

Capítulo Quarto

A ORGANIZAÇÃO FORMADORA

João Augusto de Souza Leão de Almeida Bastos

1. A Aprendizagem na Experiência de Trabalho

A produção moderna, em contato maior com a evolução e transformação tecnológicas, mobiliza enormemente uma heterogeneidade de saberes e conhecimentos que ultrapassa os modelos tradicionais de “trabalho qualificado”.

Desponta no cenário interativo da escola/empresa uma nova natureza de aprendizagem no processo de trabalho, enriquecida pelas vantagens da cooperação e provocada pela instabilidade das opções organizativas. O leque de perspectivas e de decisões é bastante amplo, o que cria necessariamente “espaços” para serem conquistados pela aprendizagem no trabalho e pelo trabalho, e não rigorosamente dentro dos padrões tradicionais da escola (ZARIFIAN, 1995).

Percebe-se, então, que a formação escolar está em questionamento. As formas e conteúdos de aprendizagem orientados para estruturar competências no âmbito da compreensão individual estão sendo substituídas pela abordagem e apreensão coletivas das mais variadas situações de produção.

Novos tipos de aprendizagem estão surgindo na medida em que as rotinas e a regulamentação tecnicada das tarefas vão desaparecendo. É a aprendizagem que brota do fazer da experiência de trabalho, que consolida conhecimentos através das práticas.

Os postos de trabalho, considerados como tais, estão se diluindo na complexidade de certos processos, na diversidade de inúmeras competências. Conseqüentemente, despontam novas formas organizativas que favorecem o desenvolvimento de capacidades, motivando significativamente os participantes dos segmentos produtivos.

Essa organização torna-se evidentemente evolutiva, pois depende que cada um disponha de informação sobre o papel dos outros. Trata-se, pois, de aprender relações diferenciadas com os outros e supõe explicações, transmissão de experiências, tempo e intercâmbios.

Nesse ambiente, entram em cena as dimensões-chave do contexto, das evoluções compreensivas e interativas que irão definir modos inovadores de coordenação e integração. Assim, a situação de produção problematiza a articulação entre a formação e o trabalho, oferecendo condições para se elaborar uma mensagem pedagógica a partir de uma reflexão em comum sobre a prática (DEWEY, 1995).

A mensagem pedagógica, estruturada nesse contexto, desenvolve-se a partir de uma reflexão sobre a prática. Os conhecimentos adquiridos são transferidos pelas possibilidades de “reapropriação” da técnica via elaboração de análise e reflexão.

Não se trata pois de “situação de trabalho”(G. Friedman e P. Naville), mas de “sistema de trabalho”(A. Touraine) organizado pela articulação entre a formação e a produção.

Nesse aspecto, as contribuições de J. Habermas vêm a calhar de maneira apropriada. O “mundo da vida” é sem dúvida o mundo do trabalho. Não se trata de um

conhecimento exclusivamente abstrato e cognitivo, processado pela informação, mas do diálogo com o mundo da vida, que explora a subjetividade do trabalhador na sua experiência de trabalho.

São os espaços de mobilidade no posto de trabalho que formam as “zonas de intercâmbio” do saber experimental. As operações significam o domínio da resolução de problemas, integram habilidades, conhecimentos, motivações e objetivos e situam-se no “entorno social, simbólico e físico do trabalho” (ROJAS, 1997).

Os grupos, assim dinamizados, estruturam e desenvolvem sua cultura ou seu “habitus” difundido entre os trabalhadores. Essas formas culturais estão baseadas nos “espaços de mobilidade” e nas mudanças das organizações. Então, forja-se um modo “tácito” de conhecer que se confunde com a construção da “zona de intercâmbio” de conhecimentos. Trata-se pois de uma trabalho para reconstruir tecnologias a partir das práticas.

Os elementos até aqui expostos demonstram uma nova compreensão das potencialidades cognitivas do processo de trabalho. A complexidade tecnológica, desmembrada em novas tarefas, desabrocha na aquisição e aprendizagem de novos saberes. A qualificação adquire outro contorno, além da preparação para o exercício de tarefas específicas, pois vincula-se à compreensão do processo como um todo, resultante dos conhecimentos práticos e técnicos que emergem das tecnologias produzidas.

Os trabalhadores, nesse contexto, são atores de “interfaces” que repousam sobre as capacidades de iniciativa e de experimentação (MALLET, 1990). O potencial cognitivo e didático do trabalho depende de seu entorno e das situações que o circunscrevem. Assim, são aproveitadas a complexidade de tarefas, a rotatividade de funções, as atividades de supervisão e coordenação. Despontam inúmeras possibilidades de novas decisões frutos da interação e da comunicação, estimulando fortemente o exercício da reflexão e da experimentação com vistas à solução de problemas.

