

## **ERRATA - Belo Horizonte, setembro de 1998.**

Apresentamos as correções referentes ao nº 2 da Revista Trabalho & Educação, pedindo desculpas aos nossos leitores e leitoras, autores e autoras pelos erros cometidos.

Do Comitê Editorial

<b>PÁG.</b>	<b>ONDE ESTÁ ESCRITO</b>	<b>LEIA-SE</b>
61	Ao nome do autor, Miguel Arroyo...	Acrescenta-se sua identificação: Professor titular aposentado da FAE/UFMG.

## PEDAGOGIA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

*Miguel Arroyo*

Gostaria de iniciar comentando o título desse artigo. Falar em pedagogia parece nos remeter à escola. Todos passamos pela pedagogia e pelos processos educativos da escola. Ao falarmos aqui em pedagogia, porém, não vamos nos referir à escola.

A palavra grega "pedagogo" significa CONDUTOR (aquele que leva alguém para um novo processo educativo). A pedagogia é a ciência que trata da educação, sobretudo dos processos de condução de alguém para novos saberes, novos valores, para o aperfeiçoamento humano. O lugar onde se trabalha ou se exerce determinada função é um espaço educativo, pedagógico, ou seja, o lugar onde trabalhamos é também uma escola, um lugar de educação e aquele que exerce uma responsabilidade de chefia é um pedagogo, um educador.

Vamos abordar algumas questões concretas. Cada espaço de nossa administração pode ser um espaço para educação da pluralidade de dimensões do trabalhador ou servidor público. Ao falarmos em educação, aperfeiçoamento, qualificação do serviço público, responsabilidade pedagógica de quem está em cargos de chefia, podemos colocar-nos algumas perguntas: o que e para que educar? Para que fazer do espaço de trabalho um lugar educativo? A resposta a essas perguntas tem sido no sentido de fazer do lugar de trabalho um espaço de capacitação para as transformações do mundo-produtivo, produção de bens e de serviços. Tanto no setor público quanto no privado, fala-se em produtividade, resultados, qualidade, logo devemos repensar a qualidade, a capacidade e capacitação de quem trabalha. Essa é a primeira dimensão. A moderna dinâmica ou trabalho exige que haja uma permanente requalificação, que se faça do trabalho um espaço educativo.

Gostaria de destacar outra dimensão que me parece muito importante. Não apenas as exigências de modernização do público e do privado trazem a necessidade de redefinir os espaços e relações de trabalho como espaços educativos, formadores, mas também a nova consciência de trabalhador acerca de seus direitos tem redefinido o lugar e as relações de trabalho como espaços educativos e formadores. Durante mais de um século, o conjunto de lutas da classe trabalhadora levou à conscientização de que o trabalhador não

tem que se aperfeiçoar só para produzir mais, ou para rebaixar custos e ser mais eficiente, mas, sobretudo, porque é gente, ser humano, e como tal tem direito à qualificação.

Ao mesmo tempo que devemos estar atentos à dimensão de fazer do espaço de trabalho um espaço requalificador (exigência de modernização dos processos de trabalho), não podemos deixar de ter sensibilidade com um dado histórico central: o trabalhador tem tomado consciência de que é sujeito de direitos.

Essa realidade é extremamente séria quando pensamos na pedagogia das relações de trabalho. Não apenas o trabalho público vai-se tornando mais moderno e exige a modernização dos servidores públicos. Estes, os servidores, também participaram durante as últimas décadas de um processo de conscientização e amadurecimento sócio-cultural que os tornou novos sujeitos sociais e políticos. Eles avançaram e mais depressa do que avançou a modernização da administração pública; tem sido constatado que a consciência da cidadania e dos direitos avançou significativamente. Os novos cidadãos têm nova consciência do público, das instituições e da administração pública; pressionam para que esta se redefina. Temos novos cidadãos e novos servidores públicos. Falta-nos, entretanto, repensar a própria organização do trabalho público para que essa acompanhe tais avanços e para que se torne espaço digno dos novos cidadãos e novos servidores do público. Diante dessa realidade, como pensar os espaços de trabalho sob uma ótica formadora? Como avançar além das tradicionais concepções e práticas de formação dos servidores públicos?

