ao ser “Líder Educador”: Ser Empreendedor, Motivador, Facilitador, Mediador e por fim, Capacitador. Cada uma destas competências passa a ser analisada a seguir para melhor compreensão de suas especificidades.

2.1.4. Do Líder Educador - Analisando os desafios

Uma visão organizacional holística não é, a bem da verdade, uma visão inovadora. Na sociedade ocidental tal concepção já é praticada pelas grandes organizações desde a década 1980 e no oriente desde sempre. Pensar holisticamente é ter a concepção de que nada existe indissociado de nada no universo. Ou seja, nenhuma atividade humana existe sem deixar rastro e conseqüências.

Portanto, as organizações na contemporaneidade já entenderam que todos os seus atos são antes de tudo atos humanos. E atos humanos são resultado de longos processos educacionais. Estes processos são transformadores e impulsionadores, causa e efeito, o passo dado e o por vir.

Sabe-se que ser educador exige tempo, vontade, dedicação, pesquisa, organização e metodologia. Mas sobre tudo coração. Ser, portanto, um líder educador é antes de tudo ser aquele que primeiro promove seu próprio impulso para então impulsionar a outros. Pode-se dizer, também, que o desenvolvimento do outro lhe motiva a desenvolver-se mais. E então, um moto contínuo de interações e impulsos se estabelece.

O Líder Educador é aquele que traduz a intencionalidade dos processos educativos na educação não-formal. É também aquele que por sua incessante capacidade de aprender-ensinar, pesquisar-divulgar, gerar-transformar torna-se um agregador de pessoas que em busca de metas comuns possuem um caminho para transformarem-se e se desenvolverem.

Exige-se, hoje, a presença de um líder educador por ser a organização algo dinâmico e mutante. Aquele que não aprende a apreender fica pelo caminho como as árvores e as pedras. No universo organizacional contemporâneo mais importante que a própria meta é o caminho percorrido. Socorro-me em Josso (2004) quando explica o “caminhar para si” como um ato a ser praticado e vivido.

...de fato, da atividade de um sujeito que emprende uma viagem ao longo da qual ela vai explorar o viajante, começando por reconstituir o itinerário e os diferentes cruzamentos com os caminhos de outrem, as paragens mais ou menos longas no percurso do caminho, os encontros, os acontecimentos, as explorações e as atividades que permitem ao viajante não apenas localizar-se no espaço-tempo do aqui agora, mas, ainda, compreender o que o orientou, fazer o inventário da sua bagagem, recordar os seus sonhos, contar as cicatrizes dos incidentes de percurso, descrever as suas atitudes interiores e os seus comportamentos. Em outras palavras, ir ao encontro de si, visa a descoberta e a compreensão de que viagem e viajante são apenas um.
(JOSSO, 2004, pag. 58)

É o caminho trilhado e principalmente “vivido” que transforma e capacita seu peregrino a dar a si e a outros soluções inovadoras para antigos problemas, bem como, antigas soluções para novos obstáculos. Não há linha de tempo para quem é um eterno aprendiz, não há paradigma que não possa ser quebrado. O ser humano e as organizações desejam um mundo de atuações sem fronteiras e obstáculos, e para isso é necessário alargar horizontes.

Em toda organização com características familiares, mesmo que esta tenha tomado grandes dimensões, a sensação de pertencimento existente nos trabalhadores está vinculada a empresa, como uma fidelização àquela

família a qual sente fazer parte. No atual modelo de gestão o gestor não somente não deseja tal vinculação como ensina que a mesma é prejudicial ao grande grupo. A vinculação de cada um deve ser com a meta e o caminho traçado, não com o “nome” da empresa, posto que esta, na atualidade faz sempre parte de grupos onde a mão de obra pode ser solicitada e compartilhada. Ou seja, hoje o trabalhador está em uma empresa do grupo, mas por suas habilidades pode ser útil em outra empresa do mesmo grupo em que atividade pode ser diametralmente distinta.

Portanto, o importante é saber trabalhar em equipe, cumprir metas, pensar holisticamente, servir e ensinar, aprender e transformar-se, para que esteja sempre atualizado e instigado a seguir adiante. Como na frase de Buda: “a corda se muito esticada rebenta, se muito frouxa não toca”, o Líder Educador deve estar afinado para que seu melhor seja sonoro e toque a todos.

Neste ponto da narrativa, passo à exposição de cada subcategoria de desafios apontadas pelos entrevistados. No decorrer das narrativas estão inseridas frases colhidas das entrevistas semi-estruturadas que alicerçam o desafio dando-lhe contorno e significado. A discussão dos dados colhidos em cada categoria de desafios resta como segue.

2.1.4.1. Desafio 1. Ser Empreendedor (Manager)

O líder educador deve ser um “Empreendedor”.

Neste desafio foram agrupadas todas as idéias trazidas em relação ao exercício do ofício de Manager, ou seja, aquele que tem enquanto

líder, a atribuição de planejar, organizar, dirigir, controlar planos, custos e metas anuais. Cada líder é tido pela organização como um “empreendedor autônomo”. Ou seja, recebe um montante de verba já destinada no seu P.A. (Plano de Ação) que fora edificado por ele no ano anterior e deve dar destino a todas as metas, bem como, dar conta de que a receita, ao final, seja sempre maior que as despesas:

Se a gente esquece qualquer coisa que não lançou no PA acabou, fica sem... (líder Aromáticos).

Percentuais de lucratividade, pontos a atingir, a equipe necessária para tanto são pontos de sua exclusiva responsabilidade.

Neste tópico também foi possível perceber um grande conflito, ou seja, realizar tudo a seu tempo e com segurança. Alguns depoimentos deixaram clara a divergência de prioridades das áreas. Embora alguns depoimentos já apontem para a unificação das prioridades tendo como fundamento a Cultura do Resultado com Segurança, esta ainda é um dilema a ser ultrapassado e que causa um desconforto em relação à receptividade do trabalho dos Líderes com outras áreas:

Tudo tem que ser feito com prazo e às vezes a segurança fica pra depois... (líder manutenção)

A Cultura do Resultado pelo Tempo, ou seja, a rapidez na finalização dos trabalhos ainda é, em alguns casos, o fundamento prioritário no momento da execução das tarefas, observado principalmente em finais de Paradas de Manutenção, quando a pressão para a finalização das atividades é maior.

A Cultura de Resultado pelo Tempo é percebida com menos ênfase que em outros momentos do passado, como afirmaram alguns entrevistados, mas ainda é presente na percepção dos entrevistados, quando se auto-percebem: “patinhos feios da história” ou “tranca serviços”.

O embate entre as duas culturas fica claro quando a representação de sucesso é analisada. Para uns, o sucesso depende de apresentar o trabalho no tempo certo, para outros existem variáveis além do tempo de execução para garantir o sucesso, como uso de EPIs, medições satisfatórias, interação da atividade realizada com outras realizadas na mesma área.

Para a aceitação da Cultura do Resultado com Segurança será necessária uma reconceitualização, enfatizando o tempo, o resultado e a segurança, mostrando a possibilidade viável de garantia de segurança com tempo mínimo e resultado satisfatório.

Tempo, segurança e resultado serão os destaques da superação deste desafio. Por vezes, o Líder não possui um claro perfil de empreendedorismo:

Eu sempre fui um excelente trabalhador, agora, virei “empresário”. (Líder SSMA)

No entanto, tem que aprender a administrar coisas e liderar pessoas. Muitos destes conhecimentos fogem ao alcance de sua formação, porém, a maioria dos líderes entrevistados diz-se em vias de alcançar tal competência. No caso específico dos líderes entrevistados a organização passava por uma larga readaptação de seus processos burocráticos. Muito

tinha de ser aprendido neste processo, porém acreditavam que o resultado seria favorável ao final.

Ser empreendedor, cobrar resultados, administrar recursos mantendo uma visão global de toda a organização. Esta a primeira nova competência a ser conquistada. A boa notícia é que todas estas informações estão à disposição das lideranças seja na forma de manual da empresa, seja em livros técnicos de administração e comportamento organizacional.

2.1.4.2. Desafio 2. Ser Motivador (Coach da equipe)

O grande treinador (coach). Esta, uma das expressões que mais apareceu em todos os relatos:

O líder é antes de tudo um grande treinador...
(Líder Oficina)

Neste aspecto, comparações do líder a um técnico de futebol não faltaram. Nítida para todos a idéia de que o líder tem que:

1. saber montar uma equipe;
2. saber superar competições entre equipes;
3. saber gerenciar e impulsionar carreiras;
4. motivar todos a chegar aos objetivos traçados.

O desafio começa quando a própria liderança carece de motivação dentro de sua tarefa, seja por questões burocráticas que “emperram” a dinâmica de sua tarefa, seja pela não valorização e minimizada abrangência de sua esfera de poder. Neste caso temos um líder que precisa ser motivado.

No geral, no entanto, os entrevistados colocaram de maneira clara que, na maioria das vezes, sentiram o seu trabalho sendo valorizado pela equipe e por outras áreas. Alguns casos relatados pelos entrevistados, no entanto, fizeram aflorar o sentimento de frustração, aumentando o desgaste da função, mas de um modo geral, os líderes entrevistados consideram que a equipe trabalha muito bem, são cooperativos, solidários e que eles, os líderes, utilizam estratégias positivas para gerenciar os conflitos e resolver as dificuldades.

Mencionaram que as próprias lideranças têm um papel fundamental para o sentimento de valorização, e que tal sentimento deve existir para contagiar os liderados. No caso específico destes líderes o novo processo de integração gerava por si só insegurança e desmotivação na equipe o que aumentava a necessidade de um maior utilização de ferramentas motivacionais:

A gente dá um duro com a equipe para fazer tudo certo que ao final da parada, por exemplo, vai ter prêmio pra todo mundo, ai alguém de outra equipe faz lá uma burrada e todo mundo é penalizado, não é justo, como é que a gente diz pra eles que não vai ter mais abono ?...(Líder Calderaria)

Outro aspecto ressaltado nas entrevistas foi a evidência de uma certa competição entre equipes e líderes. Competição mais velada que explícita porém, existente uma vez que cada equipe deve cumprir suas metas e por vezes o trabalho de uma depende do de outra ou até mesmo do tempo deixado por outra para a realização da tarefa.

Deste modo, constantes são os atritos entre os encarregados pelas tarefas, principalmente quando há prazos curtos para a finalização destas. A organização, em regra, elogia e premia a equipe que alcançou a meta e chama a atenção da que não conseguiu, não realizando, no entanto, verificações para apurar as razões e porquês de certa equipe não ter cumprido os prazos e metas.

Tais ocorrências acabam por gerar um grande desgaste na motivação, na auto-estima, bem como, nas relações interpessoais entre líderes e liderados. É fácil perceber que o modelo motivacional adotado pelas grandes organizações petroquímicas, é seguindo a lição de Juan Antonio Huertas, o chamado “modelo realista ou mecanicista”, como em suas palavras:

En estas aplicaciones educativas, la motivación se reduce al uso planificado de los recursos externos en forma de incentivos previos o de refuerzos contingentes para fortalecer los progresos del aprendizaje y extinguir lo no deseado. (HUERTAS, 2006, p.222-223)

Desta forma a ideia de que cada pessoa ou equipe é parte de uma “grande engrenagem” onde não há espaço para falhas, torna prescindível o ato de verificar ou justificar erros. Estes, como dito, não devem ocorrer sob qualquer pretexto. Desta forma, corrente é que somente há incentivos ou reforços se a “máquina” funcionou como um todo. Se uma das partes falhou o “todo” é penalizado indistintamente.

