



ADESTRAMENTO X EDUCAÇÃO CONTINUADA: DE PEDRO PEDREIRO AO HOMEM PARENTÉTICO

Victor Cláudio Paradela Ferreira

RESUMO

Na sociedade do conhecimento, as organizações não conseguem manter-se competitivas sem realizar investimentos eficazes no desenvolvimento de seus funcionários. Muitas vezes, no entanto, os programas de treinamento não contribuem para o crescimento efetivo dos trabalhadores. Seguindo modelos de gestão que têm como base a alienação do trabalhador e sua redução a simples engrenagem do processo produtivo, tais programas estão mais próximos do adestramento do que da educação. O artigo destaca a diferença entre os esforços tradicionais de capacitação daqueles que adotam uma visão ampliada de educação corporativa. Como exemplos dessas distintas visões são destacados dois modelos de trabalhador: Pedro Pedreiro, personagem da música homônima de Chico Buarque, e o homem parentético, definido por Alberto Guerreiro Ramos. Reflexões sobre essas duas expressões antagônicas de ser humano são acompanhadas de destaques no pensamento de alguns autores que contribuem para o entendimento do conceito de educação continuada e sua aplicação nas organizações de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE:

Treinamento; Educação continuada; Educação corporativa.

ABSTRACT

In the society of the knowledge, the organizations cannot maintain to remain themselves competitive without carrying through efficient investments in the development of its employees. Many times, however, the training programs do not contribute for the effective growth of the workers. Following management models that have as base the alienation of the worker and its reduction the simple gear of the productive process, such programs are next to the taming the education. The article detaches the difference between the traditional efforts of qualification of that they adopt an extended vision of corporative education. As examples of these distinct visions, two models of worker are detached: Peter Mason, character of music of Chico Buarque, and the "parenthetic man", defined for Alberto Guerreiro Ramos. Reflections on these two antagonistic expressions of human being are in of prominences in the thought of some authors who contribute for the agreement of the concept of continued education and its application in the work organizations.

KEY-WORDS

Training; Continued education; Corporative education

Adestramento x Educação Continuada – De Pedro Pedreiro ao Homem Parentético

Introdução

Conforme destacado pelos mais diversos analistas da ambiência organizacional contemporânea, o contexto social e mercadológico no qual as organizações estão atualmente inseridas é caracterizado por uma crescente complexidade. Dentre os diversos fatores que podem ser apontados como indicadores dessa complexidade, destacam-se alguns diretamente relacionados com a crescente necessidade de se promover o aprendizado.

Questões como o processo de globalização, a emergência de novos valores pessoais, a redescoberta da qualidade de vida, têm contribuído para o surgimento de novos paradigmas organizacionais (VERGARA, 2005). A difusão do conhecimento, a valorização da educação e o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem revelam-se vitais tanto no nível individual, para garantia da empregabilidade, quanto no organizacional, para preservação da competitividade.

Na verdade, a busca de uma melhor capacitação para o bom desempenho das atividades organizacionais não é apenas uma preocupação dos dias atuais. Mesmo antes da revolução industrial e do surgimento dos primeiros estudos científicos da administração, havia nas oficinas artesanais processos sistemáticos da aprendizagem pela prática, envolvendo mestres e aprendizes. O que estamos observando agora é o aprimoramento, a ampliação e o redirecionamento dos esforços de educação corporativa.

A partir, principalmente, da década de 1980, esse tema passou a merecer uma maior atenção, com o surgimento de teorias administrativas relacionadas à chamada sociedade do conhecimento. O aprendizado organizacional e a busca de aquisição das competências essenciais para a obtenção de uma competitividade sustentável passaram, então, a merecer uma maior atenção dos gestores. As pesquisas nessas áreas tomaram um maior impulso, sendo desenvolvidas diversas ferramentas que auxiliam no aprimoramento da forma como as organizações lidam com o conhecimento. Passou a ser difundido um entendimento de que é fundamental a criação de condições favoráveis à aquisição, difusão e incorporação de conhecimentos, os quais vão favorecer o desenvolvimento de novos produtos e processos produtivos e a adoção de arranjos organizacionais mais flexíveis, características requeridas das organizações contemporâneas.