Os atores das interfaces, pela perspectiva acima referida, criam ambientes pedagógicos e profissionais que dispõem de alguns instrumentos, assim caracterizados: desenvolvimento de conceitos e métodos de trabalho, a exemplo da experiência japonesa *on the job training – OJT*; estrutura dialógica expressa pela figura do *interlocutor significativo*; registros de mediação; possibilidades de teorizar e sistematizar as experiências; habilidade para decifrar inter-relações entre processos e conformidade interdisciplinar (ROJAS, 1997).

Pelo enunciado até aqui, depreende-se o potencial de razão e de saber que reside na experiência da realidade produtiva. As experiências são reconstruídas pelas “zonas de desenvolvimento próximo”, pelo “habitus” inserido no “mundo da vida” para estabelecer uma verdadeira interação.

O saber unilateral, exclusivamente técnico e instrumental, é limitado. As interpretações das experiências ganham importância pela riqueza dos fenômenos e de suas comunicações. Enfim, o trabalho nessa perspectiva é um laboratório de conhecimento.

2. Novos Modelos de Organização da Produção

Os processos organizativos dos segmentos produtivos estão em plena fase de transformação. Despontam um novo quadro de análise integrado por outros elementos além do exclusivamente produtivo e econômico.

A organização do trabalho situa-se menos na escolha de execução ou implementação e mais no reordenamento da produção. A evolução do trabalho resulta mais de inovações organizacionais, de formas de coordenação de atividades que de modernização tecnológica. As mudanças não acontecem isolada ou localmente, mas via sistemas de produção, incluindo redes de cooperação (VELTZ, 1993).

O novo paradigma organizativo é também conduzido por atores sociais que lhe ofertam uma nova dimensão de racionalidade para se concretizar na ação. Este paradigma apóia-se em algumas dimensões, assim resumidas: articula aspectos técnicos, sociais e econômicos de um universo de produção; reúne vertentes sociais e cognitivas de um universo de produção que inclui problemas práticos e resolução de questões.

O modelo de organização que vem sendo analisado rompe com os padrões do modelo taylorista tradicional, que vem dominando as estruturas administrativas desde o final do século XIX.

As teorias da eficiência não são mais adequadas à realidade técnico-econômica, às configurações de meios e objetivos que condicionam a criação de valores na economia atual. Não se trata de passagem de um modelo para outro – homogêneo e unificado, mas de diversidade de experiências, que vão se constituir em linhas de fraturas com relação ao modelo clássico.

A evolução espetacular da base técnica vem modificando a estrutura de custos e de produtividade. Inúmeras são as potencialidades de interconexão das tarefas e dos processos que atingem os mais variados sistemas produtivos vulneráveis às contingências locais. As qualidades de interfaces estão se tornando cada vez mais importantes para os sistemas de produção, que dependem cada vez menos da produtividade de operações elementares. A competição caracteriza-se pela busca da qualidade, diferenciação, variedades e inovação que integram a complexidade da produção.

Surge, então, um novo discurso sobre o gerenciamento, que vem reforçar a integração sistemática dos ciclos de produção: administração global dos recursos, associada à densidade e qualidade das interações; horizontalização dos procedimentos – reação e inovação; descentralização das estruturas e das decisões.

Nesse contexto, depreende-se na prática uma mistura de rupturas e formas tradicionais de organização gerando vários tipos de *crise* (VELTZ, 1993).

A primeira delas situa-se no âmbito do *modelo de operação*. Trata-se, de modo geral, da abordagem sistemática das atividades técnicas através das análises possíveis dos gestos. Tal colocação identifica-se com a linguagem de ação, o que significa decompor os processos em operações e as operações em gestos elementares. Decorrente disso, estrutura-se a racionalidade econômica dos sistemas de produção proposta pelas engenharias tradicionais (PICON, 1992).

A inovação nesse modelo consiste na produtividade do trabalho ou na produtividade das ações objetivas. É a unidade de ação e de medida estruturando atividades em operação. Em verdade, o trabalho no ambiente deste modelo é tratado como objeto, desagregado das pessoas que o realizam. Os programas de instrução são organizados para uma realização eficiente das operações através da organização lógica antes de sua execução.

A segunda crise concentra-se no *modelo de cooperação*. No taylorismo, a cooperação significa a agregação das atividades pela seqüência das operações. A

cooperação restringe-se ao mundo das operações e não admite a organização como interação efetiva dos atores.

