UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Plantando livros, colhendo leitores: experiências de leitura com trabalhadores agrícolas.

Kátia Catarina Wolff Saraiva

Porto Alegre
2014

Kátia Catarina Wolff Saraiva

Plantando livros, colhendo leitores: experiências de leitura com trabalhadores agrícolas.

Dissertação apresentada por **Kátia Catarina Wolff Saraiva** ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
Linha de Pesquisa: Trabalho, Educação e Movimentos Sociais

Orientadora: Profª. Drª. Maria Clara Bueno Fischer

Porto Alegre
2014

CIP - Catalogação na Publicação

Saraiva Wolff, Kátia Catarina
Plantando livros, colhendo leitores: experiências de leitura com trabalhadores agrícolas / Kátia Catarina Saraiva Wolff. -- 2014.
165 f.

Orientador: Maria Clara Bueno Fischer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2014.

1. Trabalhador Agrícola. 2. Leitura. 3. Trabalho. 4. Educação. 5. Ergologia. I. Bueno Fischer, Maria Clara, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Kátia Catarina Wolff Saraiva

Plantando livros, colhendo leitores: experiências de leitura com trabalhadores agrícolas.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul Como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

22 de outubro de 2014.

Profª. Drª. Maria Clara Bueno Fischer – Orientadora

Profª. Drª. Denise Maria Comerlato – UFRGS

Profª. Drª. Naira Lisboa Franzoi - UFRGS

Prof. Dr. Moacir Fernando Viegas - UNISC

Para Athos, amor incondicional e eterno, com meu sincero desejo de que o caminho do estudo seja por ele trilhado.

Para Gabriella, esperança em forma de amor, como legado e exemplo.

Para Zenir, para quem a alma se desnuda, presente desde sempre.

Para Taís, do jeito que é possível, mas sempre por amor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, “meu herói, meu bandido”, que plantou em mim a semente da educação com repetidas frases de incentivo ao estudo. Ainda faz eco em minha memória afetiva.

À minha mãe que gerou, deu à luz, criou, cuidou e protegeu da forma que acreditou ser a certa.

Ao Tércio Paschke Oppe, amigo querido que me estimulou a continuar na construção desse trabalho, apoiando e esclarecendo em vários momentos.

Ao professor Moacir Fernando Viegas pelos apontamentos importantes na ocasião da qualificação.

À professora Naira Lisboa Franzoi pela valorização de minha fala numa das disciplinas do Pós e na avaliação do projeto que me ajudou a “encontrar caminhos”.

À professora Denise Maria Comerlato pelo parecer amoroso que tanto contribuiu para execução dessa dissertação com suas observações de extrema relevância.

À minha orientadora Maria Clara Bueno Fischer que se revelou, ao longo de todo o tempo em que me orientou, uma educadora, permitindo meu amadurecimento gradativo como pesquisadora, além de proporcionar liberdade para que eu fizesse minhas próprias escolhas, sem, no entanto, se furtar a um posicionamento firme na constante crítica construtiva.

Ao Grupo Quero Quero, pela valiosa e imensurável oportunidade de realizar essa pesquisa com a necessária liberdade de expressão, sobretudo ao Sr. Ricardo Gonçalves, aberto às transformações do mundo corporativo.

Ao Sr. Paulo Nolasco pelo apoio e espaço concedidos ao desenvolvimento da pesquisa com seu grupo de funcionários.

E, acima de tudo, aos trabalhadores dessa empresa, sobretudo àqueles que participaram de forma direta, disponibilizando seu tempo e colaborando de forma inestimável para que essa dissertação acontecesse. Não existem palavras que possam expressar minha gratidão eterna a todos eles.

*“ **...** Esteja todo dia aberto para o mundo, esteja pronto para pensar; esteja todo dia pronto a não aceitar o que se diz, simplesmente por ser dito; esteja predisposto a reler o que foi lido; dia após dia, investigue, questione e duvide. Creio que o mais necessário é duvidar. Creio ser sempre necessário não ter certeza, isto é, não estar excessivamente certo de “certezas”...” (Paulo Freire)*

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar se, como e quais saberes tem sido mobilizados e/ou produzidos na experiência de leitura, especialmente no que diz respeito à relação entre tais saberes e as atividades de trabalho dos participantes. A pesquisa se desenvolveu com trabalhadores de uma empresa de agropecuária, localizada na cidade de Jaguarão, interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e, como procedimento metodológico, foi utilizada entrevista semiestruturada com trabalhadores que participam do Programa de Desenvolvimento de Líderes. Este Programa, coordenado pela pesquisadora, realiza entre outras atividades, seminários de leitura com trabalhadores agrícolas. Os dados foram analisados através da técnica de Análise de Conteúdo à luz da abordagem ergológica, dos conceitos do campo da educação de jovens e adultos e concepções freireanas. Ao longo da dissertação buscou-se o entendimento necessário do contexto no qual estão inseridos os sujeitos. A compreensão da dinâmica da empresa, cenário profissional dos trabalhadores pesquisados, foi alicerçada no marxismo. Todo esse aporte permitiu a adequada exploração das respostas obtidas nas entrevistas. De acordo com os achados, essa dissertação sugere que a prática sistemática de leitura pode estimular a emergência de saberes, além de contribuir para o empoderamento do trabalhador agrícola através do desenvolvimento de uma postura crítica frente ao mundo.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalhador Agrícola. Leitura. Trabalho. Educação. Ergologia.