Quando se fala em pedagogia, relação e qualificação do trabalho a ênfase recai na qualificação do trabalhador para o trabalho. Tem-se uma concepção precedente de qualificação: primeiro forma-se, qualifica-se, exigem-se provas dessa formação para o serviço.

Essa concepção precedente tem sido questionada e em seu lugar propõe-se a formação concomitante: treinar durante o tempo de trabalho, alternar tempos de trabalho com cursos de requalificação. Tal prática tem se espalhado na empresa privada e pública.

Recentemente, percebeu-se que a formação concomitante nem sempre é suficiente. Ficou mais evidente o descompasso entre requalificação e realidade do trabalho desqualificado.

Hoje, fala-se muito mais em como qualificar o trabalho para o trabalhador.

Não se trata de uma diferença de termos apenas. Trata-se de uma inversão de valores. Não adianta qualificar o trabalhador para o trabalho desqualificador. O que qualifica ou desqualifica é o próprio trabalho.

Curiosamente, hoje, fala-se muito em enriquecimento das tarefas e não se fala tanto em enriquecimento do trabalhador. Em outras palavras, não adianta qualificar o trabalhador para uma tarefa desqualificadora. Qual é, então, a nossa pedagogia? É a de enriquecer a tarefa, qualificar o próprio trabalho.

Essa é uma questão delicada quando se trata do trabalho público. Uma série de tarefas de que nos ocupamos no serviço público é desqualificante por si. Não adiantará tentar qualificar alguém para tarefas desqualificantes. A questão fundamental para quem tem a responsabilidade sobre determinados processos e tarefas é: em que medida e de que maneira podemos tornar as tarefas mais ricas? E que tarefas não podem ser enriquecidas, devendo ser eliminadas?

O processo do ser humano sempre foi esse. Quando encontra determinadas tarefas embrutecedoras, as elimina. Busca novas tarefas, novos processos e novas tecnologias para superar aquela tarefa. Quando o ser humano percebeu que tudo quanto fazia era movido pela sua vitalidade, pelo trabalho e energia muscular, e que isto era extremamente cansativo, inventou tecnologias para liberar a energia e a tensão muscular, ou seja, o ser humano sempre tende a eliminar tarefas que são desqualificadas e embrutecedoras. É isto que devemos fazer no serviço público. Há muitas tarefas tão repetitivas, inúteis e desgastantes que é impossível torná-las qualificadoras. Se não se tornar a tarefa qualificadora não adianta falar em qualificação no serviço. As empresas privadas estão caminhando nessa direção e temos muito o que fazer na empresa pública.

Nesse sentido, como tornar a tarefa, o ambiente e o espaço realmente pedagógicos? É necessário criar uma nova cultura, uma nova representação do próprio trabalho. Há uma cultura de que quem trabalha no serviço público estará sempre no mesmo lugar. Não tem carreira, estímulo, atração, nem promoção. Numa reportagem sobre a lei que prevê a jornada de seis horas para o servidor público, chama a atenção para a forma como se apresenta o imaginário da sociedade sobre o trabalho público: mostra cadeiras com paletós dependurados, sem ninguém, mesas vazias. Enquanto não conseguirmos modificar essa representação social, não conseguiremos que o trabalhador encontre enriquecimento cultural, humano, qualificador no próprio trabalho.

Uma nova cultura no trabalho público significa criar no próprio trabalhador e na sociedade a idéia de que trabalhar no serviço público também realiza, forma, dá emoção. A cultura de que o trabalhador tolera e não agüenta seu trabalho deve ser redefinida. Como? Tomando o trabalho público mais criativo. Isso implica dar mais autonomia ao trabalhador para que seja mais criativo coletivamente.