O novo modelo de cooperação, fora dos esquemas tayloristas, é dinâmico e flexível, pois envolve diversos níveis de atividades e de situações. Significa, na prática, a coordenação das atividades sob forma de horizontalidade direta, em oposição aos velhos princípios de coordenação vertical do trabalho prescrito e real desenvolvido de maneira hierarquizada. A cooperação propriamente dita revê o fluxo das atividades e cria novas competências.

A terceira crise atinge *o modelo de inovação e aprendizagem*. O ciclo produtivo do taylorismo não é estático, pois busca também a inovação que envolve produtos e processos. O taylorismo, neste contexto, admite e estimula um sistema de aprendizagem, que se realiza por seqüências temporais e por estruturas organizacionais bem identificadas. A aprendizagem promovida pelo taylorismo provém da produção decomposta em fases, redundando na repetição de procedimentos e de saberes instituídos. O novo modelo propõe a aprendizagem pela organização, situando-a no novo contexto técnico-econômico movido pelas variabilidades e pelas mudanças. O processo de inovação, nesse ambiente de aprendizagem, não é apenas incremental, caracterizando rupturas materiais, mas é uma recomposição partindo do interior da própria atividade, organizada de maneira participativa.

Pela análise das crises, sumariadas até aqui, percebe-se que o princípio da cooperação está no centro da atividade produtiva. Nesse sentido, não significa uma simples transmissão de mensagens, mas um consenso sobre objetivos comuns que conduz os participantes à compreensão intersubjetiva nos planos cognitivo e normativo. Estabelece-se um ciclo dinâmico entre os níveis “centrais” e “locais”, entre o estratégico e o operacional, sendo criadas assim formas expressivas dos sujeitos com vistas a atingir um novo patamar de linguagens e comunicações.

Nesse contexto, a atividade laborativa é extremamente rica e densa de significados. A trama da atividade torna-se evidentemente um acontecimento, pois espaços são criados através das normas e da tomada de consciência que sintetizam e interpretam as observações do dia a dia.

Um novo conceito de qualificação desponta como um estímulo à capacidade de sincronização e de gestão de seqüências temporais. Significa, na prática, a habilidade para enfrentar os acontecimentos, tentando reagir e dominá-los. É claro que os aspectos lógicos são importantes na definição dessas tarefas, mas é preciso também manter as condições permanentes para a avaliação das performances.

Assim, a atividade produtiva não consiste num dado bruto, mas envolve circunstâncias, situações e sobretudo atores que dão sentido a todas as orientações visando a aprimorar os vários aspectos do comportamento. As situações não são exteriores aos atores, mas fazem parte do interior dos indivíduos.

As perspectivas de transformação nessa linha de raciocínio são imensas. Estaremos transitando sempre entre modelos tradicionais e modelos inovadores. Mas a transição não se processa de maneira linear e automática. Arranjos organizacionais serão sempre oportunos e até mesmo necessários.

Tudo, no entanto, passa pela renovação da organização do trabalho, que exige cada vez mais do trabalhador autonomia e polivalência em condições de se adaptar a esses arranjos organizacionais de maneira mais flexível e inteligente.

Portanto, o novo conceito de habilitação emana da cooperação horizontal que gera a comunicação entre os saberes, analisando os problemas e identificando as competências. As atividades produtivas não se constituem em simples etapas sucessivas mas num todo em forma de projetos dinâmicos que são construídos de maneira participativa e integrando todas as competências.

3. Trabalho e Comunicação

O novo processo da reorganização produtiva desabrocha, sem dúvida, na questão do trabalho, que, dentre os seus vários aspectos sócio-econômicos explorados densamente através da história, é também comunicação. Na verdade, trabalhar é efetivar comunicações (ZARIFIAN, 1996).

As mudanças que estão ocorrendo no universo produtivo atingem diretamente a maneira de definir, organizar e avaliar o trabalho. Com efeito, a comunicação no trabalho torna-se o problema-chave da eficiência produtiva e não envolve tão somente a vida social na empresa.

Nesse aspecto, é oportuno relembrar as contribuições que Jürgen Habermas pode ofertar às dimensões do trabalho enquanto atividade comunicativa. A razão comunicativa proposta por J. HABERMAS (1987) altera profundamente os paradigmas tradicionais com relação ao mundo e à sociedade.