Essa mudança trouxe impactos significativos não apenas sobre os processos de educação corporativa, como também sobre os modelos de gestão. Nas organizações típicas da sociedade contemporânea, o conhecimento e a informação assumem uma realidade própria, que pode ser dissociada do movimento físico dos bens e serviços. Com isso, os ativos que geram e difundem o conhecimento passam a ter igual ou maior valor do que os de natureza física. O conhecimento passa a ser percebido como a maior fonte de riqueza e diferenciação dos indivíduos, das organizações e dos países. O domínio de formas eficazes de gerenciamento desse

novo ativo torna-se, portanto, uma enorme fonte de eficiência e lucros (STEWART, 1998).

As formas tradicionais de treinamento corporativo não são, no entanto, capazes de oferecer respostas adequadas às necessidades de capacitação percebidas nas organizações contemporâneas. O perfil de trabalhador atualmente desejado: inteligente, comprometido, capaz de tomar iniciativas e participar de processos decisórios, auto-motivado, dentre outras características, faz com que a simples aquisição de conhecimentos não seja mais suficiente.

Além disso, os programas tradicionais de treinamento estão, muitas vezes, firmados em princípios e metodologias que estimulam não o crescimento efetivo do trabalhador em suas diversas dimensões, chegando, por vezes, próximo do mais elementar adestramento. Acabam, com isso, estimulando os treinandos a agir de forma passiva, limitando-se a incorporar conhecimentos e habilidades sem questioná-las.

Como pano de fundo da adoção de modelos limitados de capacitação, costumam estar modelos de gestão centrados na passividade dos trabalhadores, opostos, portanto, às necessidades das organizações contemporâneas. Para analisar essa grave deficiência, o artigo lança mão de um recurso poético, destacando a letra da música Pedro Pedreiro, de Chico Buarque, como exemplo do que ocorre com um trabalhador típico quando submetido a um processo de alienação de sua capacidade de sonhar e de crescer.

Pedro Pedreiro: um exemplo de adestramento e repressão

A conhecida obra Pedro Pedreiro, de Chico Buarque, tem a seguinte letra:

*Pedro pedreiro penseiro esperando o trem
Manhã parece, carece de esperar também
Para o bem de quem tem bem de quem não tem vintém
Pedro pedreiro fica assim pensando
Assim pensando o tempo passa e a gente vai ficando pra trás
Esperando, esperando, esperando, esperando o sol
Esperando o trem, esperando aumento desde o ano passado para o mês que vem*

*Pedro pedreiro espera o carnaval
E a sorte grande do bilhete pela federal todo mês
Esperando, esperando, esperando, esperando o sol
Esperando o trem, esperando aumento para o mês que vem
Esperando a festa, esperando a sorte
E a mulher de Pedro está esperando um filho pra esperar também*

*Pedro pedreiro está esperando a morte
Ou esperando o dia de voltar pro Norte
Pedro não sabe mas talvez no fundo espere alguma coisa mais linda que o mundo
Maior do que o mar, mas pra que sonhar se dá o desespero de esperar demais
Pedro pedreiro quer voltar atrás, quer ser pedreiro pobre e nada mais, sem ficar
Esperando, esperando, esperando, esperando o sol
Esperando o trem, esperando aumento para o mês que vem*

*Esperando um filho pra esperar também
Esperando a festa, esperando a sorte, esperando a morte, esperando o Norte
Esperando o dia de esperar ninguém, esperando enfim, nada mais além
Que a esperança aflita, bendita, infinita do apito de um trem*

*Pedro pedreiro pedreiro esperando
Pedro pedreiro pedreiro esperando
Pedro pedreiro pedreiro esperando o trem*

Que já vem, que já vem, que já vem, que já vem.

A letra da música em foco apresenta, como se vê, uma contundente crítica ao sistema produtivo dominante. Pode-se perceber em seus versos o processo de desumanização a que o trabalhador é induzido em uma sociedade na qual o ser humano tem sido reduzido a um simples fator de produção.

No primeiro verso, o personagem é apresentado como sendo “Pedro Pedreiro Pensero”. A colocação de sua profissão como parte de seu nome sinaliza a importância fundamental que o desempenho de um ofício representa em nossa sociedade, na qual o indivíduo que não tenha uma ocupação produtiva é marginalizado. Esse não seria, portanto, o caso de Pedro, que se entregou à sua profissão ao ponto de incorporá-la no próprio nome. Como tantos outros operários, ele está, na madrugada de um dia qualquer, esperando o trem que o conduzirá a mais uma jornada de trabalho.