Outra função dentro desta categoria de desafio é o de “gerenciar a carreira” e ascensão de seus liderados. O líder tem de conhecer a história e trajetória de cada um para que possa, além do potencializar qualidades, indicar nomes para cargos e tarefas em solicitações da organização. Tal função,

segundo os líderes entrevistados, por vezes pode não ser bem vista ou entendida pelos liderados:

Certa vez um liderado me perguntou do porque de não ter indicado ele para a planta do eteno verde que era uma coisa que ele queria. Ai eu disse que não podia abrir mão dele, que ele era importante na minha equipe. Mas não adiantou, ele achou que foi relegado, sei lá, pois o que eu indiquei, segundo ele, era menos qualificado. E era mesmo. (Líder Aromático)

Outro aspecto evidenciado é sobre o tempo certo da ação motivadora por parte do líder. Há o erro, seja na forma, seja no momento de incentivar ou motivar o trabalhador. Por vezes a palavra de elogio ou incentivo tardou, por outras não houve ou, como narrado a seguir, foi dado cedo demais:

Era um mecânico muito bom de uma empresa parceira que veio de outro estado para uma parada de manutenção. Pensando em motivá-lo, já no início da parada, formalizei a ele o convite de ser contratado pela Copesul ao final da parada. Ele ficou muito feliz na hora e eu também. Porém, durante a parada ele surtou. Pirou mesmo. A psicóloga que atendeu disse que ele enlouqueceu, sei lá, pensando em como seria a troca de emprego, sua vinda para cá, de sua família etc. Em suma, a empresa dele mandou ele de volta para casa no meio da parada, e ele também não pôde ser contratado por mim, eu me senti muito mal. A psicóloga me falou que eu não devia ter feito a proposta no início da parada este é que foi o erro. (Líder Manutenção)

Finalmente, um problema grande apontado pelos entrevistados se dá quando o líder, como dizem, “vem de fora”. Ou seja, não é oriundo da mesma equipe ou setor dos liderados. Quando isto ocorre a história pessoal de cada membro da equipe é perdida. Os liderados sentem-se tendo que “começar tudo de novo”, pois não há um registro físico sobre suas histórias pessoais, sobre sua fidelização ou compromisso com a organização. Quem detém tais informações é seu antigo líder, bem como, seus colegas. Porém, em regra, as trocas de lideranças ocorrem muito rapidamente e as informações

não são repassadas. O líder acaba nestes casos por liderar quem desconhece e ocorre uma fase inicial de desconfiança e pouca cooperatividade por parte dos liderados que deve ser superada pelo empenho do líder e a gradual disponibilidade de cada liderado.

2.1.4.3. Desafio 3. Ser Mediador (Empresa/ Liderados)

Em qualquer organização há níveis hierárquicos que se dispõem de forma escalonada, sendo as equipes, os diversos braços realizadores das metas e objetivos traçados.

O líder sempre estará no meio de dois estamentos da organização. Abaixo, os liderados e acima seus superiores. Tal condição exige um exercício permanente de alocação pessoal. Se, de certo modo, ele faz parte de uma equipe na condição de líder e em vista disso deve demonstrar a estes que os defende em seus interesses, de outro, não pode esquecer que deve subordinação a alguém, ou seja, faz parte como liderado, de outra equipe.

Para minha surpresa, embora todos os líderes entrevistados tivessem uma visão clara destes estamentos, poucos possuíam o mesmo discernimento sobre “pertencer à equipe de alguém” como liderados. Quando evidenciei tal fato muitos mostraram-se surpresos como que pensando em tal assunto pela primeira vez.

Um deles disse que tinha tido esta noção há pouco tempo, como no relato:

É. A gente é mesmo. Vi isto na reunião de líderes para a parada e ai percebi que todos nós éramos responsabilidade de um mesmo chefe. A gente, como só tem relação direta com ele, as vezes não entende que

nós é que somos a equipe dele. Se nós não fizermos certo ele é que vai ser cobrado... (Líder SSMA)

Desta forma, cabe ao líder mediar as relações e possíveis atritos entre a organização e seus liderados. Quando há, de forma vertical, a ordem de alterar certo procedimento, método, sistema burocrático, há em regra, a resistência por parte dos liderados.

Também, quando certo benefício como adicionais, planos de aposentadorias e outros são sumariamente cortados pela organização, de pronto, um mal estar se coloca como empecilho as relações diretas com o líder uma vez que este parece representar, por ser, em regra, o porta voz das mudanças, o próprio prejuízo sofrido.

Habilidades em mediação de conflitos interpessoais e intergrupais são necessárias e indispensáveis. O problema: não há formação para estas lideranças quanto a esta habilidade. Deste modo, cada um deve resolver com as competências e habilidades que possui. Uns se saem melhores, outros nem tanto, o que gera uma outra série de conflitos que se materializa na forma de mágoas e resistências múltiplas diversas.

Uma particularidade destas lideranças é o fato de que grande parte eram oriundos de uma empresa que fora adquirida por outra, ou seja, eram Copesul e agora passaram a ser Braskem. Devido a esta situação uma aura de insegurança se instalou em todas as instâncias da organização cabendo muito às lideranças o papel de “mediar” os conflitos gerados pela ansiedade geral.

Segundo contribui Bridges (2000) no livro Liderança para o século XXI, as lideranças devem se preparar para saber posicionar-se junto aos

liderados para superar as fases que se seguem em qualquer transição. Segundo o autor, três são as fases que atravessam as pessoas submetidas a uma transição, a saber:

1. Elas deixam ir o velho modo de fazer as coisas e as velhas identidades e pressupostos ligados àquele método.
2. Em seguida, as pessoas passam pela zona neutra, um estado intermediário onde tudo está no ar e as pessoas se sentem perdidas.
3. Finalmente, as pessoas devem recomeçar.

Como fica claro, as pessoas somente podem iniciar a terceira fase após passadas as fases 1 e 2, no entanto, os liderados não adotarão de pronto as novas fórmulas e nem se sentirão à vontade durante meses. No seu dizer:

Conseguir que as pessoas passem pela etapa de transição pode mostrar-se a parte mais difícil de qualquer mudança para o trabalho distribuído e a parceria – a transição é normalmente mais difícil que a mudança -, e não acontecerá de fato a menos que sejam bem administradas as mudanças organizacionais que descrevi primeiramente. (BRIDGES, 2000, pag. 57)

Tal real solicitação fez com que a lideranças entrevistadas entendessem mais que nunca seu papel. Deviam liderar suas equipes em época de transição e todos ainda se encontravam, na melhor das hipóteses, na segunda fase descrita acima. Vencer a vontade caótica de entregar-se junto aos liderados a um sentimento de apego e saudosismo foi para todos um enorme desafio e um grande aprendizado.

As lideranças não possuíam informações de como ficariam as coisas. Quem estaria e quem sairia da empresa nos próximos momentos. Uma

ordem vinha “demita 20% de sua equipe” e os cortes tinham de ser realizados, em grupos, às vezes em grande volume de pessoas. A sombria sensação de alguém ser chamado pela sua liderança e ser aquele seu último momento na empresa tornou-se, por um período indesejável, uma rotina. Alguns, ao contrário, saíam da breve reunião com um ar estupefato e olhos arregalados, pois para sua surpresa tinham sido promovidos. Alguns dos entrevistados recém tinham passado por tal momento, ou seja, ainda nem possuíam a real dimensão do que fariam ou como fariam.

Outro aspecto a ser mediado, devido à peculiar característica do fazer petroquímico é a existência de uma enorme diversidade cultural. Em certos momentos, como os de Parada Geral de Manutenção, a empresa que realiza o evento, que em regra possui em torno de 600 funcionários, chega a ter em suas instalações mais de 4.000 trabalhadores. Como no dizer de sua santidade Dalai-Lama em seu livro - Liderança para um mundo melhor – sobre a força da diversidade:

Vejo com um dos mais importante desafios do mundo atual o estabelecimento de relações harmoniosas entre pessoas de culturas diferente-raças, religiões, identificações tribais e gêneros (DALAI-LAMA, 2009, p.141)

Ou seja, pessoas de todas as partes da nação e do mundo ali se fazem presente e a diversidade de leitura e posicionamentos sobre qualquer ação devem ser mediados sob pena de incalculável transtorno:

Em certo momento um liderado daqui se desentendeu com o líder de uma empresa parceira vinda da Bahia e os ânimos se exaltaram. O nosso técnico tirou o cinto e chamou o homem para sair da área e o outro entendeu que ele estava chamando para brigar. Fechou o tempo e tiveram que chamar a segurança patrimonial e quase foi uma danação. Depois tivemos

que conversar com um e com outro para resolver tudo pois eles ainda tinham uma parada inteira pela frente...
(Líder Oficina)

2.1.4.4. Desafio 4. Ser Facilitador (do sucesso para todos)

A grande cena da liderança não se dá com todos os holofotes apontados para o líder. Bem que alguns gostariam, porém, todo líder logo percebe que de nada adianta ter seus méritos exaltados por seus superiores se seus liderados também não participarem destas consagrações.

Portanto, é preciso que o líder entenda que todos de sua equipe estão interdependentes, interconectados e que, portanto, é preciso que todos tenham sua parcela reconhecida em cada sucesso auferido. Como Jim Belasco em Liderança para o século XXI sobre o tema:

O líder de amanhã reconhece e alavanca suas interdependências interconectadas a fim de gerar o sucesso para todos aqueles a quem está conectado. Infelizmente, muitas pessoas estão preocupadas com seu próprio pedacinho do elefante, acreditando que possuem o animal inteiro. (BELASCO, 2000, p.204)

Deste modo, se faz necessário que o líder conheça a história de seus liderados. Os fatos, dos mais gloriosos aos menos heróicos, precisam existir na subjetividade do líder para que ele saiba como tratar a cada um conforme a sua necessidade. Mais, para assegurar que a cada um sejam dadas oportunidades de demonstrar, otimizar e potencializar suas mais elevadas competências.

O líder, neste enfoque, age como um bom “servidor”, ou seja, aquele que possui a missão de servir a todos antes de ser servido. Na visão de James Hunter o líder é alguém com habilidades de identificar e ir ao encontro

das legítimas necessidades (e não desejos) dos outros, influenciando-os para que possam contribuir completamente com seus recursos, visando às metas e ao bem comum e com um caráter que inspire confiança. Ou seja, é preciso:

Satisfazer as necessidades dos outros mesmos antes das suas (HUNTER, 2004, p. 89)

Acaba por não ser uma tarefa fácil:

Em uma petroquímica tudo tem que ser muito rápido. É tudo muito perigoso. Tem que ser feito logo e com segurança. Dai a saber o que cada um precisa é bem complicado...(Líder Oficina)

Porém, quando se percebe os efeitos da prática do zelo em servir tudo pode mudar, como no relato desta líder:

Eu era a encarregada. No dia anterior tinha restrição para entrada só com máscara. Como é que no dia seguinte tinha sumido a restrição? Chamei o técnico e fiz ele explicar. Ai, viram que era melhor manter a restrição. A equipe ficou de boca aberta., Eles tinham entrado sem máscara se eu mandasse...depois eles só entravam se eu dissesse que estava tudo bem, não obedeciam mais ninguém...(Líder Aromáticos)

Neste relato se pode perceber que a liderança se preocupou antes de tudo em zelar pela necessidade de segurança de toda a sua equipe, o que fez , segundo ela mesma, com que seus liderados adquirissem uma crescente confiança em sua pessoa, a ponto de raramente questionar uma determinação sua.

No dia-a-dia de uma petroquímica ser um facilitador é um grande desafio às lideranças. É preciso conhecimento organizacional, administrativo, sobre como comunicar-se, como solicitar a forma de realização de uma tarefa, como ouvir atentamente, para cada um, talvez de modo diferenciado, conforme

suas necessidades. Porém, como visto anteriormente, quem já se aventurou a contrariar a correria e os prazos, vislumbrou bons resultados.

O líder facilitador deve ter uma boa competência gerencial. É preciso planejar a semana de seus liderados planilhando os recursos e métodos necessários para que cada um atinja sua meta:

Eu, no domingo pela manhã ponho os emails do fim de semana em dia. Depois, começo a planejar a semana de cada um de meus oito liderados, um por um, tudo que cada um pediu ou que vi que vai precisar. Marco reuniões, agendo transporte, passagens e tudo mais. Durante a semana estou lá só para eles. Só para facilitar as suas tarefas e ajudar no que eles precisarem, é claro... para cobrar resultados também....(Líder SSMA)

Como visto, dentro deste novo modelo gerencial, ser facilitador é um pressuposto para que a liderança possa cobrar com efetividade. É como dizer: *dei tudo que tu pedistes agora me dê o que eu pedi...*(Líder Calderaria). O liderado, neste enfoque, acaba por ficar sem justificativa para não cumprir os objetivos traçados como neste relato:

A gente limpa o campo, ajeita a bola, dá água, faz massagem, ele só tem que ir lá chutar e correr pro abraço... (Líder Manutenção)

E, enquanto líder e liderados repassam entre si esta “moeda” de troca a organização como um todo é quem ganha em efetividade. Porém, cumpre ressaltar que a competência frisada aqui por estes dois últimos líderes não são, nem de longe, habituais da grande maioria dos entrevistados. Todos sabem o que deve ser feito, porém, ainda não aprenderam a organizar seu tempo e sua vida para esta árdua tarefa.