Há uma história de Chico Bento, personagem de Maurício de Souza, que se aplica também ao funcionalismo público. Um dia, Chico Bento chega à escola e não encontra ninguém na sala de aula. Pensa que não haverá aula, que a escola está em reforma. Acha bom porque pode brincar ou ir pescar. Sai uma professora de outra sala. Ele é puxado e entra com ela na sala do pré-escolar, onde as mesas e cadeiras são redondas e as crianças ficam em rodinhas. A professora avisou que, no dia seguinte, eles voltariam para a sala de aula que tinha sido reformada. Quando ela chegou, os alunos haviam colocado as carteiras em círculo. Tinham aprendido uma nova cultura, uma nova concepção de que o coletivo permite muito mais criatividade do que simplesmente olhar para a nuca do outro e depois para a professora. Falta a pedagogia da moda que os alunos querem, para superar a concepção linear com que a professora se relaciona com cada educando.

Na cultura do trabalho coletivo, aqueles que trabalham numa mesma repartição ou recorte constituem-se não como indivíduos isolados, mas como coletivo que pensa, decide e tem seu grau de autonomia. O chefe é aquele que se senta na roda para coordenar a construção e a decisão coletiva mais do que repartir tarefas individualizadas. Cria-se uma nova cultura. A pedagogia das relações de trabalho implica enfatizar a produção coletiva, a criatividade e auto-estima no processo no qual adquirimos a imagem de alguém que produz, é útil e pode pensar e decidir.

É assim que compreendo a nova cultura institucional no local de trabalho. Somos pedagogos, condutores e não simplesmente aqueles que mandam calar a boca ou fazer isto e aquilo. A empresa privada está tentando implantar essa cultura do coletivo com muitos limites. Fala-se em coletivos de trabalho, em vestir a camisa da empresa. Não é a isso que me refiro. Refiro-me a criar relações de trabalho que reconheçam os trabalhadores públicos como sujeitos de decisão, que enfrentam problemas, buscam soluções, opinam e são co-responsáveis ou auto-criativos. As chamadas chefias assumem o papel de pedagogo, orientando, estimulando e explorando a dimensão educativa que essas novas relações têm. Para isso, são necessárias novas motivações. Não é suficiente pretender criar coletivamente se não houver motivação. Episódios recentes de nossa

História apontaram a necessidade de se criar uma nova ética na política. Precisamos falar também de ética e de valores no trabalho. Não estou falando de moralismo. A ética implica valores, concepções, representações e direitos. A pedagogia da ética no trabalho me parece fundamental. Isso significa ter sensibilidade para determinados valores que deveriam permear o trabalho. Um dos valores fundamentais é o respeito à pessoa humana como gente, o respeito à mulher, ao negro, ao jovem, ao novato que acaba de chegar. Existe ainda uma certa brutalidade nas relações de trabalho. Existe segregação e preconceito de gênero, de raça, nessas relações. Falta respeito à diversidade cultural.

Tomemos como exemplo a escola. Quando um profissional novo acaba de chegar é dado para ele tudo que ninguém quer. Isso é falta de ética. Quando cada um tenta pegar o que custa menos, jogando para o outro, para o mais jovem ou mais fraco o que custa mais está exercitando a lógica da selva, a lei do mais forte. Não é a ética democrática. Quem chega é um ser humano. Não temos o direito de jogar para ele o que ninguém quer. As relações éticas no trabalho devem ser repensadas com profundidade. A idéia de "passar a perna no outro", "dar um jeito", "obter favores" faz parte da cultura do trabalho público. É a negação da idéia de público. Ainda funcionam os apadrinhamentos e a legitimação de relações que nada têm de ético, educativo ou democrático. É necessário também levar em conta o peso educativo da materialidade das condições do trabalho. O que educa ou deseduca são as condições materiais às quais estamos submetidos. Por que consideramos que o menino de rua tem menos espaço educativo que os outros meninos? É porque a rua funciona como espaço deformador e violento em sua materialidade. É a materialidade do espaço onde reproduzimos nossa existência que nos torna humanos ou desumanos, que nos educa ou deseduca. Quem for responsável por um determinado recorte do trabalho deverá preocupar-se com o peso formador ou deformador da materialidade do seu espaço, de seu tempo, de suas tarefas e rotinas. Não adianta querer humanizar o trabalhador se o espaço o desumaniza. Ser chefe significa, de certa forma, perguntar se o espaço coordenado é humano ou desumano. O espaço encerra tudo e não apenas o provimento de água e café. Refiro-me ao espaço material, às condições materiais de trabalho, até ao espaço humano, o clima de trabalho em termos de gente que se relaciona. Frequentemente é um espaço violento, onde o servidor sente-se agredido. Podemos fazer da cidade ou do bairro e da repartição tudo que quisermos. Mas, se eles, enquanto espaços, continuarem nos agredindo como nos agredem, nunca nos humanizarão e nunca nos tornarão cidadãos. Temos que