A razão comunicativa recusa a teleologia imanente à história, pois não aceita nenhuma finalidade ou previsão por antecipação. Propõe a reabilitação e a reorientação das ações sociais, não por imposição coercitiva, mas pela disposição democrática de criar o diálogo e alcançar o consenso em função da racionalidade das ações.

O traço distintivo da humanidade é a tendência para a comunicabilidade, o diálogo e o consenso, inscrita nas formas de linguagem. Para construir a razão comunicativa é preciso entrar no mundo vivido, que, no fundo, é também o mundo do trabalho.

O conceito de mundo vivido recorre às dimensões da fenomenologia, expressas na densidade e racionalidade das experiências e das ações que buscam o entendimento mútuo através da linguagem. O campo de atuação espraia-se em muitas direções e contém múltiplas facetas.

A razão, concebida de modo tradicional, depende do sujeito cognoscente e agente – é subjetiva e instrumental visando ao domínio teórico e/ou prático de objetos. Na concepção habermasiana a razão inclui intrinsecamente sujeitos linguísticos – é intersubjetiva e não-instrumental. A prática linguística envolve, conseqüentemente, dois participantes que se direcionam para o entendimento.

A razão estabelece relação; o objeto representa o existente e o sujeito – a capacidade de se relacionar. Neste contexto, o conhecimento é o estado de coisas relacionado e com possibilidades de intervenção no mundo como totalidade.

A primeira noção de razão tentou definir a primazia do sujeito (autoconsciência) sobre a relação sujeito-objeto, gerando a filosofia da consciência e afirmando que o conhecimento de si próprio é mais importante que a realidade. J. Habermas propõe a

mudança de paradigma: da filosofia da consciência para a filosofia da linguística e da comunicação.

Entramos, assim, na guinada teórico-comunicativa, definidora da relação entre falantes e ouvintes que se comunicam sobre algo inserido no mundo. Trata-se de uma relação intersubjetiva, dialógica entre um ego e um alter ego, estabelecendo diferença na relação de um com o outro.

Tais assertivas conduzem aos fundamentos da razão comunicativa, que na sua essência promove o acordo racional entre os sujeitos e exclui formas de coerção. A razão comunicativa, portanto, não se guia por padrão puramente cognitivo-instrumental. O pensamento de Descartes – resumido no “eu penso”- distancia o homem da natureza, do trabalho e da própria vida porque o manipula e o reifica.

A racionalidade comunicativa torna-se menos posse do conhecimento do que a maneira como os sujeitos adquirem o conhecimento. A racionalidade define-se em função das relações internas entre os sujeitos para obter o consenso. Falantes e ouvintes são atores da relação.

A racionalidade comunicativa é a própria ação e o segredo do trabalho, pois permite estabelecer relações com o mundo através dos sujeitos atores: mundo objetivo, mundo social – relações interpessoais reguladas e mundo subjetivo – totalidade das experiências vividas e que se expressam.

Pelo exposto, depreende-se que há dois tipos de ação no mundo: o agir instrumental e o agir comunicativo. São dois tipos de interesse: o primeiro tenta preservar o domínio técnico sobre a natureza através de instrumentos, visando a obter maior rendimento com menor custo: o segundo provoca a emancipação pela consciência crítica, pelas relações entre os homens que os libertam da reificação das relações sociais.

A nova forma de razão – a comunicativa, opõe-se, portanto, à instrumental. Nesta o sujeito apropria-se de objetos do conhecimento com a finalidade de dominá-los para atingir fins instrumentais. A razão não-comunicativa é feita para subjugar, controlar e dominar. A razão comunicativa é libertadora.

Pelo visto, a razão comunicativa esclarece as práticas e resolve as teorias com as práticas. Esclarecer as práticas é experimentar o mundo vivido pela história construindo o social. O marco decisivo desta história é o trabalho, muito mais como expressão de linguagem e força de interação do que como instrumento de produção.

Com esses elementos, o trabalhador adquire condições para avaliar o processo produtivo e sua inserção nele, mantendo a visão global da produção, discutindo e definindo processos e produtos. Assim, relações são estabelecidas entre a economia e a sociedade.

A forma mais competente para intervir na realidade e na produção através da visão científica é considerar a ciência como processo de inovação permanente, via questionamento sistemático, crítico e criativo.

Os estudos de J. Habermas, porém, não atingem as dimensões da empresa e dos processos produtivos. Tais dimensões são excluídas, embora necessárias no contexto do mundo moderno, porque mantêm o caráter *prefinalizado* das instituições econômicas no âmbito da estrutura capitalista, sempre em busca do lucro, da renda e do capital. O caráter prefinalizado do processo produtivo, no entender de J. Habermas impede a ação comunicativa de se concretizar.