A passividade com que ele tem que ficar aguardando a condução retrata sua impotência diante da vida que leva. A letra dá a entender que o trem está atrasado, pois “manhã parece, carece de esperar também, para o bem de quem tem bem, de quem não tem vintém”. Ou seja, como ele não pode intervir para resolver sua aflitiva situação de aguardar uma condução atrasada, com o risco de perder os vinténs que ganharia em sua diária de trabalho, tem que torcer para uma solução totalmente sobrenatural, fantasiosa, que seria o tempo parar e a manhã se atrasar a chegar. Afinal, apesar de não ter vintém ele ainda tem bem. Ainda que pobre, tem alguns bens, não é um indigente e precisa preservar sua modesta renda para garantir uma vida com alguma dignidade para si e sua família.

Pedro Pedreiro recebe também outro nome: Pensero. Por que não seria Pensador? A palavra empregada não existe nos dicionários. Foi criada pelo compositor para representar alguém que tem sua capacidade crítica reprimida a ponto de ser ridicularizado por tentar agir como um pensador. Seria muita pretensão desse humilde operário querer agir como um intelectual, desenvolvendo reflexões mais complexas. É, por isso, tratado como um pensero, um mero arremedo de pensador.

A impropriedade de sua atitude de tentar pensar é evidenciada quando a letra diz que: “Assim pensando o tempo passa e a gente vai ficando pra trás”. Caso insista em ficar pensando, ele acabará se atrasando ou desviando a atenção do que interessa, que é sua capacidade de trabalho braçal. Afinal, para o seu patrão ele é “mão-de-obra” – expressão muito utilizada, que reflete o preconceito dominante contra os trabalhadores, que não precisam pensar, pois emprestam apenas sua

força física. Poderá também ser colocado de lado, deixando de ser útil ao sistema produtivo e, com isso, “ficando pra trás”.

A inutilidade de seus sonhos é também retratada no fato de que o tal aumento “para o mês que vem” está sendo esperado desde o ano passado. Pedro parece ser uma pessoa que mantém a esperança, apesar do tempo que passa e do aumento que não vem.

A estrofe seguinte apresenta os sonhos que o sistema permite a Pedro. Ele pode esperar o carnaval, momento mágico de fuga da realidade, de inversão de valores, no qual os pobres desfilam fantasiados de reis e princesas e têm um feriadão para se pensar em tudo, menos nos compromissos profissionais. Ele também pode esperar tirar a sorte grande, sendo premiado na loteria federal. Essa possibilidade, embora totalmente remota em termos estatísticos, é fundamental para aquietar a angústia dos que, como ele, “não tem vintém”. É uma solução que se apresenta quase que tão mágica e irreal quanto aquela da manhã esperar para nascer para que ele não se atrase. Pensar nisso, todavia, renova suas esperanças a ponto de agora voltar a pensar no aumento “para o mês que vem”, esquecendo-se que está desde o ano passado nessa vã esperança. Há ainda o sol, pelo qual ele pode esperar sem problemas, pois esse não distingue os pobres dos ricos e, como diz o ditado “nasce para todos”.

Pedro também espera, junto com sua mulher, o nascimento de uma criança. Os filhos costumam ser percebidos como a possibilidade de concretização de tudo aquilo que uma pessoa não consegue realizar. Um pobre pedreiro pode ter a esperança de que seu filho vai conseguir estudar e “vencer na vida”, “tornar-se um doutor”, alcançando uma profissão melhor, mais valorizada e menos desgastante. A chegada de uma criança certamente vai lhe trazer maiores alegrias na dimensão de vida que lhe resta para ser feliz, que é a familiar. Afinal, como ensinam as antigas (mas ainda praticadas) teorias de gestão, trabalho é para ganhar dinheiro e não para ser feliz. Alegria, prazer, realização e satisfação são coisas que os operários devem buscar fora das empresas, em seus momentos de folga. A gravidez de sua mulher é, portanto, outro fator que serve como uma espécie de “válvula de escape”, que ajuda a evitar a angústia daqueles que, como ele, nada mais tem a esperar de bom.

Em seguida, são revelados outros sonhos de Pedro: ele está “esperando a morte ou esperando o dia de voltar para o norte”. Embora muito diferentes, essas duas possibilidades representam a libertação de seu ofício de pedreiro. A volta para o norte é o retorno às suas raízes, à terra onde passou a infância, aquela época da vida em que mais preservamos nossa humanidade, por que mantemos a capacidade de sonhar e não temos ainda compromissos com o a sociedade centrada no mercado e na produção. A morte, no outro extremo da vida, o levará, certamente, à libertação de sua sina de operário infeliz com seu trabalho. Se ele acreditar na existência de um céu, de um paraíso, melhor ainda.