tornar o espaço cidadão para nos tornarmos cidadãos neste espaço de moradia e de trabalho.

Não adianta o diretor de uma escola preocupar-se, por exemplo, com o pedagógico se o espaço escolar ( o pátio, o banheiro, a sala de aula, etc.) for agressivo, violento e desumano. Nesse caso, a escola será deseducativa. Somos seres humanos colados a um espaço que é o espaço do trabalho, o espaço familiar que deve ser o berço, a matriz de nossa educação e formação. Nesse sentido, o espaço do trabalho, em sua materialidade, é formador ou deformador. Uma das preocupações centrais para que o trabalho seja qualificador é tornar as condições de trabalho mais humanas, mais dignas de seres humanos.

Finalmente, tratarei das relações. As relações sociais e políticas de trabalho são educativas ou deseducativas? Todo o trabalho é espaço de poder. Como exercer a parcela de poder ao ponto de torná-la educativa, formadora ou deformadora? Usualmente, o exercício do poder é deformador. A imagem de chefe está associada à imagem de alguém que tem poder sobre nossas vidas, que nos vigia, a quem temos de nos submeter e a quem temos de agradar. Essa imagem foi construída historicamente por formas absolutistas, autoritárias de exercer o poder sobre os súditos. Não correspondem à moderna concepção democrática do poder. É a imagem absolutista e veneranda do rei, do imperador, do senhor, do chefe. Essa imagem passou às relações de trabalho, tanto na área privada quanto na pública. Essa concepção e prática do poder corrompem e deseducam. Se elas não forem alteradas, dificilmente poderemos falar em relações de trabalho educativas. Esse exercício do poder envolve relações hierárquicas, impositivas, de controle. Há uma concepção entre nós de que chefia de serviço público precisa ser dura porque representa o poder. Há um culto ao poder. Por aí, não há educação. Há desqualificação, perda de identidade e infantilização dos "subordinados", os "subalternos", melhor diríamos, de nossos colegas companheiros de trabalho.

As relações sociais e de poder no trabalho devem ser tratadas com muito cuidado. Do contrário, tornam-se instrumentos de desqualificação. Muitas vezes, os profissionais relatam que saíram da faculdade com idéias novas e logo nos primeiros dias de trabalho escutam: "Meus funcionários, meu departamento". Quando o poder é exercido como propriedade e o trabalho passa a ser uma relação de posse, não construímos uma pedagogia das relações de trabalho. Essa postura bloqueia, inferioriza, infantiliza. Não permite o surgimento de idéias próprias, não estimula o poder coletivo. É fundamental construir relações democráticas no trabalho em que o chefe

de  
o  
or  
ra  
o  
e  
é  
o  
s,  
o  
o  
i

administre um poder coletivo e não se julgue a personalização do poder. Ainda não construímos uma cultura pública de administrar o público como espaço de direitos dos cidadãos e dos servidores públicos, sujeitos de direitos. Infelizmente, a democracia que avançou tanto na sociedade está demorando a chegar às fábricas e repartições públicas. E sem democracia não existe pedagogia.