2.1.4.5. Desafio 5. Ser Capacitador (o mestre)

As atuais constantes mudanças na sociedade e no mercado dos negócios obrigam à revisão sistemática de princípios e conceitos até então propagados e mantidos como verdades absolutas. A forma predatória de competição assim como a questão da “educação organizacional continuada” são dois destes exemplos.

As lideranças então, se deparam hoje com incessantes processos de adaptações e de capacitações que exigem de qualquer trabalhador uma nova crença, a de que tais processos são as únicas pontes entre o conhecido e o temido novo que diariamente se apresenta. A educação organizacional, desta forma, torna-se o meio mais idôneo de valorizar o patrimônio humano não só na qualidade dos serviços prestados e dos bens produzidos, mas para uma visão de mercado mais ampla sistêmica e interdependente. Sobre esta questão:

É claro que, para nós, numa visão freireana e transdisciplinar, a formação não está submetida apenas à lógica da competência individual e à lógica da gestão empresarial. O humano está acima da estrutura.(GADOTTI, 2000,p. 216)

Portanto, de forma absolutamente majoritária, dificuldades em torno de: transmitir informação, ajudar o liderado a formar conhecimento, ser exemplo a ser seguido, de comunicação, de organização didática do pensamento entre outras, que serão adiante comentados, colocam esta subcategoria de desafio como o foco descortinador que restou por gerar a coleta de cinco histórias de vida de líderes para aprofundamento destas questões.

Todo o trabalhador de uma petroquímica possui uma capacitação prévia ao seu ingresso na organização. Das mais variadas formações encontramos trabalhadores com escolaridades que variam do ensino fundamental incompleto ao terceiro grau completo, por vezes, com mestrado

concluído trabalhando lado a lado em tarefas diárias. Apenas este dado já nos remete a necessidade de uma adequação por parte dos mais escolarizados na forma de se comunicar e ou “mandar/solicitar” certa tarefa ou modo de realizá-la.

No entanto, a capacitação dentro das organizações se dá de maneira continuada e ininterrupta. Seja para cumprir as necessidades impostas pela legislação pátria sobre segurança e meio ambiente seja para adequação técnica acerca de equipamentos, dispositivos, ferramentas e métodos a serem usados de forma operacional ou administrativa. Deste modo, o movimento de “capacitar-se” torna-se uma rotina necessária independente de remuneração e ou benefícios imediatos.

Em recordação ao modo Copesul de administrar:

A gente fazia uma capacitação qualquer para... fazer parte da brigada de emergência, por exemplo, e depois recebia o diploma e agregava um plus por fazer parte da brigada. Hoje ou agente faz ou ta fora e não recebe nada mais por isso. (Líder Calderaria)

No novo modelo, como visto, o administrador coloca ao trabalhador a capacitação continuada como um imperativo ao seu fazer e não como um privilégio. Aqueles trabalhadores oriundos da fase anterior resistem em enquadrar-se neste novo modelo, porém, percebem como um movimento inevitável a ser realizado.

Neste momento entra em cena o líder. Ou seja, como alguém que precisa dar conta de sua própria aprendizagem continuada mas que também, existe na organização para auxiliar seus liderados como um instrutor, um professor ou de outro modo dizendo, um grande capacitador.

Como exemplo podemos assim dizer:

Eles fazem então uma capacitação para espaço confinado, só que nós também já fizemos, e dai, durante o trabalho temos que aos poucos ir lembrando eles das coisas que eles “teoricamente” já aprenderam, ou então, tem que ensinar mesmo por que eles não entenderam nada ou quase nada. Desse jeito a gente às vezes tem que ensinar, ou reforçar como se fosse professor sabe... de uma escola.(Líder Manutenção)

Ensinar e Aprender. Esta a chave que move esta competência para ser um líder educador. A capacidade não só do líder mas da empresa como um todo é que faz com que ambos mantenham-se constantemente instigados a reverem posições e ou estratégias.

Mas não somente em relação a seus liderados deve o líder ensinar e aprender, mas também em relação a seus clientes e também parceiros. Conforme ensinam Eli Cohen e Noel Tichy:

Para se tornar um líder-professor é preciso, primeiro, adotar a nova mentalidade de que um líder é um facilitador e não um chefe. Um meio de comparação dessa mentalidade é o calendário do líder. Quando ele entende que sua função é ajudar os outros a se desempenharem melhor, designa uma grande parcela do seu tempo e energia para ensinar.

(COHEN e TICHY, 2000, p.146)

Em regra o líder é procurado pelo liderado por ser alguém que possui experiência e capacitação técnica e profissional na área em que atua. Deste modo, o líder vai desenvolvendo gradualmente formas diversas de organizar conteúdos, bem como de transmiti-los de forma que cada um entenda o que precisa.

Também assim é quando torna-se necessário transmitir nos Diálogos de Segurança (DDSs) avisos, observações, regras de segurança, assim como ensinar procedimentos a serem adotados ou modificados. Nas entrevistas com os líderes se pode perceber que os mesmos estão buscando cada vez mais técnicas e formas variadas para tornar os DDSs mais didáticos e envolventes. Como no relato:

Comecei a fazer diferente. Vi numa palestra um jogo que fizeram do ovo podre que era para mostrar a questão da responsabilidade e daí fiz com eles. Eles acharam muito engraçado e parece que todos entenderam a moral da história...ai eu comecei a aprender outros jogos...(Líder Oficina)

O líder, assim visto, educa sua equipe tanto através de seu exemplo pessoal positivo ou negativo, como de forma direta, como um instrutor, ao menos. No entanto, é claro que tal competência desafia o líder,

posto que, este não teve em regra, formação para ser um educador. Deste modo, das narrativas colhidas, entendi que esta atribuição é muito semelhante a de um professor, ou seja, são planejadas atividades com cunho pedagógicos que para tanto necessitam de uma estrutura e materiais didáticos. Também, são necessárias competências como oralidade, raciocínio lógico, empatia, domínio do conteúdo e do grupo ao qual está se comunicando, tarefa nada fácil para quem possui uma formação técnica geralmente vinculada às ciências exatas.

Ser um capacitador, ou seja, aquele que proporciona o aprendizado constante de seus liderados, pensando estratégias, cursos e dinâmicas que beneficiem e melhorem as habilidades e competências pessoais e do grupo como um todo, exige tempo, dedicação e muita vocação. Alguns líderes demonstram claramente sua resistência:

A gente antes dizia como fazer as coisas e se não fosse feito reclamava e pronto. Agora, tem explicar mais de mil vezes e “pedir” com jeito pra que o sujeito não se ofenda... (Líder Aromáticos)

Os líderes entrevistados, no entanto, demonstram que aos poucos entendem o processo educacional da empresa como algo necessário para a organização como um todo. Que o conhecimento e as práticas que derivam deste são frutos de intermináveis intercâmbios entre todos os componentes da grande teia de aprendizado que se estabelece na organização.

Assim, o que se aprende e o que se ensina numa empresa não pode se reduzir a uma série mecânica e descontínua de blocos de aprendizado que transmitem um conhecimento ralo, mecanicista, de duração efêmera e, principalmente impessoal e massificado. (MARIOTTI, 1999, p.50)

Segundo o mesmo autor a educação organizacional continuada faz parte de uma visão de negócios mais ampla, uma visão sistêmica, complexa e sustentada. Assim sendo, os processos educacionais dentro de uma organização visam à aquisição de competências que fogem à simples competição predatória. Buscar uma competência significa perseguir um nível

de excelência que acaba por produzir benefícios que transcendem em muito os objetivos e resultados atingidos nos simples treinamentos.

2.1.4.6. Avaliando o Caminho.

Neste momento do caminho é preciso olhar os passos percorridos. É necessário olhar o estado das vestes e dos sonhos, secar o suor e algumas lágrimas para poder ver com a luz apropriada o restante da trilha.

Neste sentir me coloco diante de tanta informação de um modo tímido, mas não acanhado, posto que os dados colhidos parecem brilhar como coloridas pedras de um colar de contas. Coloco-me, ainda, na pele daqueles que não possuem tempo para, como uma borboleta, prepararem-se para a nova fase. O sentimento é temor. Mas o vento anuncia que tudo deve se dar sem delongas.

Assim sendo, junto aqui meu colar pedra a pedra como em um gesto meditativo e contemplador. Junto desafios que afinam a corda. Faço polir as categorias para que seu brilho surja. Um método parece nascer. Um novo líder surge deste nascimento.

Ser um Líder Educador parece tornar fácil o tempo em que algumas competências anteriormente necessárias para estar à frente de uma equipe podiam ser lidas e praticadas. Bastava ler o Monge e o Executivo de Hanter (2004) para ser um líder servidor e tudo se resolveria como mágica. Bastava, segundo Belasco e Stayer (1994) fazer o forte gerente búfalo voar e todos voariam como gansos. Ser um administrador cumpridor de metas, ser uma pessoa carismática e cheia de energia que sabia influenciar pessoas garantiam aplausos e consagrações.

Estes mesmos líderes, neste momento do caminho, estão à procura de novas competências. Entendi que talvez até as tenha encontrado no decorrer deste estudo, porém, como o próprio processo se mostra, tudo pode ser mais e além.

Mais que um simples empreendedor é o líder educador no exercício de *manager* pois não está gerindo seu próprio dinheiro e correndo riscos sozinho, dele depende o todo e muitos. Também, como motivador ou *coach* da equipe, quando precisa, por vezes, também ser motivado e orientado para poder seguir. Ou como Mediador onde o exercício da equidade lhe solicita às fibras, e na função de facilitador quando parece ser um contra-regras ocupado com o bem-estar de todos.

Além de todos os conceitos, mesmo após aprender a ser um capacitador ou professor, existe uma solicitação clamando a sua alma: seja um Educador!

A transdisciplinariedade aqui se perfectibiliza em uma dinâmica intencionalidade. Não formalmente muito deve ser apreendido para haver a transformação em “Grande Educador”. Conhecimentos gerenciais, em psicologia, em informática, em regras de negociação e diplomacia, didática e, sobretudo, em ser um pesquisador de si mesmo e de sua vida, contornam as vestes mínimas do novo Líder Educador.

Portanto, o aprofundamento deste tema em momento futuro poderá fazer surgir novos desafios e subcategorias à prática de ser um líder educador. No entanto, por ora, fecho este colar de contas na forma como exposto para que um novo passo se dê.

O passo a seguir é impulsionado, como todo e qualquer passo, pelo seu anterior. Deste modo, após sistematizar os dados angariados nesta pesquisa, decidi colher histórias de vida de alguns dos líderes que já em suas entrevistas me mobilizaram a aguçar a sensibilidade para poder entender mais e além. As histórias de vida são em número de quatro e são reveladas com carinho e atenção, pois demarcam trajetórias e desvelam intimidades, sofrimentos e alegrias. São caminhos que se trilham, vidas que aprendem com os passos, emoções que se embalam em verdades. São pessoas. Que estão aprendendo a ser: líderes educadores

2.2. Passo Quarto: Histórias de uma nova liderança

2.2.1. Notas introdutórias:

Com a implantação do processo de Atenção Psicossocial e com os passos que dele se seguiram, foi possível a escuta de narrativas de histórias de vida e trabalho na indústria petroquímica.

Focalizando o sofrimento dos líderes atendidos e dos processos de aprendizagem necessários para o desenvolvimento do líder como impulsionador e motivador de processos educacionais dentro da empresa, inicialmente foram realizadas entrevistas com os líderes para que a grande categoria de “líder educador” fosse compreendida, dessa forma surgiram os desafios.