A esse respeito J. Habermas chega a falar de “pseudo-comunicação”, de linguagem constrangida e objetivamente instrumentalizada. Trata-se, no seu entendimento, de agir para o sucesso e o êxito, de ação orientada para o sucesso, em contraposição ao agir orientado para a intercompreensão.

A ação instrumental, orientada para o sucesso egocêntrico, tende a manipular os sujeitos. Isso ocorre de maneira diretamente instrumental quando provoca uma intervenção direta através de uma ordem estabelecida ou indiretamente instrumental na medida em que provoca influências para alterar decisões dos outros.

O outro lado da questão, segundo J. Habermas, situa-se no agir para a intercompreensão, para estabelecer o acordo mútuo em busca do entendimento e não da influência sobre os outros.

Para J. Habermas, há uma ruptura entre esses dois mundos: o agir para o sucesso e o agir para a intercompreensão. O ponto de vista deste autor com relação a esta questão é incisivo e contundente. A empresa para ele é representativa do funcionalismo e da ação instrumental.

Tais assertivas não significam que J. Habermas tenha abandonado o interesse de analisar a mediação das interações entre as estruturas produtivas e as formações humanas dentro do contexto histórico e formando a estrutura dialética. J. Habermas não constata “identidades” entre o mundo produtivo e o mundo da vida, mas sugere a leitura dessas relações como “homologias”(HABERMAS, 1990).

Na verdade, o desenvolvimento das forças produtivas favorece a formação dos sujeitos que são capazes de realizar condições de produção sem abandonar suas vidas e a maneira humana de viver e sobreviver. Os sujeitos “livres” não são produtos ou “fatores” das forças produtivas:

As sociedades modernas, por conseguinte, devem formar para si uma identidade coletiva compatível, em ampla medida, com estruturas universalistas do Eu. Com efeito, os membros emancipados da sociedade burguesa podem saber-se unidos aos seus concidadãos em suas qualidades: de sujeitos (...) juridicamente, (...) moralmente, e (...) politicamente livres (HABERMAS, 1990, p. 29).

É evidente que J. Habermas não se adapta ao funcionalismo moderno. Nesta perspectiva, encontram-se tanto a teoria de sistemas quanto o socialismo burocrático superado, que controlam a formação dos sujeitos só através das instâncias de regulação. Os sistemas funcionais desviam os indivíduos socializados nos seus ambientes e lhes adaptam para suas ações funcionais.

Historicamente, os trabalhadores vêm sentindo as limitações para expandir suas potencialidades de interação e de comunicação, sobretudo com a carga horária de doze horas diárias. Hoje, com as trinta e cinco horas semanais, surgem novas potencialidades bem mais amplas para desenvolver interações dentro e fora do trabalho (MARKERT, 1994, p.179).

Mesmo, no âmbito da estrutura capitalista, o indivíduo não cessa de buscar perspectivas e possibilidades para encontrar sua emancipação com a crescente “liberação” do modo de vida inserido na “sociedade civil”. Há a tendência permanente para encontrar a independência cultural em relação à esfera de produção.

As forças pessoais para resistir às pressões normativas não se entregam facilmente, buscando constantemente ensaiar entendimentos e interações. Com o crescimento dos espaços vitais os indivíduos demonstram que não estão diretamente submissos às estruturas

produtivas e que podem experimentar interações solidárias e formar suas identidades autoconscientes (MARKERT, 1996, p.60-61).

A leitura de J. Habermas abre perspectivas para analisar o processo de valorização do capital e do desenvolvimento do “homem omnilateral”. Na verdade, o capitalismo só pode ser superado pela associação de homens autoconscientes. É o caminho para superar a alienação total dentro da “indústria cultural”, onde o homem coisificado na sua consciência como mercadoria reside como algo vazio.

As relações entre o materialismo histórico e os processos de formação de sujeitos passam pelo trabalho e pela comunicação. São pressupostos para se conseguir a sobrevivência e a emancipação da humanidade. Não há dúvida de que se trata de um processo dialético, que tem suas raízes nas análises materiais da obra de Marx, embora não explicitadas sistematicamente em *O Capital*, porém mais patentes nos *Manuscritos* e nos *Grundrisse* (MARKERT, 1996, p. 61).

Portanto, o que se propõe, com este estudo, apoiado nas pesquisas de ZARIFIAN (1996), é reconstituir o pensamento habermasiano para ser aplicado de forma comunicativa no exercício do trabalho realizado no âmbito dos segmentos produtivos.