A música diz ainda que “Pedro não sabe mas talvez, no fundo, espere alguma coisa mais linda que o mundo, maior do que o mar”. Por mais que seja “coisificado” pelo sistema, ele ainda é humano e mantém a capacidade de sonhar alto, de transcender. Esse sentimento, entretanto, logo é reprimido: “Mas pra que sonhar, se dá, o desespero de esperar demais. Pedro Pedreiro quer voltar atrás, quer se pedreiro, pobre e nada mais sem ficar esperando...”. Uma espera assim tão distante

da realidade miserável em que vive, torna-se opressiva e angustiante por sua aparente inutilidade e por isso deve ser esquecida. O melhor para ele é voltar a esperar “hada mais além que a esperança aflita, bendita, infinita do apito de um trem”. A chegada do trem vai se tornar para ele, portanto, algo bendito, que terminará com sua aflição. As esperanças mais lindas do que o mundo e maiores do que o mar serão, assim, miseravelmente reduzidas à simples expectativa de que a condução chegue logo para que ele não se atrase.

No final da música, o nome de Pedro já mudou, passando a ser “Pedro Pedreiro, Pedreiro” e não mais “Pedro Pedreiro, Pensero”. Sua tentativa de agir como um arremedo de pensador fracassou de vez. O “bom senso”, ou seja, o senso de responsabilidade com o serviço, com o horário a cumprir, lhe fez abrir mão dessa inútil pretensão e reforçar seu compromisso com a profissão que abraçou, sendo agora duplamente Pedreiro. O anúncio da chegada do trem completa seu processo de alienação, sendo anunciado de forma repetitiva com o próprio som de uma locomotiva: “que já vem, que já vem, que já vem, que já vem”. É a máquina prevalecendo sobre o homem, impondo seu modo de trabalho impessoal, padronizado e repetitivo.

Os processos de educação corporativa baseados na simples aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias à reprodução de comportamentos padronizados, contribui diretamente para que Pedro Pedreiro e os trabalhadores que ele simboliza fiquem cada vez mais distantes da capacidade de pensar e de sonhar. Certamente não deveria ser esse o objetivo das organizações, que precisam cada vez mais de contar com funcionários maduros, conscientes e criativos.

A idéia de educação continuada, apresentada a seguir, representa uma abordagem mais avançada do que a adotada pelos treinamentos tradicionais, podendo romper com as limitações geradoras de “pedros pedreiros” .

Bases da educação continuada

A complexidade que marca a sociedade atual tem levado as organizações que adotam modelos de gestão mais avançados a investir em ações que contribuam para a formação de competências de seus funcionários. O progresso científico, que gera constantes mudanças tecnológicas; a adoção de novos modelos produtivos e a necessidade de sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos geram novas necessidades educacionais. Alguns conhecimentos adquiridos na formação inicial, ou seja, os provenientes das escolas e faculdades e os incorporados nos cursos de formação profissional tornam-se rapidamente obsoletos, exigindo investimentos permanentes na educação dos trabalhadores.

Os programas tradicionais de treinamento, ainda que sejam bem conduzidos revelam-se limitados diante dessa demanda. Com isso, torna-se necessária a criação de uma cultura de aprendizagem contínua e com foco ampliado, que favoreça o crescimento pessoal e profissional dos funcionários. A chamada educação continuada representa uma resposta mais eficaz a essa necessidade. Em muitos programas de treinamento tradicionais, ao contrário, o objetivo almejado limita-se a tornar os trabalhadores aptos a realizar de modo eficaz as tarefas que lhes são atribuídas, adquirindo as habilidades específicas que necessitarão para executá-las. Tal foco, nos treinamentos tradicionais, repousa, em geral, na

modelagem de comportamentos, privilegiando-se a capacidade de observar e repetir e não o desenvolvimento da inteligência. (MARIN, 2000).

O treinamento desenvolvido nessas bases manifesta uma forte influência do chamado modelo taylorista de produção. Para Taylor, o bom operário era aquele que executa suas tarefas exatamente como lhe são ensinadas por seus supervisores, sem preocupar-se em entendê-las ou, muito menos, questioná-las. Expressões ainda hoje utilizadas por alguns gerentes como: “você não é pago para pensar e sim para fazer” ou “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, revelam bem o sentido dessa dissociação entre quem deve pensar (os ocupantes de cargos hierarquicamente superiores) e quem deve limitar-se a cumprir ordens (os trabalhadores menos qualificados). A medida em que foram surgindo modelos de gestão alternativos ao taylorismo, com a emergência da chamada sociedade pós-industrial, a busca de propostas como a da educação continuada foi fortalecida.