A partir dos desafios, a arquitetura das competências necessárias à um líder educador se formou e então, se iniciou a escuta de quatro líderes educadores, suas narrativas foram organizadas em histórias de vida e mostraram como cada um tem se construído como líder educador e como no seu cotidiano têm enfrentado os desafios evidenciados na construção desta nova forma de liderança

As narrativas das histórias foram coletadas, degravadas e analisadas a partir das subcategorias que compõem os desafios do líder educador. A pedido dos entrevistados as narrativas não puderam se constituir em relatos auto-biográficos, portanto a identificação dos líderes foi preservada, desta forma, nomes fictícios foram criados para orientar a exposição dos relatos.

As histórias apresentadas são histórias de vida que auxiliaram na compreensão e desenvolvimento global da concepção de Líder Educador.

2.2.2. Os caminhos iniciam: Das histórias de vida

2.2.2. 1. Líder 1: José: O líder religioso

O líder religioso é Técnico em Mecânica, tem 44 anos, está há 22 anos na empresa, é casado há vinte anos e tem deste casamento, três filhos.

Originário de Lagoa Vermelha. Pai funcionário da prefeitura local e mãe do lar. Tinha quatro irmãos, sendo três homens e o entrevistado o mais velho da prole. Quando terminou o ensino médio (antigo colegial) o pai encaminhou José para morar com uma tia irmã de sua mãe em Porto Alegre. Foi orientado a fazer um curso técnico para conseguir um bom emprego e depois, se quisesse, continuar estudando.

José seguiu as orientações do pai, pois contou que já tinha uma namorada em sua cidade natal e que queria casar-se com ela. Fez o curso de Técnico em Mecânica e estagiou na Copesul. Após terminar o curso, trabalhou um ano em uma empresa como auxiliar administrativo e, quando surgiu uma seleção para a Copesul, participou do processo e foi admitido. Isto lhe causou muito orgulho e fez com que realizasse os planos de casar e se instalar em uma cidade próxima ao pólo Petroquímico.

O primeiro ano de emprego foi bem difícil. Mesmo tendo uma boa formação técnica notou que precisava dos colegas mais antigos para entender o processo e intervir em algumas situações. Hoje, sabe que para o profissional da indústria ter segurança em sua formação são necessários pelo menos dez

anos de profissão. Por esta razão, diz não entender por que a atual administração aposta em uma progressão de carreira tão rápida, o que gera uma grande desmobilização de equipes.

Quando de sua entrada na empresa teve um líder ao qual tomou como exemplo. Conta que este tinha paciência, conseguia compreender a equipe e sabia lidar com todos e com os erros de uma forma que ninguém se sentisse humilhado. Lembra que em certo momento José estava fazendo um treinamento para inspeção em carro de bombeiro e estava muito feliz, pois sabia que, ao contrário de seus colegas, José não havia esquecido nenhum item. Quando entregou sua inspeção para o seu líder estava confiante e muito feliz. O líder foi conferindo e quando chegou no meio da conferência José lembrou que havia esquecido de revisar um certo item. Seu líder, no entanto, percebendo que aquilo seria para José uma frustração deu como completa a inspeção e elogiou José na frente de seus colegas. José narra que isto mudou a sua vida. Que ninguém tinha tido consigo um gesto de compreensão daquele porte. Diz José: “- *Ele percebeu o quanto era importante para mim aquele elogio e reconhecimento e fez mesmo eu tendo errado um ponto!*”. Tem este líder como um mestre. Que esta não fora a única situação em que seu líder o surpreendeu com uma atitude não convencional e extremamente sábia. Hoje José é líder e em situações difíceis sempre pensa em como o seu mestre agiria naquela situação. Portanto, José sempre pára, pensa e se remete a seu mestre antes de tomar uma decisão.

Relata que sua segunda filha quando nasceu tinha uma má formação no intestino que deixava uma alça exposta. Teve que fazer uma

cirurgia de urgência em São Paulo. Na época a assistente social da empresa cuidou de tudo: pesquisou médico especialista, hospital, remoção do bebê e da mãe, a viagem dele, a hospedagem de todos em São Paulo, bem como, os trâmites de seu vínculo junto à Copesul. Ficou afastado do trabalho durante um mês. Quando retornou, continuou sentindo o apoio da empresa e dos colegas.

Conta que outros casos semelhantes ao seu foram sempre tratados da mesma forma. Relata que o filho de um colega precisou de medicamento muito caro e a Copesul buscou nos Estados Unidos e ele tomou enquanto precisou.

Assim sendo, a empresa sempre tinha um bom plano de saúde, bem como resolvia questões que fugissem à esfera de abrangência deste.

Também, que desde sua entrada, embora não soubesse bem à época o que significasse, ingressou no plano de aposentadoria complementar (PETROS) que agora, com a nova administração, foi extinto. Isto tem gerado uma grande ansiedade já que o desconto durante tantos anos foi significativo e o medo de perder este benefício e ter que brigar na justiça é muito assustador para si e para seus colegas.

José diz que tudo que aprendeu, aprendeu ali na Copesul, a ser profissional, pai, marido, amigo e diz: *“- sempre tem alguém que já passou pelo que a gente passa. Pode não resolver sempre, mas já é uma idéia!”*. Neste sentido, nestes vinte anos de trabalho, o maior aprendizado na visão de José foi conviver com as pessoas e aproveitar isto para as experiências pessoais.

Em certo momento de sua vida pensou em fazer um curso superior, porém, por questões familiares e também porque a empresa valoriza

os técnicos e a forma de ascensão destes por especialidades fazia com que aqueles que fizeram um curso superior não ganhassem mais do que um técnico.

Quanto à questão de trabalhar em “turno” o que considera como a maior vantagem é a possibilidade de um maior convívio familiar. Desde a ocorrência de saúde de sua filha percebeu a necessidade de estar mais próximo e acompanhar as consultas médicas e o tratamento que durou algum tempo. O turno facilita este convívio, pois existem as folgas e os folgões onde é possível programar idas ao médico, escola reformas da casa etc. Se trabalhasse em horário administrativo (ADM) o tempo livre para estas coisas é só nos sábados.

Relata que no início estranhou muito a questão da alimentação, pois não estava habituado a comer de madrugada e em outros horários e que acabou ganhando dez quilos em menos de um ano. O sono foi outro problema, pois além do turno ele tinha filhos pequenos o que dificultava dormir quando estes estavam em casa. Uma alternativa encontrada foi organizar o quarto de empregada do apartamento que era usado como depósito para ter uma cama onde podia dormir mais afastado do barulho do resto da casa. Isto funcionou bem, porém, os filhos também, aos poucos foram se adaptando a não fazer muito barulho enquanto descansava.

Entende que o fato de a esposa não trabalhar fora é fundamental para que tudo se reorganize. Que sabe que outros colegas cujas esposas trabalhavam tiveram grandes problemas e demoraram muito tempo para se adaptar ou até mesmo desistiram de trabalhar em turno.

Quanto ao sono lembra que demorou mais ou menos uns seis meses para chegar bem para trabalhar, ou seja, sem estar com sono no período de trabalho.

Ao total, entende que todo o processo de adaptação demora mais ou menos um ano e meio e lembra que: “- *depois de uns dois anos trabalhando em turno me ofereceram para voltar para o horário administrativo, mas eu nem quis saber onde seria, descartei na hora*”. Diz que somente faz ADM no prazo em que a legislação trabalhista obriga. Entende que neste período (1 ano e meio) quem se adaptou está bem contente e quem não se adaptou já voltou para o ADM. Que os seis meses que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) obriga, para ele, é um suplício. Parece que não passa nunca, só quando retoma o turno sua vida volta ao normal.

Em relação à liderança, diz que o seu trabalho na igreja lhe ajuda muito, ele e sua família fazem parte de um grupo que auxilia comunidades carentes. Com esse trabalho acaba vendo muita coisa, sempre que possível conversa sobre isso com seus liderados, “*aquelas pessoas não têm nada, só pelo fato de alguém se preocupar com elas, já ajuda. Aqui a gente tem tudo, deveria agradecer e não ficar se preocupando com bobagens*”. Conta que toda família se envolve com o trabalho religioso e que, quando se aposentar, vai se dedicar totalmente aos projetos da igreja.

Percebe que “*aqui é outro mundo, parece que Deus não existe*”, mas quando fala nunca deixa de incluí-lo e isto ajuda, “*afinal todo mundo tem família, quer o melhor para os seus filhos e quer chegar bem ao final do dia*”.

Percebe que sua formação como líder educador é praticamente indissociável do exemplo sempre presente de seu “mestre”. Entende seu mestre como um grande educador ao qual tenta sempre seguir. Dos desafios apresentados entende que consegue ser, em regra, um bom motivador embora tenha sempre Cristo como mote para sua estratégia motivacional. Que ser facilitador e capacitador é quase uma consequência direta deste desafio, mas que quanto a ser empreendedor e mediador sente que tem problemas.

Quanto ao primeiro o desafio é de tamanha monta que sente não ter vontade de aprender *“aquele monte de baboseira de lançar tudo no sistema e fazer planilha e tudo mais..”*. e que tal fato, o tem mobilizado a pensar em pedir demissão.

Quanto ao segundo, sente que ser mediador de conflitos tem sido a maior exigência em seu trabalho. Contou de uma briga feia que presenciou na última parada e que lhe entristeceu muito, era um de seus liderados com um líder de uma empresa parceira, foi horrível *“ele chamou os guardas do patrimônio e tudo”*, O meu liderado contou que estava muito feliz naquele dia, tudo tinha dado certo. *“Fiquei tão atordoado que fui conversar com a psicóloga”*.

Conta que depois de conversar com a psicóloga e definirem juntos uma estratégia de mediação, foi conversar com o técnico da empresa parceira. Relata que percebeu o “parceiro” disposto a conversar sobre o caso, embora demonstrasse que o ocorrido lhe chateou muito. Pelo seu relato pareceu que o técnico da Copesul teve uma reação exagerada à situação. Explicou que a vigilância fez a sua parte o que lhe parecia é que havia outras

formas de resolver a situação sem envolver terceiros. O “parceiro” falou ter se sentido menosprezado e isto lhe fez sentir muito mal. Falou que iria verificar o acontecido, pediu desculpas em nome da Copesul e o “parceiro” falou que o Coordenador da Parada, também se desculpou em nome da empresa. Sentiu o “parceiro” ainda muito mobilizado com o fato e para a sua recuperação estava contando com o apoio dos colegas de trabalho, inclusive falou tudo na frente de dois colegas que pareciam estar ali para apoiá-lo.

José conta que conversou com o seu liderado, ele relatou que havia tido um dia maravilhoso, estava muito contente e só queria ajudar, o técnico da empresa parceira, não queria ouvi-lo e ele falou que se ele não parasse para ouvi-lo, chamaria a Segurança Patrimonial, como o técnico da empresa parceira não lhe ouviu, e ainda respondeu que poderia chamar a “ppq”, ele chamou a Segurança Patrimonial. Os seguranças chegaram com dois carros e levaram o técnico da empresa para a portaria.

Conta que também conversou com o técnico da empresa parceira e percebi que tudo que era relatado foi confirmado pelo relato anterior, só que o que um, chama de procedimento, o outro chamou de provocação. Depois do pedido de desculpas formalizado, a psicóloga orientou que o melhor seria deixar que o tempo harmonizasse a situação. O seu liderado estava muito preocupado com a repercussão que o caso tomaria, José falou que não seria um caso isolado que estragaria o que havia construído anteriormente. Diz que salientou que assim como os trabalhadores da empresa parceira estavam apoiando o seu técnico, o seu liderado também deveria perceber o apoio e

preocupação dele e dos colegas. José fala que para ele esse foi o encontro *“da alegria com a irritação”*.

Entende o Líder Educador como um mestre a ser seguido. Que o líder deve dar exemplo em tudo, com seus atos, horário, postura, moral, serenidade, justiça acima de tudo. Diz que deseja ser exemplo para alguém, que talvez alguém lembre dele como ele lembra de seu “mestre”.

No entanto, ao final da entrevista, José fala que agora prefere ir embora da empresa, não consegue entender todas essas modificações e que também está cansado.

Dois meses depois da nossa conversa José pediu para conversar de novo, pois queria se despedir, sua demissão foi encaminhada, estava contente queria sair, mas ao mesmo tempo precisava decidir sobre uma proposta que havia recebido para liderar outra equipe em outra planta.