ABSTRACT

The aim of this study was the investigation of whether, how and what knowledge has been mobilized and / or produced in the reading experience, especially with regard to the relationship between such knowledge and the work activities of the participants. The research was developed with workers from a farming company, located in Jaguarão, small city in the interior of Rio Grande do Sul. This is a qualitative research and as a methodological procedure, semi-structured interviews with workers who participate in the Leadership Development Program. This program, coordinated by the researcher conducts activities including seminars reading with agricultural workers. Data were analyzed using the technique of content analysis in the light of ergological approach, from the concepts from the field of youth and adult education and freirean concepts. Throughout the dissertation, we sought the necessary understanding of the context which are inserted those subject. The understanding the dynamics of the company, professional scene of the workers surveyed, was grounded in Marxism. All this input enabled adequate exploration of the responses obtained in the interviews. According to the results, this dissertation suggests that the systematic practice of reading can stimulate the emergence of knowledge and contribute to the empowerment of agricultural workers by developing a critical stance toward the world.

KEYWORDS: Agricultural Worker. Reading. Work. Education. Ergology.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EJA	Educação de Jovens e Adultos
GQQ	Grupo Quero Quero
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDL	Programa de Desenvolvimento de Líderes
PPGEDU	Programa de Pós-graduação em Educação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO - Minha caminhada - do ato de ler à pesquisa sobre leituras 12
2 CAMPO EMPÍRICO – "CIDADE HEROICA" 20
2.1 Cenário profissional dos trabalhadores 24
2.2 Políticas de Recursos Humanos do Grupo Quero Quero 30
2.3 Trabalhador Agrícola Polivalente – quem é ele? 31
2.3.1 Os trabalhadores líderes (in)formais 35
2.4 Programa de Desenvolvimento de Líderes - "Des-envolvendo" Líderes/trabalhadores 36
2.4.1 A Dinâmica do Programa de Desenvolvimento de Líderes 41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 44
3.1 Pesquisa Qualitativa 44
3.2 Participantes da Pesquisa 47
3.2.1 Entrevistado 1 47
3.2.2 Entrevistado 2 48
3.2.3 Entrevistado 3 49
3.3 Primeira aproximação ao campo empírico – entrevista exploratória 51
3.4 As entrevistas 52
3.5 Procedimentos para análise dos dados 53
4 TRABALHO, EDUCAÇÃO E LEITURA 56
4.1 A Biblioteca 57
4.2 O Ato de Ler e as Relações entre Trabalho e Educação 60
4.3 Trabalho, Trabalhar, Trabalhando: O Quê? Por quê? Para Quem? 66
5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS – CONVERSANDO COM A TEORIA 80
5.1 Primeiras aproximações com os dados das entrevistas 80
5.2 Aprofundando a análise 82
CONSIDERAÇÕES AO FINAL 104
REFERÊNCIAS 108
ANEXOS 114
Anexo I - Tópicos da entrevista exploratória 114
Anexo II - Transcrição das entrevistas exploratórias 115

Anexo III - Ficha de Leitura 126
Anexo IV - Cadastro de livros da biblioteca do Grupo Quero Quero 130
Anexo V - Descrição e Análise de Cargo do Trabalhador Agrícola Polivalente 135
Anexo VI - Descrição da Classificação Brasileira de Ocupações 136
Anexo VII - Tópicos da entrevista semiestruturada 138
Anexo VIII - Transcrição das Entrevistas 139
Anexo IX - Organograma da Agricultura 159
Anexo X - Organograma da Pecuária 160
Anexo XI - Indicadores Presentes nas Entrevistas 161
Anexo XII - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 165

1 INTRODUÇÃO

Minha caminhada – do ato de ler à pesquisa sobre leituras

"Os livros não mudam o mundo, quem muda o mundo são as pessoas. Os livros só mudam as pessoas." (Mário Quintana)

O ato de ler permeou minha vida desde que compreendi o significado da junção das letras, por volta dos sete anos de idade. Mergulhei no universo dos livros desligando-me de outros atrativos inerentes à minha faixa etária. Era lá, nas estórias e fantasias acessadas, que eu desvendava e compreendia o mundo à minha volta, assimilava determinados valores como, por exemplo, a importância da verdade, identificada no personagem de Pinóquio. O tempo tornava-se absolutamente subjetivo e as horas transcorriam céleres sem que eu as percebesse. Um sentimento de poder invadia meu ser quando estava lendo. Manguel define claramente isso quando diz "Como conseguia transformar meras linhas em realidade viva, eu era todo-poderoso. Eu podia ler (MANGUEL, 2012, p.18)".

Anos se passaram e esta diversão – a da leitura - tornou-se um hábito diário. Tão fundamental para mim quanto a água para a sobrevivência do ser humano. Além dos conhecimentos assimilados, tinha acesso a algumas informações que, eventualmente, despertavam meu interesse ou curiosidade. Ler se tornou, já na adolescência, além do lazer preferido, um *hobby* e, ao mesmo tempo, uma necessidade. Como disse Manguel, "era nos livros que eu encontrava o universo: digerido, classificado, rotulado, meditado, ainda assim formidável (MANGUEL,2012, p.23)". Evidente que isso facilitou intensamente meu desenvolvimento como pessoa, aluna e profissional. A formação em Psicologia retroalimentou este hábito tão salutar e, ao mesmo tempo, o gosto por buscar entender o ser humano.