O próprio uso da expressão “educação” já revela a ampliação do foco de atenção aqui destacada. A finalidade comumente associada ao treinamento é a aquisição ou aperfeiçoamento de um conjunto bem específico de conhecimentos técnicos, habilidades motoras e comportamentais que possam ser imediatamente aplicáveis na realização das tarefas que precisam ser desempenhadas pelos trabalhadores. A educação continuada rompe com esse imediatismo, procurando desenvolver o indivíduo de uma forma ampliada, aumentando seu conhecimento geral, contribuindo para seu crescimento pessoal e profissional e focando também no futuro.

A idéia da educação continuada está baseada em uma interpretação da educação como um processo que prolonga-se por toda a vida, tendo o conhecimento como eixo na formação humana permanente. A educação deve, portanto, ser vista como um processo infinito. Tanto para o indivíduo como para as organizações, ela é uma fonte inesgotável que proporciona facilitação de mudanças, quebra de velhos padrões, mudanças de ponto de vista e reorganização de sistemas, desafios bastante relevantes na sociedade atual (MARIOTTI, 1995).

Um bom exemplo desse tipo de proposta é oferecido por uma indústria na qual os empregados podem se matricular, por iniciativa própria, em qualquer curso e a empresa paga metade do valor da inscrição. Os dirigentes da organização em questão entendem que não existe conhecimento ou habilidade que o indivíduo deseje adquirir que possa ser considerado inútil. Assim, cursos como capoeira, pintura em madeira, história de antigas civilizações, filosofia e dança, que não possuem relação direta com as necessidades de capacitação requeridas pelos cargos que ocupam, podem ser feitos pelos funcionários. Parte-se do pressuposto de que sempre que uma pessoa dedica-se a aprender algo ou desenvolver novas habilidades estará crescendo, tornando-se mais madura. Uma postura bem distinta, portanto, da adotada pelas organizações que somente investem em cursos diretamente relacionados às necessidades imediatas da produção.

Outro exemplo é dado pelas diversas organizações que dão auxílio financeiro para que os funcionários completem seus estudos na educação básica ou curse uma faculdade. O pressuposto por trás dessas iniciativas é o mesmo: todos os processos educativos, mesmo os que não são especificamente relacionados às necessidades imediatas de trabalho, contribuem para o crescimento do indivíduo e, em

decorrência, favorecem seu amadurecimento profissional, gerando, em decorrência, uma maior produtividade.

Deve-se considerar, entretanto, que os investimentos que têm sido efetivados pelas organizações não devem ser entendidos como manifestações de “bondade empresarial”, como se estivessem voltados principalmente para a satisfação dos funcionários. O objetivo principal da adoção da educação continuada é evitar a desatualização técnica e cultural que, no mundo atual, leva à perda da produtividade. Indivíduos pouco preparados tendem a ter não apenas dificuldades técnicas na execução de suas tarefas como também baixa auto-estima e sentimento de incapacidade profissional, com evidentes prejuízos para o seu desempenho no trabalho.

O próprio conceito de educação continuada fica em parte prejudicado pelas características do modo de produção capitalista. O sistema econômico vigente caracteriza-se por estimular uma percepção de mundo muito pragmática e exigir resultados a curto prazo. Com isso, tendem a ser limitados os investimentos em educação e em pesquisa e desenvolvimento, ainda que os mesmos possam contribuir para o próprio sucesso futuro das organizações (THUROW, 1998).

Esse problema fica claro na seguinte definição de educação continuada: “Conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em sua vida institucional” (MUNDIM, 2002, p. 63-64).

Não se deve, portanto, dar lugar a idéias ingênuas de que os processos de educação continuada representam, acima de tudo, uma forma de valorização do indivíduo. Na verdade, a formação profissional contribui para tornar os funcionários mais rentáveis e melhor adaptados às novas características do modelo produtivo vigente.

Isso não significa, no entanto, que não proporcione vantagens para os trabalhadores. São oferecidas a esses recompensas psicológicas e financeiras, por meio da elevação da auto-estima e da maior possibilidade de ascensão funcional. Também é favorecida a recolocação no mercado de trabalho, que se faz necessária quando as condições encontradas em uma determinada organização revelam-se desfavoráveis.