2.2.2.2 Líder 2 – Ana: A primeira mulher na produção

Ana é Técnica em Operações, tem 32 anos, casada há 4 anos e não tem filhos. Está há dez anos na empresa e seu esposo é colega de trabalho na mesma empresa e é também técnico em operações.

Ana é originária de Sapucaia do Sul, sua mãe era costureira e seu pai, que era mecânico, deixou a família (ela, sua mãe e um irmão) quando Ana tinha 9 anos de idade.

Estudou em sua cidade até o final do ensino médio onde já trabalhava no comércio para ajudar em casa. Após, fez um curso técnico em

química, em Porto Alegre e, no final deste curso, conseguiu um estágio na Copesul e foi admitida no final deste estágio.

Como sempre gostou da área de produção começou a se preparar para uma seleção de operadores. Participou da seleção e na primeira vez não conseguiu. Quando saiu a segunda seleção se candidatou novamente e desta vez, embora não tivesse tanta esperança, foi selecionada. Isto foi um marco na empresa e em sua vida, pois foi a “primeira” mulher selecionada para trabalhar na área junto aos homens.

Ficou muito feliz, porém logo percebeu a resistência masculina seja não lhe passando serviços seja por brincadeiras como “*-deixa que eu faço isto, isto não é coisa de mulher!*” Percebeu, também, que tinha uma grande responsabilidade para com as próximas mulheres, pois se sua experiência não desse certo certamente não selecionariam outras, depois. Hoje, entende que se há outras mulheres trabalhando na área é por que ela conseguiu conquistar espaço e respeito entre os homens.

Entende, por outro lado, que as outras mulheres não sentem este peso, esta responsabilidade como ela sente. Que, ainda, os homens testam primeiro e se ela conseguir entendem que as outras, então, vão conseguir também. É como se fosse um termômetro para a realização de tarefas por parte das mulheres.

Está na mesma função há dez anos e está cursando engenharia ambiental. Este ano teve a proposta de liderança, está sendo difícil, mas como sua equipe já lhe conhecia e com eles já tinha conquistado credibilidade e confiança está conseguindo.

Quanto à concepção apresentada, concorda e diz que quanto ao empreendedorismo não tem problema pois se tivesse não teria sido a primeira mulher na área. Que resolve ou media bem as situações em sua equipe, que talvez por ser mulher, eles respeitem mais. No entanto, seu maior desafio é quanto à parte de ser um capacitador ou professor. Que nunca falou muito em público e agora está exercitando esta habilidade, e que por isso, refere que sua maior preocupação são os DDS(s). Pensa que os momentos de Diálogos de Segurança acabam virando monólogos e uma forma de mais cobrança e pressão. Então, agora cada vez que assiste alguma coisa que pode usar com os seus liderados traz para o grupo. Que tem lido livros de pedagogia, de dinâmicas. Outro dia, achou interessante fazer uma dinâmica de grupo que vivenciou em uma palestra. Cada um tinha que em um parágrafo dizer qual o seu desafio no momento, ou seja, o que tinham que aprender para superar os obstáculos que estão vivenciando. Foi ótimo, todo mundo falou e sugeriu, sem contar que surgiram coisas que ninguém podia imaginar do trabalho e também sobre situações familiares.

Refere que agora está “com as antenas ligadas” para tudo que pode facilitar a compreensão de seus liderados, *“vejo um filme, recebo mensagens por e-mail, assisto uma propaganda, tudo é material que eu posso transformar para trabalhar em um DDS, isso é bom, estou vendo tudo de outra forma”*. Refere não saber se isto é ser líder, mas sente que esta sua atitude tem um impacto positivo nos liderados, tanto que eles próprios trazem sugestões para os diálogos.

Desde sua juventude, talvez até por seu histórico (abandono do pai), sempre foi muito fechada se relacionando quase que exclusivamente com a mãe o irmão e suas duas tias. Teve apenas dois namorados antes de seu marido. Não queria compromissos maiores até uns quatro anos atrás, pois se dedicou até então exclusivamente a seu trabalho e o que chama de “sua missão” em relação ao espaço das mulheres.

Durante este período comprou o seu apartamento em Porto Alegre, automóvel, continuou a auxiliar a sua mãe como também faz seu irmão e quatro anos atrás começou a se relacionar com um colega de trabalho com quem casou há dois anos.

Atualmente tem pensado em ter filhos, porém, ainda não vislumbra a forma, pois ficando grávida terá de sair da área e agora com esta transição toda mudança parece ser muito arriscada. Tem medo de perder, após a licença maternidade, seu tão batalhado lugar na produção e ter que ficar na esfera administrativa.

Seu marido reclama que por não fazerem parte do mesmo grupo as folgas e folgões são em dias diferentes não coincidindo, fazendo com que praticamente não se vejam. Esta situação a tem deixado muito triste. Ambos já solicitaram a seus superiores a possibilidade de integrarem o mesmo grupo de horários, porém, ainda nada conseguiram. Sente que a empresa não dá a importância devida a sua história e parece querer que ela ou seu marido desistam do trabalho e peçam demissão. O ponto é, que tal situação já está afetando muito o relacionamento entre ela e seu marido, o que a faz pensar

que tal profissão realmente não foi feita para ser executada por mulheres, pois dificulta a possibilidade de cuidar de uma família, relacionamento, etc.

Ana transmite muito envolvimento com o seu trabalho, não consegue se imaginar fazendo outra coisa e diz: *“já me testaram em várias áreas, agora é o meu teste final, além de ser líder parece que vou ter que decidir ser esposa, mãe e mulher, ou ser trabalhadora, líder, independente e solitária”*.

2.2.2.3. Líder 3 – Sérgio: O líder que chora:

Sérgio é engenheiro mecânico, tem 52 anos, destes, 23 anos de empresa. É casado há 23 anos e tem deste casamento duas filhas, a esposa é ex-bancária.

Sérgio iniciou a entrevista dizendo que tinha um problema, era muito sensível, se emocionava facilmente no trabalho, entendia que cada trabalhador dava o seu *“sangue quando estava ali”* e quando ele coordenava algum trabalho se emocionava com o empenho das pessoas e ao finalizá-lo, ao falar com os trabalhadores sobre as tarefas realizadas, o tempo que passaram juntos solucionando problemas, quando percebia, estava com os olhos cheios de água, não conseguia conter as lágrimas e notava que isto estava ficando cada vez pior, parecia que ele estava amolecendo com o tempo.

Percebe que isto não incomoda os outros, e nem faz com que perca oportunidades ou respeito dos colegas.

Sérgio não tem o seu nome no crachá, tem um apelido (Tigrão). Quando questionado sobre o que significa o apelido começa a contar a sua

história. Sérgio nasceu e cresceu em Alegrete, com doze anos morria de amores por uma menina da sua cidade, Laura. O relacionamento, era levado por Sérgio com muita responsabilidade, sentia que Laura era a mulher de sua vida. Quando tinham 14 anos os pais de Laura se mudaram para Porto Alegre, o pai de Laura era Militar e havia sido transferido, o que fez Sérgio entrar em pânico e buscar uma alternativa para a separação.

Pensou que se fosse alguma estratégia que envolvesse estudos seu pai aceitaria. Conversou com seus pais no final do ano e disse que gostaria de fazer o segundo grau no Colégio Militar em Porto Alegre, seu pai falou, que o colégio militar era somente para filhos de militares e que ele não poderia, pois não era filho de um militar. Inicialmente ficou muito triste, mas lembrou que o seu tio era militar, foi conversar com ele. O tio foi buscar informações sobre o colégio e realmente, somente os filhos de militares poderiam ingressar. O tio comentou que se ele fosse seu filho e não seu sobrinho, tudo estaria resolvido. Sérgio imediatamente perguntou se o tio não poderia adotá-lo, assim só no papel, para ele poder estudar e morar em Porto Alegre. O tio falou que por ele, tudo bem, mas que ele iria ter que falar com seu pai e sua mãe, pois eles teriam que concordar com tudo isto.

Sérgio conseguiu convencer os pais que era uma ótima oportunidade de estudo, que o tio concordava em adotá-lo e que poderia morar com uma tia em Porto Alegre.

Seu plano deu certo, foi adotado pelo tio e matriculado no Colégio Militar, em janeiro tudo estava resolvido. Ficou em Alegrete, ansioso para que as aulas começassem e pudesse se reencontrar com Laura. Neste período

contou a sua alegria a um primo mais velho, que achou uma ótima ideia para poder sair do interior e morar na capital, mesmo que ele perdesse um ano, pois já estava no então ensino de segundo grau. Acompanhou as negociações do primo e em março estavam os dois “irmãos” no Colégio Militar. Como o primo era mais velho e o apelido era “Tigrão” ele era o “Tigrinho”, o apelido ficou, e como alguns colegas do Colégio Militar também entraram na Copesul, o “Tigrinho” virou “Tigrão” e ficou.

O seu esforço em vir estudar em Porto Alegre para não perder o contato com Laura conquistou os pais da moça que acabaram aprovando o namoro.

Sérgio terminou o segundo grau, fez um curso técnico e entrou na faculdade, no curso de Engenharia Mecânica. Continuou o namoro com Laura, terminou o curso superior, já trabalhando na Copesul, assim que se formou casou-se com Laura e tiveram duas filhas.

Quando estavam com dez anos de casados, Sérgio aceitou uma proposta de trabalho na Bahia, achou que seria bom para todos e não compartilhou a decisão com a esposa, a família foi junto com ele para a Bahia. Profissionalmente, Sergio achava que estava no ápice, podia proporcionar tudo para a família, escola para os filhos, lazer com a esposa, falou de restaurantes caros e viagens. Depois de seis meses na Bahia, um dia chegou em casa e sua esposa estava com tudo arrumado, falou que estava indo embora, não agüentava mais ficar na Bahia e o seu argumento foi que não queria ver as filhas falando “painho” e “mãeinha”. Laura voltou com as filhas para o Rio Grande do Sul. Sérgio sentiu que se não voltasse o seu casamento acabaria

ali. Em seis meses estava de volta, junto com a família. Relata que com essa vivência aprendeu que nem tudo que é bom para ele é bom para todos e quando está em grupo, seja no trabalho, ou em casa precisa ouvir a opinião de todos.

Quando retornou ao Rio Grande do Sul sentiu como se tivesse que começar tudo de novo, mas se adaptou bem, logo estava como líder no setor de manutenção. O setor de manutenção opera com muitos trabalhadores que não são integrantes, são de empresas parceiras, desta forma além dos seus liderados também se sente líder das equipes que trabalham juntas, mesmo que de empresas diferentes. Sérgio relata que sente o mesmo comprometimento e responsabilidade com os trabalhadores, mesmo que sejam de outras empresas. Esse seu jeito foi sendo percebido e em 2008 começou a coordenar paradas de manutenção, desta forma além do planejamento precisava motivar as equipes a cumprirem as metas e realizarem as atividades sem acidentes.

Sérgio, relata que quanto a empreendedorismo, ser mediador, facilitador e capacitador não tem maiores problemas, porém, sente muita dificuldade em motivar os trabalhadores, tenta estratégias diferentes e, às vezes, percebe que a estratégia acaba tendo o efeito contrário. Um exemplo disso ocorreu na parada de manutenção de 2008: coordenava uma equipe de integrantes e parceiros. Entre os parceiros, havia um mecânico de uma empresa que era muito bom, já havia trabalhado com ele antes e propôs para a empresa que esse mecânico poderia vir trabalhar aqui no Sul, coordenando a equipe dentro da COPESUL. Como era uma coisa boa contaram para o rapaz

logo na primeira semana da parada, uns dois dias depois a psicóloga me chamou para conversar. O mecânico que eu havia indicado estava muito “mal”, ela me explicou que a notícia havia desencadeado uma série de preocupações para ele. Como ele era de Vitória do Espírito Santo, a proposta envolvia a mudança de toda família, “eu nem sabia que o cara era casado”.