Concluí minha graduação no curso de Psicologia em agosto de 2000, quando já atuava como Consultora de Recursos Humanos onde fui selecionada, inicialmente, como estagiária de Psicologia Organizacional e, posteriormente, contratada para desempenhar atividades pertinentes no turno inverso ao do estágio. Estive vinculada a esta organização no período de set/1999 a mai/2002. Tive a oportunidade de desenvolver atividades de Recrutamento e Seleção em diversos níveis, além de implantar políticas de Recursos Humanos em empresas-clientes. Nesta época comecei a trabalhar com Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

e pude descobrir uma forte identificação com a área. Concomitantemente, desenvolvi um trabalho voluntário num programa de rádio, sobre mercado de trabalho, programa este que apresentava semanalmente, de modo interativo, no qual respondia às dúvidas dos ouvintes e dava dicas sobre o tema. A partir da prática gradativamente adquirida, escrevi e lancei, de forma independente, o livro "Entrevista para Emprego", que oportunizava ao leitor não apenas compreender como também preparar-se para participar de um processo seletivo.

Como psicóloga atuando com trabalhadores tive interesses concentrados no significado do trabalho para os indivíduos a fim de conseguir auxiliar na promoção da saúde do trabalhador e maior qualidade de sua vida.

Em função da crescente paixão por trabalhar com grupos, decidi, em 2001, buscar um suporte técnico maior, que me fornecesse subsídios para compreensão dos processos grupais. Então ingressei na Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos no programa de Formação Básica em Dinâmica dos Grupos, cuja conclusão ocorreu em mar/2003.

Esta formação foi, com certeza absoluta, um "divisor de águas" em minha vida profissional, uma vez que me instrumentalizou para um desempenho mais efetivo com a atividade de desenvolvimento de pessoas em contextos escolares, comunitários e organizacionais. Aprendi a olhar a pessoa como indivíduo, mas considerando seu contexto grupal.

Em maio de 2004 desliguei-me da consultoria e parti para uma carreira independente, atendendo empresas em suas necessidades organizacionais relacionadas à Gestão de Pessoas, atendimento esse que ocorria sempre após um diagnóstico organizacional. Meu amadurecimento como Psicóloga Organizacional foi notável, pois a diversidade dos contextos por onde transitei – pequenas e grandes empresas – exigiu de mim não apenas uma maior capacitação, encontrada em pesquisas e leituras intensas e constantes, como também um questionamento aprofundado de minha identidade profissional. Paralelo a tudo isso, meu interesse e paixão por grupos cresciam. Consequentemente passei a procurar trabalhos específicos de treinamento, cujo intuito era compreender os processos de apreensão e aprendizagem. Decidi então, pleitear a conquista de uma atividade como docente e me candidatei para participar de um processo seletivo, que disponibilizava apenas uma vaga para professora de Psicologia Organizacional, numa instituição educacional cuja experiência na área não era um requisito imprescindível, o que me

encorajou muito, pois ainda não havia ministrado aulas. Minha experiência mais próxima relacionava-se ao trabalho com treinamentos e palestras. E iniciei minha prática docente aprendendo o que eu precisava ensinar. Entre tantos Planos que eu precisava elaborar - de Aula, de Trabalho – conteúdos a serem ministrados e cumpridos, Fichas de Apoio Pedagógico, Reuniões Pedagógicas, Cadernos de Presença, Provas... fui (des)construindo uma identidade enquanto me questionava sobre esse papel – o de professora – fui sendo despertada pelo desejo de compreender, saber sobre a pedagogia. Uma consciência crítica nascia em mim no desempenho de função tão complexa, uma vontade imensa de contribuir para o desenvolvimento dos alunos e os confrontos com a Instituição que insistia em falar de “cliente” enquanto eu via o aluno. Foi e continua sendo um grande desafio que acabou por consolidar minha identidade profissional, hoje explicada publicamente como psicóloga de formação e professora por opção. Porém, numa construção interminável de uma identidade docente em um processo incessante de (re)elaboração desta identidade.

Entretanto, sentia necessidade de estudos que me instrumentalizassem ao exercício da docência e resolvi voltar aos bancos acadêmicos ingressando num curso de Licenciatura em Psicologia na UFRGS em mar/2007. Este curso me forneceu o embasamento teórico que faltava no exercício diário da docência. Além do que, no contato mais amiúde com as disciplinas específicas da educação, senti maior inclinação para esta área. Esta graduação foi concluída em dezembro de 2009 com uma pesquisa junto a alunos de um programa de aprendizagem profissional, do qual sou uma professora que lança mão da formação em psicologia para ministrar os conteúdos relacionados. Esta pesquisa oportunizou uma profunda reflexão sobre o papel da psicologia na estrutura curricular de um Programa de Aprendizagem, através da disciplina de Relações Interpessoais. E, para mim, serviu de orientação sobre as possibilidades de aproximar áreas tão distintas, e ao mesmo tempo, tão integradas numa multidisciplinaridade fundamental nos processos educativos. A partir disso, minha identificação com a área da educação estava consolidada.

Identifico-me com algumas questões relacionadas à educação e ao trabalho e, na medida do possível, sempre busquei formas de dialogar com essas duas instâncias em minha prática profissional. Obviamente que minha formação em Psicologia tem influência nessa identificação. Como nos traz Saviani (2007), apenas o ser humano trabalha e educa, daí que as atividades de trabalho e educação são

exclusivamente humanas. Na minha experiência como professora de Psicologia Organizacional ou Consultora dentro das empresas, penso que não se pode dissociar educação de trabalho. Conforme nos traz Machado:

> Mas Trabalho e Educação não são dois objetos de pensamento que possam ser classificados, a rigor, como elementos ou noções simples. Um já contém o outro antes mesmo de colocados em associação. O Trabalho ao ir ao encontro da Educação já traz Educação dentro dele e vice-versa: a Educação ao ir ao encontro do Trabalho também já leva o Trabalho dentro de si. No entanto, cada um tem funções sociais específicas, que não se confundem, nem se anulam (MACHADO, 2005, p. 129).