Diversos estudos têm demonstrado que o indivíduo é favorecido ao participar de processos de educação continuada. Tais processos contribuem para que saiba conduzir melhor o seu destino, capacitando-se também para o melhor exercício de uma cidadania ativa. Ao mesmo tempo em que vai adquirir saberes e capacitar-se para o trabalho, a pessoa pode aumentar sua capacidade de discernir e agir, ampliando a consciência de si própria e do meio que a envolve e sentindo-se estimulada a desempenhar um papel social mais ativo. Para tanto, deve ser buscada uma educação que caracterize-se por ser pluridimensional, reconhecendo e desenvolvendo a multidimensionalidade do ser humano (CHANLAT, 1996; DAVEL e VERGARA, 2001).

Deve-se também considerar que a educação continuada não se faz apenas com a promoção de cursos, ainda que os esforços nessa área sejam significativos a ponto

de se dizer que a empresa possui uma universidade corporativa. Embora válidas, as iniciativas direcionadas nesse sentido podem levar a uma certa acomodação, fazendo com que não sejam buscadas outras importantes alternativas. A revisão da forma como o indivíduo é percebido na organização e, conseqüentemente, das relações de trabalho e dos modelos de gestão, representa parte importante das estratégias que precisam ser adotadas. A indicação de leituras, filmes, peças de teatro ou *sítes* da internet e o oferecimento de programas de estágio são exemplos de formas alternativas de educação continuada.

A verdadeira educação continuada consiste em auxiliar o indivíduo a participar ativamente do mundo que o cerca, a incorporar vivências relevantes não apenas para o seu aprimoramento profissional como também para o seu desenvolvimento pessoal, o qual precisa ser buscado com o entendimento da notável complexidade que envolve cada pessoa.

O ser humano caracteriza-se por ser multidimensional, manifestando-se ao mesmo tempo como um ser biológico, social, cultural, afetivo, econômico, ético e político. Pode, ainda, a despeito de ser maduro, agir por vezes de modo infantil, neurótico ou delirante, retomando, em seguida, uma postura racional. Edgar Morin, um dos grandes estudiosos da complexidade que caracteriza nossa sociedade, oferece uma bela definição da multifacetada natureza humana:

“O ser humano é um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida; sujeito de afetividade intensa e instável. Sorri, ri, chora, mas sabe também conhecer com objetividade; é sério e calculista, mas também ansioso, angustiado, gozador, ébrio, extático; é um ser de violência e ternura, de amor e de ódio; é um ser invadido pelo imaginário e pode reconhecer o real, que é consciente da morte, mas que não pode crer nela; que secreta o mito e magia, mas também a ciência e a filosofia; que é possuído pelos deuses e pelas Idéias, mas que duvida dos deuses e critica as Idéias; nutre-se dos conhecimentos comprovados, mas também de ilusões e de quimeras.” (MORIN, 2000, p. 59)

Morin também destaca outra diferença fundamental entre os processos educativos tradicionais e a educação libertadora que deve-se almejar. Ele denomina “uma cabeça bem cheia” aquela em que o saber é acumulado sem que lhe seja atribuído sentido, sem que seja criticado. Já “uma cabeça bem-feita” é aquela em que no lugar do simples acúmulo do saber, sua seleção e interpretação é feita de forma crítica. Com isso, desenvolvem-se as habilidades necessárias para solucionar os problemas de natureza complexa que caracterizam nossa sociedade.

A “cabeça bem feita” proporciona ao ser humano uma educação para a vida em suas diversas dimensões e não apenas para as necessidades da produção. Prepara-o, em conseqüência, para desempenhar papéis fundamentais nos mais avançados sistemas produtivos. Oferece ao indivíduo melhores condições para enfrentar os grandes desafios da globalidade e da complexidade, que se manifestam na vida cotidiana, social, política e profissional. A aptidão para contextualizar e globalizar os saberes torna-se, portanto, um imperativo da educação (MORIN, 2001).

Os processos educativos, na perspectiva ampliada da educação continuada, precisam compreender o indivíduo em toda a sua complexidade, o que só é possível por meio de um enfoque multidisciplinar. Faz-se também necessária a existência de um ambiente adequado, que estimule os empregados a buscar suas próprias experiências de aprendizagem. As pessoas devem buscar oportunidades de aprendizado dentro e fora da organização onde trabalham. Devem também assumir pessoalmente a responsabilidade pela continuidade da própria aprendizagem (MARIN, 1995).

Os modelos de gestão que predominam nas organizações revelam-se, no entanto, desfavoráveis a essa percepção, havendo várias dimensões do ser humano que têm sido sistematicamente esquecidas ou pouco valorizadas. Os trabalhadores têm sido, na maioria das organizações, reduzidos a uma mera variável produtiva, que precisa ser controlada. Um recurso cujo aprimoramento se faz necessário para que seja alcançada uma maior eficiência produtiva (CHANLAT, 1996).