Relatou que conversando com a psicóloga é que ficou sabendo que o mecânico tinha três filhas com idades de 7, 5 e 1 ano respectivamente, que sua esposa se dedicava ao lar e a criação das filhas e que a preocupação do mecânico era em relação à mudança da família e a adaptação da mesma em um estado totalmente diferente ao que eles estavam acostumados e a distância que todos ficariam de suas famílias de origem. Diz que a psicóloga contou que o mecânico só de pensar na proposta já ficava alterado e que, neste caso, erraram em fazerem a proposta no início da Parada. O mecânico acabou muito empolgado com a proposta e como estava há dois meses longe de casa e a quatro anos sem férias, tudo junto, o fez não conseguir encontrar equilíbrio para o trabalho, “o cara enlouqueceu mesmo”.

Sérgio conta que seguiu as orientações que combinou com a psicóloga de orientar o mecânico para concentrar-se primeiro nas suas atividades na Parada, pois a decisão precisava ser compartilhada com a esposa e caso ela concordasse o peso da decisão e as implicações posteriores seriam divididas. Conta que esse caso lhe fez recordar de sua transferência para a Bahia e de toda a confusão que vivenciou em função disso.

Recorda que a sua sensação foi horrível, pois presenciou um excelente trabalhador piorando a cada dia, até que, antes do fim da Parada,

Sérgio teve que conversar com a empresa parceira para que o trabalhador retornasse para a sua cidade no Espírito Santo.

Sérgio lembra que conversou com o mecânico e ficou impressionado com a ansiedade dele, explicando que era difícil se organizar com calma, comparando-se aos motores que faz manutenção, *“depois de acionado tudo funciona rapidamente”*.

Outra preocupação de Sérgio é em relação aos acidentes, diz: *“ninguém pode se machucar”*. Durante o ano de 2008 coordenou três paradas de manutenção. Como estratégia de motivação pensou em sortear brindes por semana, caso o prazo estivesse sendo cumprido e não tivesse nenhum acidente e, ao final dos trabalhos, teriam um grande churrasco reunindo todas as equipes envolvidas. Relatou que estava conseguindo, sentindo as equipes motivadas, mas na primeira parada houve um acidente, o que fez com que o churrasco e o sorteio da televisão, que era o brinde final não acontecesse.

Sérgio sentiu-se muito mal com o que aconteceu, relatou que poderia sentir a frustração de muitos que trabalharam, deram tudo que podiam e depois se sentiram penalizados. Quando questionado sobre a rigidez da combinação, ele referiu que na empresa tinha que ser assim, se tudo desse certo podiam comemorar, se algo tivesse dado errado, no caso um acidente, mesmo leve, não podiam desfazer o combinado. Na segunda parada, o prazo não conseguiu ser cumprido. Sérgio conta que aquilo estava lhe matando, *“o que teria que fazer para poder comemorar com as equipes o sucesso de todos”*, pois sentia que o sucesso existia, todos trabalhavam, faziam as suas tarefas e mesmo assim, algo dava errado.

Durante as paradas Sérgio convidava outros profissionais para fazerem DDS, pois sentia que se o dia começasse com uma reflexão, ou mensagem positiva os trabalhadores se sentiam melhor e tudo transcorria bem. Falou que por mais que tentasse, quando fazia o DDS, acabava lembrando dos prazos, dos acidentes, ameaçando com a perda dos brindes, enfim não se sentia preparado para falar diferente e sentia que quando outros profissionais iam conversar com os trabalhadores o clima ficava leve, passavam dias comentado sobre o que foi trabalhado no DDS e acabavam levando aquelas palavras para outros que não estavam presentes.

Com a chegada da terceira e última parada de manutenção do ano, Sérgio tomou uma decisão, era necessário fazer o churrasco, homenageando a todos que trabalharam. Independente do prazo, ou de algum tipo de acidente o churrasco sairia e as empresas e os profissionais seriam homenageados, mas guardou essa decisão, não desfez a combinação inicial. No final da parada todos foram informados do churrasco, Sergio preparou junto com a equipe de comunicação da empresa um vídeo mostrando todos os envolvidos e falou um pouco sobre a atuação de cada empresa e da importância de cada um dos trabalhadores. Sérgio conta que deixou para o final a homenagem que ele achava mais importante, relata que nunca se emocionou tanto ao falar. Contou que quando pensou em homenagear o rapaz que entregava a água para os trabalhadores pensou em causar impacto para os que assistiam, para que não se esquecessem que enquanto eles realizavam as tarefas havia uma pessoa que ninguém percebia, mas que corria pela área levando garrafas de água gelada.

Sérgio chorou quando viu a surpresa do rapaz e continuou chorando quando percebeu que as pessoas aplaudiram e choravam. Diz que quando lembra, não gosta nem de pensar que esse momento poderia não ter acontecido se ele não tivesse tão chateado em não poder mostrar aos trabalhadores que ele estava orgulhoso do seu trabalho e do trabalho de todos.

2.2.2.4. Líder 4. Joana : A grande servidora

Joana tem 33 anos e 4 anos de empresa. É casada e sem filhos, o esposo é analista de sistemas. Está em um cargo de liderança há um ano, antes fazia parte de outra equipe e com todas as mudanças da empresa foi escolhida para ser líder.

Conta que morava em uma cidade do interior, estudou sempre em escola pública, quando terminou o então denominado segundo grau, pensou em fazer vestibular para área de humanas. Pensou em Direito, mas acabou se inscrevendo para Engenharia Química em uma Universidade Federal, no interior do estado. Durante a faculdade estudava e tinha bolsa, desde o início do curso; trabalhou no laboratório de físico-química, refere que gostou muito do curso. No último ano da faculdade, 1999, fez seleção de estágio em várias empresas no estado e também fora. Conta que a primeira empresa a divulgar os resultados da seleção foi a COPESUL e que havia sido selecionada para duas áreas, Comercial e Saúde Segurança e Meio Ambiente, optou por SSMA. Em seguida veio o resultado de outras empresas, foi selecionada em mais uma, mas já havia optado. Com a oportunidade mudou-se para Porto Alegre, foi morar junto com a irmã, que na época fazia Direito. Joana disse que nesta

época fazia o estágio, estudava inglês e também começou a ter aulas de direção para tirar a carteira de motorista, pois durante a faculdade não tinha condições financeiras. Perto do término do estágio surgiu uma vaga na empresa, mas ela ainda não havia decidido se queria ficar, ou não. Terminou a graduação em 2000 e se inscreveu para um pós-graduação em Joinvile. Iniciou o pós e começou a participar de seleções para empregos. Foi selecionada para Memphis (sabonetes) a planta era em Portão. Começou a trabalhar em Portão, morar em Porto Alegre e fazia o pós-graduação em Joinvile, nas sextas e sábados.

Estava trabalhando na Memphis quando recebeu uma ligação, a pessoa lhe disse que havia uma vaga em uma empresa de 2ª Geração e que gostariam de indicá-la. Joana concordou e logo estava trabalhando de novo no Pólo Petroquímico de Triunfo como engenheira de meio ambiente, nesta empresa também trabalhou na área de higiene ocupacional. Ficou seis anos nesta empresa, conta que tudo que aprendeu, aprendeu lá, nesta época relata que profissionalmente estava se desenvolvendo muito, *“mas pessoalmente não conseguia agregar muito valor”*. Considera o lado pessoal como comportamental e isto ela só foi mudar na empresa em que está agora. Relata que na empresa anterior todos eram como ela era, o trabalho fluía, todo mundo se entendia, era uma empresa extremamente organizada, sinto que isto é que está me ajudando agora, pois a mudança atual busca esse tipo de organização.

Conta que um dia acordou com vontade de mudar, queria sair da empresa, do estado, precisava de algo novo, colocou o seu currículo em um

site de recursos humanos e começou a ser selecionada para algumas vagas. Diz que na época trabalhava muito, entrava na empresa às 8 horas da manhã e só saía às 10 horas da noite, sempre trabalhou assim, tinha um ritmo muito acelerado, como era uma empresa estrangeira, tinha também a questão da língua inglesa que precisava sempre estar muito afiada.

Relatou que um ano antes de sair da empresa estava na melhor fase profissional, pessoalmente morava com a irmã e havia conseguido realizar o sonho de morar em um bairro específico de Porto Alegre que sempre lhe chamou a atenção. Estava realizada, profissionalmente já estava tudo organizado, já não se desgastava tanto com as questões profissionais, conseguia chegar em casa e descansar, ir para academia, sentia que tinha vida própria e estava decidida a ficar sozinha. Nesta época conheceu o seu marido. Conta que, quando o viu pela primeira vez, sentiu que ele era a sua alma gêmea e que seus planos “iriam por água a baixo”. Começaram a sair e, em quatro meses, foram morar juntos e estão juntos há quatro anos. Conta que já estavam juntos quando decidiu que tinha que mudar, não agüentava mais Porto Alegre, queria ir embora, mesmo com emprego aqui e com o companheiro também empregado aqui, refere que tinha que mudar e que só pensava na sua mudança. Se sua “alma gêmea” ia junto ou não era problema dele.

Colocou o seu currículo de novo em um site de emprego e foi selecionada para uma empresa no sul da Bahia. Entrou no processo de seleção, foi selecionada e na mesma época a COPESUL entrou em contato informando que havia uma vaga para ela. Como já havia sido estagiária eles

gostariam que ele voltasse. Decidiu ficar e voltar para a COPESUL, diz que foi a pior coisa que fez na vida, pois achou que ia retornar para uma empresa que ela conhecia e quando chegou viu que era uma empresa totalmente diferente. Neste momento sofreu muito, isto foi em janeiro de 2007. Sua percepção é de que saiu de uma empresa que era ágil, para uma empresa em que as decisões ficavam nas mãos de poucos: *“hoje eu me sinto melhor, pois está mais equalizado, cada um tem um pouquinho”*.

Relata que de janeiro a agosto sofreu muito, pois como entrou bem na transição e vinha de uma empresa multinacional, com o perfil muito semelhante ao da nova gestão, sofria o preconceito dos colegas. *“Isto era todo dia, no refeitório, nas reuniões, tem dias que tu já não está muito bem, e isto me fez sofrer muito.”* Quando chegou o projeto do eteno verde conseguiu mudar o clima e ficou envolvida com o projeto, mas estava decidida a pedir demissão. Quando trocou o coordenador, ficou melhor, mas ainda não estava satisfeita. Com uma nova troca de coordenador, surgiu a oportunidade de assumir a liderança da Saúde e Higiene Ocupacional. Conta que agora está muito feliz, não pelo cargo, mas era importante sair da área em que estava.

Conta que nesta nova fase suas preocupações são diferentes, antes sua preocupação era com qualidade e prazos, agora sua preocupação é com pessoas, qualidade, prazo e orçamento. Com tudo isto não conseguiu colocar a sua vida pessoal em dia, não consegue ter vida própria, *“eu vivo em função da empresa”*.

Afirma que, quanto aos aspectos de liderança, não tem nenhuma dificuldade, mas que mais preza é a questão de ser uma facilitadora. Sua

rotina é chegar em casa às 18h 45 min. Ir para o computador, ler e responder todos os e-mails do dia, repassar alguma coisa para o dia seguinte, pois quando está na empresa o seu tempo “é para as pessoas”. Quando questionada sobre quanto tempo acha que isto vai durar, responde que para sempre! Sente que a empresa é assim, ela tem um ritmo muito acelerado e que isto não vai mudar.

Como percebe que a demanda não diminui, começou a fazer algumas estratégias, não abre e-mails sexta e sábado, no domingo depois do meio-dia abre os e-mails começa a responder e não sai do computador enquanto não termina de responder todos os e-mails que recebeu. Depois, organiza a agenda para as próximas duas semanas, pois: *“quando eu estou na empresa o meu tempo é para as pessoas, para os liderados diretos e para o gerente e coordenador”* lá, não faz nada que não seja dar atenção para as pessoas. Sou líder na empresa e coordenadora, gerente em casa. Sempre trabalhei em casa, mas agora criou isto como estratégia para conseguir dar conta.

Sua rotina semanal é chegar na segunda-feira e ir direto para a sala do diretor, pois tem reunião com os gerentes até o meio dia. Como só chega na sua sala ao meio dia, nota que todos estão ansiosos para falar com ela, passa o resto do dia “acalmado todos”. Na terça-feira o dia começa de novo com reunião com o diretor, sente que está conseguindo organizar a vida de todo mundo, menos a sua. Quando questionada se esse modelo de profissional foi criado a partir de um exemplo, ou modelo de outra pessoa,

responde que não, que sempre foi assim, e que também é dona de casa, lava, cozinha, passa...