Em setembro de 2003 fui contratada como Consultora do Grupo Quero Quero[1] com a proposta inicial de implantar políticas de recursos humanos que promovessem o desenvolvimento organizacional[2]. Parti para a cidade de Jaguarão, interior do Rio Grande do Sul, na fronteira com o Uruguai lá permanecendo por aproximadamente oito meses. Depois desta fase inicial de implantação, passei a prestar serviços a esta organização de forma mais ou menos periódica e, atualmente, cumpro com uma agenda mensal de uma semana dentro da empresa desenvolvendo meu trabalho. Naturalmente, sempre busquei formas de aliar uma prática educativa no meu cotidiano lançando mão das possibilidades que surgiam. O universo agrícola é extremamente peculiar bem como o perfil profissional dos trabalhadores desta área. Peculiar porque, para estes, o acesso à educação formal costuma ser bastante limitado, principalmente pela questão geográfica. As escolas situam-se comumente nas áreas urbanas e o local de trabalho, evidentemente, situa-se em áreas agrícolas, afastadas da cidade. A grande maioria destes trabalhadores cresceu no meio rural e possui forte identificação com a terra. Na realidade, parece não terem tido a oportunidade de escolher um caminho diferente, em termos profissionais. São raros os trabalhadores que possuem ensino fundamental completo. A função para a qual são contratados dispensa graus de escolaridade mais elevados; o mínimo exigido de acordo com a CBO[3] é 4º ano, mas a empresa somente exige que o trabalhador seja alfabetizado. Estabelecer diálogo

---

[1] Empresa de Agropecuária.
[2] Desenvolvimento Organizacional: o foco do DO é mudar a cultura organizacional. E uma mudança planejada. CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2003.
[3] Classificação Brasileira de Ocupações.

com esses profissionais exige muito mais do que formação acadêmica. Há muitos aspectos de ordem cultural, política, ética e, entre eles está a necessidade de adequar a linguagem e, é claro, a capacidade de escuta. Tais considerações criam potencialmente melhores condições para compreensão mútua, empatia, estabelecimento de vínculos, todos necessários à execução do trabalho dos envolvidos, incluindo o meu próprio.

Desde o início, como consequência, minha motivação para a pesquisa teve como mote principal questões relacionadas às relações entre trabalho e educação. Uma dialética atraente a meus olhos. O campo empírico seria o trabalho agrícola - o objeto deveria ter relação com o educar. Pessoas, empregados, trabalhadores seriam os meus sujeitos preferenciais. Aprender, apreender, intervir, meus desejos. Uma pesquisa que me permitisse o ir e o devir - uma dinâmica inspiradora da possibilidade de investigar, intervir e transformar. Mas, do ponto de vista do processo da investigação, era somente o princípio de uma sequência de incógnitas. O quê? Como? Para quê? Para quem? Restava-me a atenção concentrada nas possibilidades que a escuta nas aulas das disciplinas da Pós-Graduação em Educação da UFRGS, incluindo a leitura dos textos indicados, proporcionava. E, ainda, o olhar nas pessoas. Com o passar do tempo, este cada vez mais focado nos trabalhadores. E, nesse processo inicial de produzir a problematização, foi se delineando, como campo empírico, o cenário profissional no qual eu atuava como uma dos personagens. Os outros sujeitos deste cenário também estavam lá, trabalhando, despertando meu interesse de forma constante, sobretudo pelo seu interesse nas propostas de leitura que eu apresentava...

Trata-se de uma organização de produção agrícola, com suas características e configurações, manifestando objetivos de desenvolvimento dos empregados, de forma mais específica objetivos relacionados ao trabalho em equipe, a transformação de grupos em “times”, comprometimento dos trabalhadores com a empresa, liderança, comunicação eficaz, espaços de escuta, processo decisório, visão sistêmica, planejamento, estratégia, criatividade, entre outros. Enfim, o objetivo maior que me era proposto pela empresa era o desenvolvimento dos profissionais, capacitando-os para atingir os resultados almejados pela organização, numa perspectiva de gestão considerada moderna, do ponto de vista empresarial. Criei então o Programa de Desenvolvimento de Líderes que desenvolve, entre outras atividades, seminários de leitura com os trabalhadores.

É uma empresa familiar, sólida, muito bem estruturada dentro de seu segmento, uma vez que atinge seus objetivos em termos de lucro e é organizada o suficiente para se manter num patamar de eficiência distinta, se comparada a outras empresas de sua área de atuação. É referência no setor da agricultura, porque mantém uma política de recursos humanos geradora de empregos numa região bastante limitada nesse sentido e com um grupo de funcionários significativo – atualmente emprega em torno de 150 trabalhadores e, em sua grande maioria, apresentando alto nível de estabilidade profissional, pois o índice de rotatividade é mínimo se comparado a outras empresas do município. Além disso, o alto índice de empregados que se aposentam dentro da empresa é considerado um indicador significativo dessa estabilidade[4].

Tinha diante de mim um *staff* gerencial com uma relativa abertura à realização de experiências que promovessem um diferencial de desenvolvimento dos trabalhadores, de potencializar a criatividade do trabalhador e, segundo a fala dos gestores, o respeito pelo trabalhador como “ser humano integrado”, capaz de sentir e expressar sentimentos, ideias, etc. Ainda que tal intenção permanecesse no escopo do interesse de produção de mais valia, já que estou me referindo a uma empresa capitalista, a oportunidade de trabalhar com educação no contexto empresarial agrícola consistia, para mim, numa oportunidade de atuar num espaço contraditório em que os resultados da minha ação pudessem, de alguma maneira, beneficiar os trabalhadores, não somente contribuir para valorização do capital.