A consolidação de um modelo de gestão mais favorável implica na necessidade dos dirigentes, ao definirem as estratégias corporativas e os processos de trabalho, levarem em conta a subjetividade humana, os significados que ela atribui às realidades e à teia que tece nas decodificações de mensagens recebidas (VERGARA, 2005).

A incorporação pelas organizações do conceito de educação continuada precisa, também, focar na aquisição, pelos indivíduos, de uma maior autonomia, o que somente pode ser viável quando são superados os modelos autoritários de relacionamento interpessoal. Deve-se considerar que a educação sempre se apresenta como uma ação entre sujeitos, isto é, como uma prática social. Os modelos de gestão precisam incorporar, para que possam realmente favorecer a educação continuada, o favorecimento ao estabelecimento de diálogos maduros entre os membros da organização. Para que sejam alcançados os resultados desejáveis é importante, portanto, que, em paralelo aos esforços educativos, sejam promovidas ações direcionadas para o aprimoramento dos modelos e práticas de gestão.

Para tanto, faz-se necessária a superação dos limites impostos pela racionalidade instrumental, que é aquela baseada apenas em aspectos racionais e pragmáticos, voltada para a maximização da produtividade de forma dissociada dos valores a ela associados. O uso dessa nova forma de racionalidade, chamada por Habermas de “racionalidade comunicativa”, oferece inúmeras possibilidades de entendimentos mútuos, orientados para a ação muito mais autônoma e independente dos mecanismos de controle burocrático (TENÓRIO, 2002).

Outra limitação que precisa ser superada é a tendência, encontrada na pedagogia tradicional e reproduzida muitas vezes na educação corporativa, de buscar adaptar o ser humano à realidade na qual está inserido. Paulo Freire denunciou o equívoco que está por trás dessa busca, afirmando que a educação deve levar à transformação e não à acomodação. A educação que procura adaptar o homem mata suas possibilidades de ação consciente, de questionamento e superação, reduzindo o ser humano a uma espécie de abelha, condicionado por comportamentos padronizados e pela forte disciplina (FREIRE, 1979).

A proposta de Paulo Freire pode parecer, a princípio, muito distante da realidade das organizações de trabalho. Isso ocorre porque os modelos tradicionais de gestão costumam apresentar a organização como sinônimo de ordem centralizada e padronizada, de disciplina construída com base na renúncia da individualidade e na submissão passiva à autoridade.

A aplicação dessa proposta à educação corporativa deve estar, portanto, vinculada à adoção de abordagens alternativas da teoria administrativa, que apresentem um conceito crítico das bases em que foram construídos os modelos gerenciais predominantes. Guerreiro Ramos desenvolveu uma visão crítica que revela-se muito útil na compreensão dessa questão. A próxima seção destaca a contribuição desse autor.

A visão crítica de Guerreiro Ramos: o homem parentético

Na percepção de Guerreiro Ramos, as teorias administrativas estão assentadas em uma visão de mundo utilitarista, na qual percebemos a hegemonia dos valores econômicos sobre os valores humanos. O trabalhador é visto apenas como um meio para se alcançar resultados produtivos em uma sociedade centrada no mercado. É, por isso, induzido a conformar-se ao modo de ser que lhe é imposto pela organização na qual trabalha, a qual deixa de ser uma das dimensões de sua vida, passando a ser vista como a única que interessa (RAMOS, 1984).

A crítica à submissão passiva aos requisitos das organizações não deve ser entendida como uma defesa da inadaptação do trabalhador, de sua total separação da cultura e das normas instituídas. Uma postura radical nesse sentido conduziria o indivíduo que a adotasse a ser marginalizado, a tornar-se totalmente inadequado aos requisitos para ingresso e permanência nas organizações. O modelo de homem proposto por Ramos foi por ele chamado de “parentético”, expressão derivada da palavra parênteses. Assim como um texto que se coloca entre parênteses faz parte da frase mas guarda sua identidade própria, o ser humano deve, segundo essa proposta, integrar-se à organização onde trabalha sem, no entanto, anular-se e perder sua individualidade.

O homem parentético participa da organização mantendo sua liberdade e sua percepção crítica diante da sociedade e do seu trabalho. Adquirindo um grau avançado de consciência sobre sua natureza humana, esse indivíduo revela também um forte comprometimento ético, resgatando valores que transcendem a visão utilitarista e centrada nos aspectos econômicos denunciada por Guerreiro Ramos.