Conta que a rotina do marido também é pesada, só que diferente porque ele não tem liderados. Tem épocas que Joana se envolve mais com a casa, e isto deixa o marido irritado, diz que não é questão de pagar alguém, sente a necessidade de ser mulher, de fazer um bolo, arrumar o roupeiro... O marido gosta de vê-la envolvida com o trabalho da empresa, se tiver que responder e-mails, fazer relatórios, ele não se importa, mas se tiver que fazer algo da casa ele não gosta. Ele percebe o fazer de “dona de casa” como alterações que atrapalham o relacionamento.

“A única coisa que me incomoda agora é o fato de não ter vida própria, estar sempre cancelando as aulas de inglês, não conseguir caminhar... Como o gerente é responsável por Rio Grande do Sul e Bahia, ele viaja muito e quando ele chega, tudo precisa ser colocado em dia, o que faz com que algumas reuniões com ele sejam depois do horário, e sem uma previsão de dia fixo, o que dificulta a programação do tempo fora da empresa”.

Joana se considera doente pelo trabalho, não consegue ficar em casa sem pensar nas coisas da empresa, por exemplo, não abre os e-mails, mas fica fazendo bilhetinhos para ela mesma lembrar do que tem que fazer, ou responder quando estiver no computador. Sente que vai ter que mudar, mas considera muito difícil. Diz que não consegue ver o meio termo, ou se prepara para “estar sempre indo e vindo”, sempre viajando, ou se prepara para comprar roupas com números maiores, pois não vai conseguir fazer exercícios, se prepara para ter um relacionamento que está sempre iniciando, ou cria uma

vida neste estilo, ou sai da empresa. Considera que a sua estratégia é a única possibilidade de atender às demandas da empresa e acredita que se fizer diferente, estará fazendo “meia boca” e que os outros irão perceber como uma baixa na qualidade do seu trabalho. Para Joana o meio termo tem relação com perda de qualidade.

Para Joana ter pessoas para liderar é *“olhar no olho delas todo o dia e saber que alguma coisa não está bem, tem dias que se leva o dia inteiro perguntando, até que chega o final do dia tu descobre o que aquela pessoa tem”*.

Considera que ter oito liderados, é diferente de ter mil, *“com mil pessoas não se consegue nada mesmo”*. Um líder de muitas pessoas, segundo Joana, precisa ser é um bom técnico, *“eu tenho um gerente que nunca está aqui e eu tenho oito pessoas, que o único contato delas com a empresa sou eu, o mundo da empresa, o que a empresa quer, eu é que vou ter que dizer.”*

Joana já tinha sido líder na empresa anterior e coloca que aprendeu a ser líder usando as suas características pessoais com o dia-a-dia, pois a sua formação não contribuiu para essa atividade.

Uma dificuldade que está encontrando é em relação ao seu ritmo, pois é muito assim *“vamos tocar, vamos fazer, vamos ver o que vai dar”* e o ritmo da equipe de médicos e enfermeiros. Estava acostumada a tratar com engenheiros, *“com eles é de homem para homem”*, já com os médicos é outra cultura, outro jeito, sente que tem que desacelerar um pouco.

Em relação aos modelos que segue, diz que os líderes que teve lhe fizeram aprender a como não ser, ou seja, que aprendeu muito com os

exemplos negativos. *“hoje eu sou aquilo que jamais eu seria do que eu vi”*. Uma coisa que aprendeu, por não gostar que façam com ela é iniciar o dia e vir com quinhentas perguntas para um dos liderados. Cuida para chegar, tomar um café, dar bom dia para todos e só começa a fazer perguntas sobre o andamento das tarefas nunca antes das 8h. e 30 min. Fala que aprendeu a ser líder pelo contrário, na sua percepção vivenciou o que não deveria ser feito.

Considera seu atual gerente um grande líder, pois ele dá toda a autonomia necessária, considera ela uma empreendedora, dona do negócio sente que o que ela fizer ele “assina embaixo”, porém se ela fizer algo que vá contra o regulamento, ou não siga os padrões éticos exigidos, será a sua única chance.

“Um líder é uma pessoa que se preocupa com as pessoas, ele coloca as pessoas em primeiro lugar, seja para educá-la, seja para repreendê-la, seja para elogiar. Um líder tem que pular nos quatro quadrantes... e a equipe não segue uma empresa a equipe segue uma pessoa, a equipe não segue a empresa a equipe segue a Joana, eu tenho que ser o exemplo, naquilo que eu preciso ser”.

Considera a informação fundamental para a equipe, procura que todos sejam comunicados, mesmo que às vezes a informação venha meio torta, ela dá um jeito de passá-la. Joana diz que tem certeza que eles seguem a ela e percebe isto quanto vê dois de seus liderados agindo de forma totalmente diferente do que agiam antes e conforme as orientações que ela consegue passar. Isto a deixa muito orgulhosa, tanto do seu trabalho, quanto das potencialidades, que percebe desenvolvidas nos liderados. *“Eles giraram o*

botão de uma forma, eles são outras pessoas, tanto que o setor de recursos humanos veio me perguntar o que tinha acontecido”.

Joana considera que o líder precisa criar o ambiente para as pessoas se desenvolverem, percebe que a tarefa do líder como “educador”, é um perfil crescente na empresa, mas ressalta que é preciso educar pelo exemplo, pela postura, pelas ações.

Joana coloca que a preocupação com o lado humano na empresa é confundida com regalias, como carro à vontade, viagens à vontade. Agora, cada equipe tem o seu centro de custos e precisa administrá-lo e mostrar o resultado. Considera que a maior mudança que percebe em relação à nova gestão e a liderança é que o vínculo não mais se estabelece entre as pessoas e a organização, mas sim, entre as pessoas e o seu líder.

Compreendendo vidas, instituições e aprendizagens na formação do Líder Educador

A cada linha degravada uma marca foi se imprimindo em minha alma. Por vezes os sentimentos me animavam e passava a ver a realidade petroquímica com cores ressaltadas e alegres. Em outros momentos, a dor e uma certa aflição me acompanhavam na escuta daquelas pequenas pinceladas de intimidade.

Cada vida descrita é ainda uma construção e busca uma resolução diferente em seu aspecto pessoal e profissional, no entanto, alguns pontos em comum podem ser destacados como referências do caminho, do caminho ainda em trânsito de cada um.

Tais referências foram sendo dispostas como sinalizações que além de seu lume revelador de formas e contornos do objeto deste estudo demarcaram os contextos e sintonias entre as vidas e suas histórias. Tais referências estão dispostas como segue.

Sobre a formação como líder educador.

Todos os relatos deixam à mostra que nenhum dos entrevistados possui formação em administração de empresas. Portanto, não há uma estrutura formal que os prepare à liderança que hoje ocupam. Todos, de diferentes áreas de formação, vêm buscando na literatura em geral e em capacitações oferecidas as competências que entendem necessárias ao seu fazer.

Percebe-se a existência de um *curriculum* não-formal, passos já dados por outros líderes são traduzidos e *editados* para adequação à personalidade de cada um. Uns aprendem com acertos, outros com erros e outros ainda, buscam suporte no próprio grupo. O fato é que em grandes indústrias e na petroquímica a capacitação para uma liderança em regra se constrói com o cotidiano e sua prática.

Desta forma, a edificação de um líder educador na indústria petroquímica não se faz diferente, ou seja, passo a passo, conforme se pôde depreender dos relatos e histórias colhidas.

Dos primeiros Passos de um Líder Educador:

Primeiro	Deve haver a conscientização do líder sobre o que vem a ser um educador e seu papel no meio em que vive e trabalha.
Segundo	Deve ele desejar ser um educador
Terceiro	É necessário ver-se como um educador
Quarto	Entender o que é ser um Líder Educador
Quinto	Construir-se como um Líder Educador
Sexto	Determinar qual a intenção educativa de seus atos frente ao grupo
Sétimo	É preciso refletir e avaliar constantemente o seu fazer
Oitavo	Ter consciência de que a sua formação e também parte da formação de novas lideranças .

Como demonstrado na tabela tudo inicia com a conscientização do que vem a ser função de educador. Educar é mais do que ensinar e aprender, é antes de tudo, obter crítica sobre si e seu entorno, sobre o reflexo de seu gesto, sobre estender fronteiras e criar sonhos. Como no dizer de Frei Betto na nota de capa da Pedagogia da Autonomia sobre seu autor:

[...] eles aprenderam que Ivo viu a uva e que a uva que Ivo viu e não comprou é cara porque o País não dispõe de política agrícola adequada e nem permite que todos tenham acesso à alimentação básica. (BETTO, 1996, nota de capa)

O líder quando entende o papel de educador descortina um novo método para orientar sua forma de pensar e agir. Percebe que mais que ser

líder de um grupo, um educador é agente de transformação e propicia a si e aos outros um desejável progresso pessoal e profissional, modifica olhares e sentimentos, redimensiona papéis e unifica esforços em direção a algo.

Com esta ótica o líder passa a poder desejar. O desejo de algo move o ser no sentido de sua meta. Sua meta é seu sentido. Seu sentido, neste contexto é seu desejo. Desejar ser um educador é fundante à construção do “ser educador”, pois é no desejo que encontramos a motivação correta para iniciar um caminho, é ele que contém a bússola que orienta e a força que impulsiona o passo. Desejar ser para poder ver-se ser.

No decorrer das narrativas pude observar como os líderes, após serem esclarecidos sobre os contornos iniciais do “ser educador”, passam a desejar assumir tal encargo. Percebem-se como aquele que pode transformar e deseja tornar-se este agente, a chama do princípio fora acesa.

Com a análise das entrevistas, narrativas e histórias pude sentir como muitos líderes já possuíam não só o desejo, mas também a apropriação da ótica sobre si da condição de educador. De várias formas tudo ia sendo dito e revelado, porém, todas remetiam à noção pessoal de uma condição educadora no fazer da liderança. Ver-se como educador era para muitos mais claro do que eu podia supor. Eles possuíam uma noção empírica do ser/fazer, porém, carente de sistematização e método capaz de facilitar a compreensão do que já possuíam. Ver-se, no entanto, não é ser e para ser é preciso construir-se.

A construção de um “Líder Educador” passa pelo entendimento inicial da própria essência da liderança em uma visão agora expandida. Liderar,

nesta nova ótica, transcende a noção de metas e resultados. Remete a caminho e transformação, a aprender e ensinar, a construir e desconstruir. Novas competências em formas de desafios acordam a consciência daquele que deseja estar à frente de pessoas em uma organização petroquímica.

Cada líder em sua narrativa vai “amarrando” os passos de seus próprios caminhos. Vai visualizando sua trajetória e seus novos horizontes. Cada qual com sua dinâmica própria em entender e edificar. A cada relato um pedaço de um grande *vitrô* que se demonstra e revela.

A capacitação técnica da maioria dos líderes acaba por demonstrar que a competência em ser um *manager* é um desafio menor entre os desafios. Os processos administrativos e gerenciais, as previsões de custo e impulso empreendedor já têm sido práticos por quase todos e como tais processos estão atrelados às metas globais da organização ficam estes dimensionados ao passo desta como um todo.

Quanto às questões *coach*, ou seja, ser um motivador ou técnico que impulsiona o grupo, bem como, quanto ao aspecto de ser um servidor demonstraram-se como desafios de média dificuldade uma vez que tais conceitos há muito já estão inseridos na noção de liderança em qualquer aspecto considerado pela doutrina correlata contemporânea.

No entanto, é nos aspectos “Mediador e Capacitador” que os relatos revelam desafios de grande dificuldade. São os aspectos que possuem maior identidade com a questão “Educador”, são nestes pontos que a noção de liderança toma distância de outras até então consagradas pelos autores que se dedicam a este tema.

Ser Mediador pressupõe possuir conhecimento técnico e empírico sobre psicologia das relações interpessoais e conflitos intrapsíquicos. Aqui se encaixam os conhecimentos acerca do reconhecimento de Fatores Psicossociais e como estes podem afetar a concentração e motivação de um subordinado, bem como, a percepção de riscos.