Das reflexões teóricas me defini por utilizar a abordagem ergológica, os conceitos do campo da educação de jovens e adultos, além de concepções marxistas. Pensei que com esse aporte, estaria preparada para pesquisar e refletir sobre educação e trabalho.

Minha atenção teórico-prática a certa altura dos estudos estava, então, configurada. A empresa, o trabalho, os livros, os funcionários passaram a ser meu interesse de investigação e defini o objetivo central da pesquisa:

Investigar se, como e quais saberes têm sido mobilizados e/ou produzidos na experiência de leitura realizada no Programa de Desenvolvimento de Líderes, especialmente no que diz respeito à relação entre tais saberes e as atividades de trabalho dos participantes. Para viabilizá-lo defini alguns objetivos específicos:

---

[4] A empresa tem 79 empregados que já se aposentaram.

1. Indicar os saberes emergentes das leituras;
2. Identificar se a experiência de leitura oportunizou mudança no desempenho das suas atividades profissionais;
3. Investigar se a leitura suscitou alguma transformação no trabalhador em termos de compreensão/visão de suas atividades de trabalho;
4. Identificar a presença, ou não, de elementos de desenvolvimento da capacidade crítica propiciados pelas leituras e seminários ocorridos no âmbito do PDL.

Em termos de estrutura, este trabalho está organizado em seis capítulos. A introdução se constitui no primeiro capítulo. No segundo apresento e contextualizo o cenário profissional dos trabalhadores sujeitos da investigação, o Programa de Desenvolvimento de Líderes onde se desenvolve a prática de leitura em questão e o entendimento de “trabalhador agrícola polivalente” – perfil dos trabalhadores sujeitos da pesquisa.

A seguir, no capítulo 3, indico e explico os procedimentos teórico-metodológicos adotados bem como as categorias iniciais que surgiram a partir dos dados coletados juntamente com a análise empírica das respostas obtidas nas entrevistas, na qual foi agregado, posteriormente, o referencial teórico.

No capítulo 4 está uma revisão bibliográfica, na qual procuro fazer uma relação entre a leitura, a educação e o trabalho segundo as concepções teóricas de alguns autores sobre as experiências de leituras com os trabalhadores agrícolas.

No capítulo 5 faço a análise das entrevistas numa tentativa de diálogo com os referenciais teóricos eleitos para embasar a pesquisa, além de agregar outros autores e conceitos que se fizeram necessários após o trabalho de campo. Estabeleci elos de ligação teórica entre estes autores e os inicialmente adotados para a pesquisa.

Saliento que todos os capítulos encontram-se entrelaçados e o aporte teórico, embora delineado especialmente num dos capítulos, permeia todo o texto.

No último capítulo, o que denominei das Considerações ao Final do trabalho, teço comentários sobre a caminhada de pesquisa realizada, enfatizando a contribuição da leitura nas atividades de trabalhado de trabalhadores agrícolas, indicando a possibilidade real de realização de práticas educativas no ambiente profissional, que, além da função de melhorar a eficiência e eficácia no trabalho,

possam contribuir no desenvolvimento da consciência crítica dos trabalhadores e dos próprios educadores que realizam tais atividades neste contexto de trabalho.

2 CAMPO EMPÍRICO – “CIDADE HEROICA”

A cidade de Jaguarão teve a sua fundação no ano de 1802, constituindo-se como ponto de guarda para as disputas de fronteira que ocorreram inicialmente entre portugueses e espanhóis. Em 1832 foi instituído por ato regencial, em nome de Dom Pedro II, o município de Jaguarão e instalado no ano seguinte, com a formação da Câmara de Vereadores. Em 1855, Jaguarão foi elevada à cidade[5]. É uma típica cidade do interior[6], localizada no extremo sul do país e fronteiriço ao Uruguai. Tem menos de 30.000 habitantes[7]. Suas peculiaridades são descobertas no cotidiano, na medida em que podemos vivenciá-lo com mais vagar. Possui uma belíssima arquitetura histórica, com um acervo esplendoroso, conservado nas construções que datam da metade do século XIX.

Fachada com bela porta escultural[8]

Mais de 800 prédios estão catalogados na Prefeitura Municipal por suas fachadas que conservam vários estilos arquitetônicos, onde predomina a beleza dos portais, obras artesanais de raro primor. Inclusive o município é conhecido por suas belas portas e está conservada e preservada por seus habitantes.

---

[5] Fonte: http://www.jaguarao.rs.gov.br
[6] Pequena e muito tranquila, como costumam ser as cidades interioranas se comparadas aos grandes centros urbanos.
[7] Segundo dados do IBGE Jaguarão tem 27.931 habitantes, população 2010 e 28.393 população estimada 2014.
[8] Foto: Kátia Saraiva de 03/09/2014. Arquivo Pessoal.

Sua população cultiva hábitos simples, tais como o mate e a sesta diária. Esta última explica, pelo menos em parte, o fato de o comércio local fechar ao meio-dia para reabrir somente a partir das 13h30m. Exceto restaurantes e farmácias que o próprio tipo de produto oferecido explica o não fechamento. Com a proximidade dos Free Shops, situados na vizinha Rio Branco, no Uruguai, o movimento de turistas aumentou muito nos últimos anos e é visivelmente ampliado nos finais de semana.