Esse homem parentético caracteriza-se também por buscar continuamente um sentido para sua vida, bem além do seu papel na engrenagem produtiva. Ele não aceita passivamente os padrões de desempenho adotados, mas pode tornar-se um grande realizador se lhe forem oferecidas condições mais humanas, se for respeitado como indivíduo e profissional. A passividade diante das normas e processos produtivos instituídos seria, para ele, inaceitável, pois representaria não um sinal de disciplina e cooperação e sim de renúncia ao que tem de mais precioso: sua auto-estima e autonomia. Ele não se comporta como “quem sabe o seu lugar”, frase usada normalmente por gerentes autoritários para “elogiar” os trabalhadores servilmente obedientes, que se calam diante de sua autoridade, que falam baixo e

nem mesmo costumam encarar seus “superiores” nos olhos, mantendo em relação a eles uma postura de respeito servil, de “subalterno”. Ao contrário, entende que é digno de assumir uma postura ativa em relação à própria vida profissional e de influenciar ativamente os grupos nos quais convive.

Os programas de educação corporativa deveriam adotar um modelo parecido com o homem parentético, para que o ser humano possa ser compreendido em suas múltiplas e complexas dimensões e tenha sua individualidade respeitada, a despeito de integrar-se à organização onde trabalha.

Conclusão

A época atual, conhecida como sociedade do conhecimento, tem, entre suas características, o fato de que a capacitação do corpo de funcionários revela-se fundamental para o sucesso de qualquer organização. Os investimentos em educação corporativa têm, em decorrência, não apenas aumentado, como também começam a ser direcionados a partir de novos pressupostos.

Muitas organizações têm investido em atividades de treinamento para seus funcionários. Tais atividades, no entanto, nem sempre são realizadas de modo adequado. Diagnósticos de necessidades mal formulados, falta de critérios no estabelecimento de prioridades, erros na execução dos cursos e a ausência de mecanismos avaliativos são alguns dos problemas comumente encontrados. Esforços de capacitação que apresentem essas deficiências acabam por se tornar simples custos e não investimentos com retorno significativo para a organização ou os indivíduos que deles participam.

Mesmo os treinamentos que são bem planejados e conduzidos com eficiência podem, no entanto, apresentar graves limitações se forem baseados tão somente na aquisição pelos funcionários de uma série de padrões de comportamento e conhecimentos “prontos”, que não sejam passíveis de questionamento. Esse tipo de treinamento nem deveria ser chamado de educação corporativa, pois está muito mais próximo do adestramento do que do aprendizado.

As organizações que mantêm programas de capacitação baseados nessa perspectiva de “adestramento” estão contribuindo para a alienação de seus funcionários, reduzindo-os a simples “mão-de-obra” e desconsiderando toda a riqueza característica do ser humano. Cooperam, com isso, para perpetuarem um modelo de sociedade injusto, no qual o personagem Pedro Pedreiro, da obra de Chico Buarque, representa bem o trabalhador típico, destituído de seus sonhos e da capacidade de pensar de forma crítica.

A educação corporativa, para que seja merecedora do título de educação continuada, precisa incorporar, portanto, novos paradigmas. Deve respeitar o indivíduo como um homem parentético, na concepção de Guerreiro Ramos; ser libertadora, como defendido por Paulo Freire; almejar a construção de relações entre seres humanos maduros por meio de processos ativos de comunicação, como propõe Habermas; articular-se com modelos de gestão nos quais o indivíduo não tenha tantas dimensões esquecidas, como denunciado por Chanlat e cooperar para que as pessoas tenham “cabeças bem feitas” e não “cabeças cheias”, como proposto por Morin.

Sua aplicação bem sucedida depende, no entanto, da readequação dos modelos de gestão adotados. Não apenas as pessoas, mas também as organizações precisam ser preparadas para aprender. Desenvolver modelos que facilitem o crescimento pessoal e o desenvolvimento organizacional é de grande importância.

Referências Bibliográficas

CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

MARIN, A. J. (Org.). *Educação continuada: reflexões, alternativas*. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

MARIOTTI, H. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.

MORIN, Edgard. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. Brasília: Cortez-UNESCO, 2000.

MORIN, Edgard. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. *Desenvolvimento de produtos e educação corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, n. 18, v. 2, p. 03-12, abr./jun. 1984.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social*. Ijuí.: Unijuí, 2002

THUROW, Lester C. *O futuro do capitalismo: como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.