Ser Mediador é conhecer a cultura organizacional a que pertence, bem como o possível distanciamento desta das diversas culturas pessoais trazidas individualmente pelos liderados, direcionando-se no sentido de fazer com que cada um aprenda e construa sua própria noção cultural dentro da organização. Mediar antes de tudo, processos de aprendizagens é a nova exigência percebida pelas lideranças. Estar no meio do caminho entre a organização e os liderados coloca os líderes em um dimensionamento exigente e delicado.

A competência em se tornar um “Capacitador” é, talvez, a mais citada nos relatos como a mais difícil de ser adquirida. Aqui se demonstra a dimensão do “professor”, daquele que ensina/aprende. Pela característica estritamente técnica das funções e trabalhos realizados em uma petroquímica as questões que envolvem “conteúdo” a ser apreendido e ou revisto, são cotidianas e de vital importância.

Em uma petroquímica tudo é muito perigoso, a “segurança” é, sem sombra de dúvida, a “cultura mãe”. Neste ponto, há sempre a cristalina visão de que o líder deve, com seu exemplo, cumprir e zelar por todas as regras que sustentam esta cultura, bem como, necessita sempre que necessário lembrar as mesmas a seus subordinados.

No entanto, há também o conteúdo específico em relação às tarefas. Ou seja, conteúdos técnicos que envolvem saberes sobre modos de fazer e não fazer, bem como, sobre consequências de atos e procedimentos.

Aqui reside a dificuldade em auxiliar realizando a transposição didática a cada momento necessário para que cada trabalhador transforme gradualmente em conhecimento as informações adquiridas.

Em muitos casos, os líderes necessitam operar junto a trabalhadores de outras empresas parceiras, onde a forma muitas vezes distinta de capacitar seus colaboradores, faz existir diferenças conceituais e procedimentais que podem gerar conflitos e ou riscos. O “Líder Educador” neste aspecto necessita estar ciente que deve trilhar o sexto, o sétimo e o oitavo passos.

Assim, **determinar qual a intenção educativa** de seus atos frente ao grupo, **refletir e avaliar** constantemente o seu fazer, e por fim, ter consciência de que a sua formação é também parte da formação de **novas lideranças**, são noções que devem estar presentes em um fazer voltado a uma construção educativa.

Quanto a estes dois últimos aspectos, após a análise dos relatos, sugeri às lideranças, em reunião de devolução, estratégias que visam estimular e auxiliar na apreensão destas competências.

Das estratégias sugeridas.

Os diálogos de segurança (DDSs) são utilizados geralmente, de forma rápida, antes de o grupo assumir seu posto, para que as lideranças repassem orientações, bem como, admoestações e até mesmo ameaças aos

liderados. Sugeri que tais momentos tenha, aos poucos, seu tempo dilatado e que sejam bem mais empregados no sentido de tornarem-se gradativamente um momento educativo e de afinamento relacional da liderança com o grupo.

São oportunidades para a realização de dinâmicas educativas em que possam ser repassadas informações e também para que sejam construídos conhecimentos pessoais e grupais, com vistas a um melhor nível de cooperação e entendimento, tanto na realização de tarefas quanto no relacionamento profissional. Para tanto, é necessário que o líder seja capacitado quanto às noções de organização didática, planejamento e avaliação para que possa adquirir confiança, bem como, para que atinja com maior plenitude seus objetivos

Também sugeri que as lideranças possam adquirir capacitação em mediação e negociação de conflitos como forma de sentirem-se mais seguros na realização de seu fazer como mediador. Os conhecimentos sobre o tema facilitará as relações das lideranças entre si e com os liderados, bem como, poderá modificar a forma “militaresca” de solicitar tarefas e fazeres.

Como forma de solidarizar conhecimentos foi sugerido, e implantado, encontros periódicos entre as lideranças das diversas equipes. Percebi que cada líder acaba por formar seu próprio modo agir e pensar em decorrência do tempo escasso e da inexistência de trocas de informações e vivências.

Tais encontros passaram a ser realizados mensalmente desde o mês de outubro de 2009, quando tenho tido a oportunidade de participar auxiliando na proposição de vivências e dinâmicas em que a troca de

experiências tem resultado em frutíferas estratégias de conscientização e avaliação de saberes interpessoais.

Ao fim, como resultado da coleta de informações, tanto das avaliações psicossociais quanto dos relatos das lideranças, realizamos no mês de novembro de 2009, um encontro de capacitação e acolhimento com uma turma de 50 colaboradores que acabavam de ingressar na forma de trabalho chamada “turno”.

O encontro realizou-se, a meu pedido, com a presença dos familiares dos trabalhadores onde podemos confraternizar e repassar a estes um manancial de informações e estratégias utilizadas por diversos trabalhadores como forma de adaptarem-se ao turno.

Dentre as estratégias fora demonstrado que o período de adaptação dura em torno de um ano e meio, que a família, em especial a esposa(o) possui fundamental importância na organização e zelo por um ambiente propício ao descanso do trabalhador durante o dia, bem como, que as folgas propiciam uma maior proximidade com os compromissos familiares, fazendo com que aqueles que já trabalham na modalidade de turno há mais tempo não deseje voltar para o horário administrativo.

O encontro surtiu um produtivo efeito redimensionando as expectativas dos trabalhadores e familiares no sentido de enxergar no turno uma forma propícia de aproximação familiar e conjugal. Os retornos auferidos nos dias seguintes ao encontro me fez crer que tal procedimento tende a ser adotado como procedimento padrão em ocasiões futuras.

Mais que enxergar pessoas em crescimento, metas sendo cumpridas e lucratividade para a organização, é preciso ver vidas e instituições retroalimentando-se em longas jornadas de trabalho cheias de responsabilidades, angústias e vitórias. Aprender a ser e auxiliar processos de “vir a ser” mostra-se como uma missão-vocação do Líder Educador.

Um olhar e um zelo diferenciado aliam-se a compaixão e motivação daquele que, como líder, inicia seus passos e auxilia outros tantos em um caminho solidário e aprendente no fazer de uma nova forma de liderança e de um novo modo de colocar-se, antes de tudo, como um Educador, que lidera vidas e muitos sonhos.

É, no entanto, hora de me despedir. E este momento torna meu coração um lugar onde habitam duas mulheres. A primeira, a que entrou em uma petroquímica quase que por “acaso” que possuía uma visão um tanto acadêmica sobre questões como sofrimento, opressão e realização pessoal em uma indústria. Esta, está hoje, modificada pelo olhar de amigos que encontrou, pelas histórias de alegria, tristeza, angustias e conquistas que ouviu, pelos passos que trilhou e pelo caminho que se fez destes passos. A segunda, a educadora, tem agora os olhos mais atentos, um sem medo em dar a mão e um sorriso, um objetivo mais claro quanto ao seu fazer. Entendeu, seu fazer é um fazer do coração. Foi este que a guiou e também quem lhe encontrou no final do caminho.

O fim de um caminho se dá quando outro se inicia. Aqui, portanto, deixo meu último passo e fico a espera, de mais um convite do destino para andar e novamente, aprender.

Referências

ABRAHÃO, Maria Helena M.B. (org). *Brique da Redenção: trabalho, educação, subjetividade e saúde*. Porto Alegre: PUCRS, 1997.

_____. As narrativas de si resignificadas pelo emprego do método autobiográfico. In: SOUZA, Elizeu Clementino de e ABRAHÃO, Maria Helena M.B.(orgs). *Tempos Narrativas e ficções: a invenção de si*. Porto Alegre: Edipucrs, 2006

ABREU, Percy Louzada. *A epopéia da petroquímica no sul: história do pólo de Triúnfo*. Porto Alegre: Express, 2007

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

ANDRÉ, Marli; LÜDKE, Menga. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

ATAÍDE, Yara Dulce Bandeira de. História oral e construção da história de vida, In: SOUZA, Elizeu Clementino de e ABRAHÃO, Maria Helena M.B.(orgs). *Tempos Narrativas e ficções: a invenção de si*. Porto Alegre: Edipucrs, 2006

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisas em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec, 1999.

BELASCO, James A. e STAYER Ralph C. *O vôo do búfalo: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados a assumirem a direção*. Rio de Janeiro: Campus, 1994

BELASCO, Jim. Promovendo o sucesso para os outros, In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e SOMERVILLE, Iain. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

BETTO, Frei. Nota de capa. In: FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

BORGES, Livia de oliveira, Silvânia da Cruz Barbosa. *Aspectos psicossociais do trabalho de petroleiros: dois estudos empíricos no Rio Grande do Norte*. Natal: EDUFRN, 2006.

BRIDGES, William. Guiando a organização distribuída. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e SOMERVILLE, Iain. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

CARUSO, Luiz Antonio Cruz, MAGGI, Bruno e DWYER, Tom. *Trabalho tecnologia e organização*. São Paulo: Blucher, 2007.

CODO, Wanderley (Coord). *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

COHEN, Eli e TICHY, Noel. A liderança para o século XXI começa pela liderança interna. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e SOMERVILLE, Iain. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

CAMBI, Franco. *História da pedagogia*. São Paulo: UNESP, 1999.

DALAI-LAMA. *Liderança para um mundo melhor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DEJOURS, Cristophe. *A Loucura do Trabalho*. Oboé Editorial, 1988.

_____. *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2007.

DSM-IV-TR. *Manual Diagnóstico Estatístico de Transtornos Mentais*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ERBS, Rita Tatiana Cardoso. *Pais no primeiro contato com Instituições de Educação Infantil*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: PUCRS, 2001.

_____. *Guia de Atenção Psicossocial*. Porto Alegre, 2008. Texto impresso.

GOHN, Maria da Glória. *Educação não-formal e cultura política: impactos sobre o associativismo no terceiro setor*. São Paulo: Cortez, 2008

_____. *Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas*. In: Ensaio: Avaliação, política pública e educação, vol. 14, Rio de Janeiro, 2006.

INSS. *Instrução Normativa INSS/DC nº 98*. Brasília: 2003

GADOTTI, Moacir. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GUARAGNA, Eduardo Vieira da Costa. *Desmistificando o aprendizado organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GRIFFIN, Ricky W. e MOORHEAD, Gregori. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática, 2006

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HITT, Michael A., MILLER, Chet e COLELLA, Adrienne. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HUERTAS, Juan Antonio. *Motivación: querer aprender*. Buenos Aires: Aique Grupo Editor, 2006.

JOSSO, Marie-Christine. *Experiências de vida e formação*. São Paulo: Cortez, 2004.

KAROLCZAK, Maria Eloísa e KAROLCZAK, Marcio Martins. *Andragogia, liderança, administração e educação: uma nova teoria*. Curitiba: Juruá, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos para quê?* São Paulo: Cortez, 2000.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1999.

MAY, Tim. *Pesquisa social: métodos, técnicas e processos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

MORAES, Roque. *Análise de conteúdo*. Revista Educação, v.21. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

_____. *Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva*. Ciência e Educação: Bauru, SP, v9, n2, p.191-210, 2003.

NETO, Otávio; MOREIRA, Marcelo; SUCENA, Luiz Fernando. *Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ. 2002. Texto impresso.

NR-33. In. *Segurança e medicina do trabalho* – obra coletiva. São Paulo: Saraiva, 2008.

Organização Internacional do Trabalho. Relatório do Comitê Misto. *Fatores Psicossociais no Trabalho – Sua Natureza, Incidência e Prevenção*. Genebra/Suíça, 1984.

PEREIRA, Ana Benevides (org). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SCHAFFEL, Sarita Léa. Identidade profissional em questão. In: CANDAU, Vera Maria (org). *Reinventar a Escola*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

RAYBOUT, P. Valladon, S.C e POIRIER, J. *Histórias e Vida Teoria e Prática*. Oeiras. Celta, 1995

SOUZA, Elizeu Clementino de e ABRAHÃO, Maria Helena M.B.(orgs). *Tempos Narrativas e ficções: a invenção de si*. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.

STECANELA, Nilda (coordenadora); ERBS, Rita (colaboradora); SACRAMETNO, Eliana (colaboradora). *A construção do professor reflexivo: um estudo sobre indicadores de 'simetria invertida' e de 'transposição didática'* – ISITRA. Projeto de Pesquisa UCS/ago/2006-ago/2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALZA, Miguel. *Diários de aula: um instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