Largo das Bandeiras e Igreja Matriz do Divino Espírito Santo[9]

A cidade é cercada de campos férteis e, por isso mesmo, explorados pela agricultura e pecuária há gerações por muitas famílias. A economia local é fundamentalmente, agropecuária, formada por latifúndios que permanecem desde o início da fundação do município nas mãos das famílias pioneiras, passando de pai para filho, como é o caso da empresa cujos trabalhadores foram pesquisados. Existe a criação de rebanho bovino que domina os campos, os rebanhos ovino e equino existem numa proporção menor, uma vez que são campos com pastagens naturais muito ricas e a zona é de baixa altitude, o que acaba sendo favorável a esse tipo de criação. O cultivo de arroz está presente em grandes extensões de terras e isto se deve à abundância dos recursos hídricos da região, o que gera a maior fonte de riqueza e renda para a cidade. O arroz plantado é beneficiado e comercializado tanto para o mercado interno quanto externo. A mão de obra local disponível acaba

[9] Foto: Kátia Saraiva de 06/09/2014. Arquivo pessoal.

sendo, em sua maior parte, absorvida pelos plantadores e os profissionais atuam, principalmente, na agricultura e nos engenhos que armazenam e beneficiam os grãos. Atualmente o cultivo da soja vem sendo ampliado, tendo iniciado em função da necessidade de rotação de cultura. A plantação de milho e sorgo também existe, mas em escala bem menor. A economia é, basicamente, rural. É, então, baseada na pecuária e na agricultura com predominância da cultura do arroz e comércio diversificado. Assim, o trabalho agrícola parece ser uma das principais atividades, sobretudo porque o mercado em outras áreas é bastante limitado em termos de oportunidades.

Jaguarão aparece também no cenário da disputa pela terra no Brasil. Foi palco de luta pela Reforma Agrária, protagonizada pelo Movimento dos Trabalhadores Sem Terra em 2009[10], preocupando os grandes produtores rurais na época. Prefeito e fazendeiros afirmaram que a cidade não tinha condições de assentar famílias de sem terra. E, realmente, não existem assentamentos em Jaguarão. Justamente por se tratar de uma região que explora intensamente a agricultura, indicador de ausência de terras improdutivas, embora com predomínio de grandes propriedades rurais. Como se sabe, a luta da reforma agrária não se reduz a improdutividade da terra, mas engloba a luta contra o latifúndio.

Hoje o município conta com duas instituições educacionais importantes, a UNIPAMPA – Universidade Federal do Pampa Campus Jaguarão criada em 2008 e o IFSUL, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. A Universidade oferece apenas cinco cursos de graduação: Licenciatura em Letras, História e Pedagogia, além de Tecnológico em Gestão do Turismo e Bacharelado em Produção e Política Cultural. O IFSUL, unidade Jaguarão disponibiliza o curso Técnico em Edificações que iniciou recentemente, agosto de 2014, como curso binacional, ou seja, recebeu alunos brasileiros e uruguaios. Comumente, os interessados em outros cursos buscam a capital ou cidades próximas, como por exemplo, Pelotas – há 140 km de Jaguarão - que oferece maior número de propostas educacionais, tanto em nível universitário quanto técnico. Mas, evidentemente, isso exige uma condição financeira que a grande maioria não possui.

---

[10] Fonte: http://www.mst.org/node/1080 e http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticia/2009/03/mst-ocupa-propriedade-rural-en-jaguarao-2426162-html.

Pela própria localização, é interessante que a população nasce e cresce, senão dentro de áreas rurais, - região de “campanha” como dizem os jaguarenses - nas suas proximidades. Os hábitos de lazer estão relacionados a passeios no campo e à preferida comida: o churrasco. A cidade possui dois centros de tradições que são bastante frequentados: o CTG Lanceiros da Querência, local onde as festas do Grupo Quero Quero ocorrem e o CTG Rincão da Fronteira. Ambos cultivam a história gaúcha, realizam eventos durante todo o ano, com destaque para o 27 de Janeiro[11], data que deu origem à denominação de “Cidade Heroica” à Jaguarão. Nos finais de tarde de domingo a Praça Alcides Marques e o Largo das Bandeiras, são os locais escolhidos por habitantes de todas as idades para tomar mate, conversar, encontrar amigos, paquerar. É neste local que também ocorrem outros eventos importantes da cidade, tais como *Motofest*, encontro de motociclistas do estado e o desfile para escolha do Garota Verão[12] do município. E no país do carnaval, Jaguarão é considerada a “Salvador do Sul” com seus trios elétricos, escolas de samba, blocos, arquibancadas, camarotes e milhares de foliões. Esta é, sem dúvida, uma das maiores atrações da cidade que recebe o dobro de habitantes nos dias de festa.

Praça da Matriz, local onde a população costuma se reunir aos finais de tarde dos domingos e matear[13]

[11] Data em que a cidade foi invadida pela força uruguaia de 1865 e resistiu heroicamente sob o comando do Coronel Manoel Pereira Vargas – Fonte: Cadernos Jaguarenses – 1ª edição – 1990 – Instituto Histórico e Geográfico de Jaguarão.

[12] Garota Verão é um concurso de beleza tradicional organizado pela RBS Eventos, do Grupo RBS, e realizado durante o verão no estado do Rio Grande do Sul.

[13] Foto de Kátia Saraiva de 06/09/2014. Arquivo pessoal.

Os turistas vêm das cidades próximas, da capital e até mesmo de outros estados. E a economia local agradece. São hotéis, pousadas, restaurantes, quiosques, camping. Nesse período o município vira notícias na mídia falada e escrita.