O acordo sobre alguma coisa que se passa no mundo objetivo e, conseqüentemente, no mundo produtivo, aproxima-se do agir comunicativo. O grupo se reúne para resolver coletivamente um determinado problema e o faz de maneira interativa. Trata-se, portanto, de uma ação comunicativa.

A prática de influência, no mundo do trabalho, não é uma perversidade egocêntrica, marcada exclusivamente pela manipulação. O desenvolvimento de intenções, sob forma de sugestões, pode significar também sinal de cooperação, de atenção aos outros. Trata-se pois de construir uma atividade coletiva, de caráter social, que atinge diretamente os processos de produção.

A força da civilização consiste na complementaridade entre duas formas de racionalidade: a finalidade e o valor. É preciso haver um diálogo entre as duas visando a obter uma ação comunicativa.

Na atividade do trabalho ocorre um verdadeiro diálogo que se confunde com a cooperação, o entendimento, o jogo de influências com vistas a melhor perceber os conteúdos e os contextos de toda a realidade.

O trabalho, entendido nesse contexto, tem o alcance de um agir comunicativo e acontece também na organização produtiva. A estrutura capitalista, mesmo com todas as suas injustiças e contradições, não extingue as forças das relações intersubjetivas. A ação comunicativa pode acontecer na ação produtiva, explorando novos espaços e promovendo a inovação tecnológica.

O processo de inovação resume a multidão dos “pequenos” conhecimentos já adquiridos e a serem conquistados via parceria com os outros que também sabem. A inovação provocada por “esses pequenos” é fruto do consenso, do esforço intersubjetivo e traz dentro de si uma grande força comunicativa.

Nesse contexto, o trabalho vem ocupar, mais uma vez, um lugar de destaque: é o “locus” do saber e da conquista interativa do saber, explícito ou tácito. É o espaço para se estabelecer o consenso perante as contradições e os limites das organizações produtivas, marcadas pelo lucro, pelo sucesso e pelo capital. Enfim, o trabalho está inserido no contexto maior da atividade produtiva e se constitui em propulsor do desenvolvimento de

uma sociedade. Sim, desenvolve a sociedade, integra-se à cultura, mas promove também o crescimento e a consolidação da personalidade – a relação intersubjetiva ou o diálogo entre os sujeitos.

4. Cooperação, Competência e Comunicação

A organização formadora está baseada na coordenação horizontal, o que significa na prática ordenar procedimentos de maneira simultânea e convergente.

Um novo perfil está sendo traçado para as organizações. Trata-se de estimular a capacidade de escuta, animação e diálogo; de compreender os problemas dos outros e de criar o estado de espírito das relações intersubjetivas. No fundo, trata-se de agir em conjunto para construir novas organizações.

As razões para a cooperação se constituem em contraponto para as razões que separam e que isolam. As razões cooperativas provocam a *reatividade*, isto é, atitudes que aprendem a tomar posição no momento oportuno para reagir bem. A reatividade estimula a circulação rápida das informações em redes horizontais e faz com que ações de diferentes atores sejam convergentes.

Os antigos paradigmas defendem o trabalho isolado e dividido, mantendo os papéis e as responsabilidades de cada um, pois as responsabilidades não se dividem. Os novos paradigmas promovem o trabalho em conjunto, explorando os mecanismos de comunicação, de desenvolvimento dos espaços intersubjetivos e de compreensão recíproca.

Nesse ambiente, acordos são firmados com vistas a solucionar problemas e a desenvolver saberes. Isto significa a identidade de objetivos, mas que não exclui as implicações subjetivas intercambiadas entre os indivíduos que agem em comum.

Desponta, assim, um novo conceito de competência que passa de uma lógica do posto de trabalho para uma lógica do saber adquirido. A nova competência retoma a inteligência individual, somada à coletiva, a partir de situações acontecidas no conjunto de suas complexidades.

A compreensão das situações e das ações, nesse contexto, gera uma nova dimensão da inteligência que envolve a antecipação de determinadas técnicas e estimula as iniciativas. Tudo isso, no entanto, está acontecendo nas situações produtivas que circunstanciam modelos de aprendizagem e progressão de conhecimentos, a partir do intercâmbio de saberes e de experiências. A comunicação intersubjetiva e os atos de trabalho aproximam-se para promover o desenvolvimento dos segmentos produtivos.

Entramos, então, no plano da linguagem situado no trabalho e na produção. A dimensão da linguagem vem resgatar a força da expressividade humana, capaz de objetivações mas também indicadora de processos subjetivos. Os instrumentos utilizados podem transformar-se em produtos humanos, bem como em objetivação da subjetividade do homem. Torna-se a expressão de seu “eu”, que necessita de expressões para se realizar e estabelecer as devidas conexões com os outros.