O cidadão natural de Jaguarão costuma demonstrar extrema identificação com a sua cidade denotando um perfil mais campeiro, uma vez que aprecia muito as coisas do campo, além de mostrar-se um admirador do município[14]. É comum o retorno à terra natal daqueles que a deixaram por alguma razão, seja em busca de novas e melhores oportunidades de trabalho ou mesmo para estudar. Os habitantes são muito receptivos com os forasteiros, fornecendo informações, dando orientações de forma gentil. A simplicidade caracteriza as pessoas da região. Como todos se conhecem, as relações interpessoais costumam ser de confiança, o que estimula certo sentimento de segurança, raro nos grandes centros. É possível transitar com tranquilidade pelas ruas da cidade[15] embora, evidentemente, haja problemas de roubos, furtos e assaltos, mas em proporções menores que em grandes centros urbanos.

Enfim, isto é um pouquinho da cidade onde nasceram e vivem os trabalhadores sujeitos dessa pesquisa.

2.1 Cenário profissional dos trabalhadores[16]

A Fazenda São Francisco, localizada no município de Jaguarão, no sul do estado do Rio Grande do Sul, fronteira com a República Oriental do Uruguai, sendo ligada a este país pela belíssima Ponte Internacional Mauá, teve sua origem em uma empresa familiar que iniciou suas atividades por volta do ano de 1900, com a criação de bovinos e ovinos, através do Sr. Francisco Gonçalves da Silva, em terras herdadas de seu avô materno, Francisco José Gonçalves da Silva, pelo lado paterno. Era sobrinho-neto do General Bento Gonçalves da Silva, herói farroupilha.

---

[14] Observação pessoal oriunda de centenas de entrevistas de seleção e acompanhamento de pessoal que já realizei na região como consultora.

[15] Costumo chegar à rodoviária da cidade na madrugada e me dirijo ao hotel onde me hospedo à pé com minhas bagagens. Os riscos de alguma abordagem criminosa são raros.

[16] As fontes de informações utilizadas neste item foram: conversas informais com antigos trabalhadores da empresa, os proprietários, os gerentes e o livro **Olhares sobre Jaguarão** (2010).

Francisco José era um comendador português que aqui chegou para cuidar das fronteiras na divisa do Rio Jaguarão e Lagoa Mirim com o Uruguai e fornecer cavalos para o exército. Seu dever era impedir qualquer tipo de invasão.

Fazenda São Francisco – local de trabalho dos trabalhadores entrevistados[17]

No ano de 1945 o Dr. Carlos Gonçalves da Silva, filho do Sr. Francisco, formou-se no curso de Veterinária em Porto Alegre com o objetivo de investir profissionalmente no campo com a bovinocultura, ovinocultura e agricultura.

Em junho 1953, preparou-se para o primeiro plantio que aconteceu em outubro de 1954, onde foi plantada uma área de 80 hectares de arroz irrigado. Contava com apenas um empregado.

A partir de 1971, o Sr. Ricardo Gonçalves da Silva, primogênito do Dr. Carlos, graduou-se em Agronomia na UFRGS em Porto Alegre, passando a desenvolver a pecuária de corte e o cultivo do arroz. Por outro lado, o Sr. Clovis Gonçalves da Silva, segundo filho do Dr. Carlos, concluiu o curso de Medicina Veterinária (1974) na UFPEL em Pelotas e incrementou a pecuária, dedicando-se a esta. Ficou assim formalizada a direção do arroz e da pecuária da Fazenda São

[17] Foto de Diunei Moreira de 10 de março de 2014.

Francisco. A empresa, nesta época, contava com quatro empregados diretamente envolvidos com a pecuária e 12 empregados na agricultura, além de um funcionário no escritório, responsável pelas atividades mais burocráticas.

Também em 1971, com o arrendamento das terras de arroz da Estância Cruzeiro, de propriedade do Sr. José da Costa Ferreira, os sócios Dr. Carlos Gonçalves da Silva e o Dr. Antônio Carlos Rodrigues Marques deram início ao cultivo do arroz (Parceria São Carlos). A atividade de secagem e armazenagem era feita em instalações próprias, onde hoje funciona o complexo industrial do Grupo Quero Quero. O sucesso da atividade levou à criação da Empresa Quero Quero Indústria e Comércio de Cereais Ltda. com o objetivo de industrializar os produtos nas marcas – Quero Quero ("o arroz que eu mais quero"), Shalom (o arroz da paz, o único que satisfaz), Quebra Galho (o arroz que dá força no trabalho) e Garnizé. Sentindo a necessidade de comercializar as marcas de arroz direto ao consumidor de Jaguarão foi criada em 14 de agosto de 1977 a Casa do Arroz na Rua Quinze de Novembro esquina com a Rua Odilo Gonçalves sob a Gerência da Sra. Nélia Gonçalves da Silva e da sua filha Ligia Gonçalves da Silva.

Com o falecimento do Dr. Carlos Gonçalves da Silva em 1995, foi formada a firma Nélia J. Teixeira Gonçalves da Silva e Filhos, composta pela viúva Sra. Nélia e os filhos Ricardo Gonçalves da Silva, Clóvis Gonçalves da Silva e Ligia Gonçalves da Silva, com administração dividida entre Sr. Ricardo G. da Silva com Lavoura/Secador/Beneficiamento e o Sr. Clóvis G. da Silva com Pecuária de corte e o Plantel da Cabanha Santa Nélia de bovinos da raça Aberdeen Angus e cavalos Crioulos. Trata-se, portanto, de uma empresa eminentemente familiar.

A Agricultura e a Pecuária são desenvolvidas numa zona privilegiada e que é considerada um "Paraíso Ecológico", num recanto situado entre o Rio Jaguarão e o Arroio Juncal e que tem ao fundo a Lagoa Mirim, um dos maiores reservatórios de água doce do mundo.