Na verdade, a realidade da vida cotidiana não contém apenas objetivações, pois está inserida profundamente em realidades outras marcadas pela subjetividade. Eu nunca faço só coisas, porém sou eu expressando-me pelas coisas e precisando delas para comunicar meu modo de ser, de entender o mundo e estabelecer assim uma linguagem (BERGER, 1995).

A objetivação reveste-se cada vez mais de importância, pois significa a produção de sinais que se agrupam em sistemas em busca da compreensão mais ampla de seus significados. Com efeito, a vida cotidiana é tecida pela linguagem. Por meio desta, participo e comunico-me com meus semelhantes para produzir novos significados. Mas, é importante notar, a linguagem torna-se um repositório objetivo de vastas acumulações de significados e de experiências que formam um saber e gera novos conhecimentos.

Na organização produtiva, há também contexturas de linguagens. No entanto, a concepção taylorista da produção entende a linguagem de maneira dicotômica: a fala da direção e a dos trabalhadores (ZARIFIAN, 1996).

A separação entre duas falas bloqueia o progresso da organização produtiva. Os trabalhadores são excluídos da definição de novos métodos de trabalho e da melhoria da produtividade. Os trabalhadores permanecem privados de iniciativas e devem executar maneiras de operação determinadas pelo “outro lado”.

Há, portanto, uma ruptura de linguagens, pois os que executam estão excluídos do acesso à linguagem sobre a concepção e a organização da produção. Os trabalhadores não têm direito à palavra e não se prevê a correlação de subjetividade. Eles têm características de objetos que devem ser disciplinados, instruídos de acordo com “a outra fala”, sendo-lhes atribuídos papéis técnicos a serem desempenhados na produção.

A exclusão da linguagem significa a eliminação da produção do conhecimento, pois a raiz deste é desenvolvida pela comunicabilidade. O estatuto do “eu”, do sujeito da linguagem, contém dentro de si mesmo a relação ao outro inscrita na própria ação.

A linguagem do trabalhador, portanto, não coincide com a linguagem “do lado da direção”. No entanto, a linguagem do trabalhador é rica, pois contém abordagens práticas e sócio-técnicas. Envolve os sujeitos dos enunciados, pois são os verdadeiros intérpretes e interlocutores dos processos produtivos (BOUTET, 1993).

A linguagem do indivíduo, aplicada pelo trabalhador, encerra-se para expressar sua experiência, saberes, desejos e afetos. Falar de seu trabalho é falar de sua vida, embora expressa em poucas palavras. Daí, muitos sujeitos têm dificuldades para entender o sentido de muitas palavras que são anunciadas.

Os riscos de pronunciar palavras ocas, vazias de sentido são enormes, pois não compartilham experiências. São palavras pobres, fechadas, repetitivas e estereotipadas porque não se comunicam.

Na verdade, nenhuma palavra é inédita, pois está sempre retomando a palavra pronunciada por outrem, reafirmando-a, contestando-a e alterando-a em outros moldes. Nós elaboramos nossa palavra a partir de um discurso já pronunciado. Esta retomada da palavra, inserida noutro contexto, constitui a riqueza da experiência humana e sobretudo da experiência de trabalho.

Compreende-se, então, a dificuldade enfrentada pelos trabalhadores, pois a linguagem deles, mesmo executando as mesmas técnicas ensinadas e aprendidas, é outra. O trabalho existe pois como linguagem, expressão e comunicação, não como realidade externa e manipulativa.

Chega-se, então, à seguinte evidência: a pobreza da linguagem versus a riqueza da experiência, colhida pelo trabalho comunicativo que qualifica o trabalhador. Os acontecimentos que decorrem das situações de trabalho são irredutíveis aos puros enunciados da linguagem preconstituída, dos discursos previsíveis.

A tradição taylorista conduz ao monólogo do autor limitado, surdo, que não entende os pontos de vista diferentes e considera os trabalhadores como ouvintes passivos, incapazes de estabelecer interlocuções, de reagir objetivamente.

Na prática, tais considerações conduzirão à abertura para a linguagem a ser concretizada pelos setores produtivos. Um novo ambiente poderá ser criado, estimulando a animação de grupos e ofertando a todos chances para que se expressem a partir de suas experiências de trabalho. As técnicas, por mais rígidas que sejam, são palavras e fazem parte não apenas de um único discurso mas de muitas palavras, forjadas nas experiências cotidianas dos trabalhadores. São técnicas transformadas em outras mais avançadas, pois que discutidas, compartilhadas pelos “dois lados” que concebem e que executam processos e produtos.

Pode-se concluir que o exercício da comunicação é uma gerência. Na prática, admite modelos de descentralização, na base de compromissos e da inteligência das situações. Os ganhos são imensos. O fluxo de informações é encurtado, facilitando a resolução de problemas de maneira compartilhada.

Estabelece-se assim uma cooperação horizontal. Uma nova relação entre custo e valor é criada pelas exigências do cliente que demanda cada vez mais qualidade dos serviços.

Trata-se, enfim, de um modelo de desenvolvimento com base na economia, mas a partir do social, pois seria uma ilusão tratá-lo sob ponto de vista exclusivamente econômico.

É preciso repensar a gestão, a partir da vivência e da interpretação dos fatos e circunstâncias. Há uma profunda relação entre a gestão e a comunicação, no seio de um trabalho e de um processo. O caminho para a geração de produtos passa também pela harmonização das linguagens técnicas, não divididas pelos discursos dos que falam e dos que executam mas unificadas pela linguagem da experiência e da comunicação.

Um novo ponto de partida é definido: a situação de trabalho, vivida e circunstanciada pela inteligência e pelo saber acumulado do trabalhador, como ator e partícipe dos processos. Da situação imediata e local, passa-se para a geral, dos conflitos chega-se à solução.

O agir não é definido *a priori*. O tempo a ser percorrido e a ser legitimado exige um período de maturação, de reflexão em comum para que performances e novos indicadores sejam estabelecidos. Enfim, eis a conclusão: comunicar é agir sem receitas prontas.

5. Referências Bibliográficas

- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BOUTET, Josiane. Activité de langage et activité de travail. Revue Futur Antérieur, Paris, n. 16, 1993. In: ZARIFIAN, Ph. **Travail et communication**. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. Paris : PUF, 1996, p. 32.
- DAUMAS, M. **Histoire générale des techniques**. Paris : PUF, 1964.
- DEWEY, J. **Democracia y educación**. Una introducción a la filosofía de la educación. Madrid : Morata, 1995.

- HABERMAS, J. **Théorie de l'agir communicationnel**. T. 1 – Racionalité de l'agir et rationalisation de la société; T. 2 – Pour une critique de la raison fonctionnaliste. Paris : Fayard, 1987.
- _____. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa : Dom Quixote, 1990.
- _____. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo : Brasiliense, 1990.
- MALLET, L. Organización formativa, coordinación y motivación. **Revista Formación Profesional**, Madrid, n. 5, 1990.
- MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**. O homem unidimensional. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.
- MARKERT, Werner. Trabalho, comunicação e subjetividade em Marx e Habermas. In: **Contemporaneidade e Educação**, Rio de Janeiro, Ano 1, n.0, set. 1996, p. 54-62.
- _____. **Teorias de educação no iluminismo, conceitos de trabalho e do sujeito**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1994.
- MOTTA, F.C.P. **Participação e co-gestão**. Novas formas de administração. São Paulo : Brasiliense, 1991.
- ONSTENK, J. El aprendizaje en el puesto de trabajo ante un cambio en la organización de la industria de transformación. In: ROJAS, E. op. cit. **Revista Educação & Tecnologia**, Curitiba, n. 2, p. 37, dez, 1997.
- PETITAT, André. **Produção da escola**. Produção da sociedade. Porto Alegre : Artes Médicas, 1994.
- PICON, Antoine. **L'invention de l'ingénieur moderne**. L'École de ponts et chaussées. Paris : Presses de l'ENPC, 1992.
- ROJAS, Eduardo. Aprendizaje, experiencia de trabajo y tecnología: el actor como sujeto de su practica productiva. **Revista Educação & Tecnologia**, Curitiba, n. 2, p.9-47, dez, 1997.
- VELTZ, Pierre; ZARIFIAN, Philippe. Vers de nouveaux modèles d'organisation de la production? **Revue Sociologie du travail**, Paris, v. XXXV, n. 1993.
- VYGOTSKY, L. **Pensamiento y lenguaje**. Buenos Aires : Paidós, 1995.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro : Guanabara, 1982.
- ZARIFIAN, Philippe. La organización autoformativa y el modelo de las competencias: que motivos? Qué aprendizajes? **Revista Formación Profesional**, Madrid, n. 5, 1995.
- _____. **Travail et communication**. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle. Paris : PUF, 1996.