Em maio de 2008 foi incorporada na atividade de arroz do Grupo Quero Quero a Granja Santa Maria, terras arrendadas do Sr. João Carlos Bandeira Affonso (Estância Bandeira) situada às margens do Arroio Juncal, entre a BR 116 e a estrada da Capela São Luiz. Com o sucesso alcançado nas cinco safras 2008/2009, 2009/2010, 2010/2011 e 2011/2012 a Granja Santa Maria expandiu, em julho de 2012, sua área agrícola para os campos de Cândida Marques Rosa, situada também às margens do Arroio Juncal com acesso pela estrada da Capela São Luiz, área

esta que é manejada com a infraestrutura já existente na sede atual da Granja Santa Maria.

Hoje, 61 anos depois do início de suas atividades, a área total de exploração é 13.000 hectares. Desses, 4.300 hectares são próprios e 8.700 arrendados. Nessa empresa, os trabalhadores plantam mais de 6.000 hectares por ano, sendo 4.000 hectares de arroz e 2.000 hectares de soja. O prédio onde está situado o engenho e o escritório da empresa é próprio, o secador também pertence à empresa. Possui 150 funcionários em seu quadro efetivo e aproximadamente 60 funcionários temporários, contratados em períodos de safra, ou seja, em setembro – período de colheita – onde permanecem até meados de fevereiro. Neste mês também ocorre uma demanda que exige a contratação de mais funcionários temporários – período de plantação – que permanecem até o mês de abril, variando de acordo com as condições climáticas.

O negócio da empresa é, de acordo com a diretoria, fundamentalmente, produzir na agropecuária com responsabilidade social e ambiental, além de beneficiamento, secagem e armazenagem de grãos. A empresa afirma que sua missão é “produzir grão e carne de alta qualidade, respeitando o meio ambiente, valorizando os funcionários, buscando rentabilidade e promovendo o progresso de toda sociedade”. Sobre os valores que orientam seu negócio diz orientar-se pela transparência, a honestidade, a lealdade, a segurança, o comprometimento e a seriedade. Afirma, ainda, que sua visão é “obter o reconhecimento da sociedade como uma organização produtiva, séria e fiel com suas obrigações”.

As informações acima nos permitem ter uma idéia, mesmo que superficial, da organização. Foram construídas a partir de princípios e embasadas na prática que a empresa afirma realizar, após reflexões por parte da Diretoria, na tentativa de sintetizar os objetivos e o jeito de ser do Grupo Quero. Como consultora da empresa, participei no ano de 2003, quando foi elaborado o primeiro manual de integração da empresa, deste processo de definições da “visão, missão e valores”. Penso que foi possível uma real aproximação do escrito com a prática. A legislação brasileira é, segundo a empresa, cumprida à risca, incluindo iniciativas e ações que buscam contribuir para a questão da responsabilidade social e ambiental, além de um pacote de benefícios para os funcionários da empresa. O Grupo Quero Quero é uma das maiores empresas da região, famosa por suas políticas de recursos humanos e alvo de interesse de fabricantes de equipamentos agrícolas, como

AGCO Corporation, Massey Ferguson, além de faculdades próximas, recebendo visitas dos seus representantes e alunos que vem observar e pesquisar na fazenda São Francisco, considerada, entre os empresários do setor, modelo de qualidade em lavouras porque utiliza tecnologias avançadas.

Trata-se de uma empresa familiar, com a direção dividida entre dois irmãos, sendo um responsável pela agricultura e o outro pela pecuária, exatamente como descrito acima. Um filho e uma filha de um deles – o diretor de agricultura - tem relação profissional com a empresa. Um através da venda do arroz e a outra se envolvendo na organização dos eventos da empresa somente. Fora isso, um dos genros deste mesmo diretor atua como gerente na fazenda de menor porte. Por se tratar de uma parte predominante no negócio da empresa – a agricultura – seu diretor responsável, Sr. Ricardo Gonçalves, começou a estudar um plano sucessório, uma vez que os filhos que atuam como profissionais dentro do Grupo não têm interesse e/ou preparo para substituí-lo.

Enfim, o Grupo Quero Quero é uma empresa bem estruturada, considerando-se parâmetros administrativos, tanto física quanto economicamente, que busca o seu desenvolvimento organizacional através da implantação de políticas administrativas modernas, que lhe situem em vantagem competitiva no contexto empresarial.

Os 150 trabalhadores desta empresa atuam em diferentes segmentos, assim distribuídos atualmente:

- Diretor Agricultura = 01
- Diretor Pecuária = 01
- Gerente de Lavoura = 02
- Gerente de Recursos Humanos = 01
- Gerente de Escritório e Engenho = 01

- Área Administrativa
    - Recepcionista = 01
    - Assistente Administrativa = 01
    - Auxiliar Administrativo = 01
    - Auxiliar de Escritório = 01
    - Comprador = 01

- Faxineira = 01

- Área Operacional:
  - Motoristas = 13
  - Mecânico = 03
  - Manutenção = 04
  - Supervisor de Produção = 01
  - Funileiro Máquinas Agrícolas = 01
  - Mecânico Eletricista = 01
  - Jardineiro = 02
  - Trabalhador Agrícola Polivalente = 87
  - Serviços Gerais Secagem = 10
  - Serviços Gerais Processo de Moagem = 16

TOTAL DE TRABALHADORES EFETIVOS = 150

- Temporários

  - Média de 50 a 60 empregados contratados para atuar durante a safra que ocorre normalmente entre os meses de outubro e fevereiro.

A faixa salarial dos empregados é variada, com predomínio de funcionários da classe E, segundo critérios econômicos estabelecidos pelo IBGE.[18] Isto é, não chega a dois salários mínimos. A terra que a empresa utiliza é parcialmente arrendada, como segue:

- Área total de exploração: 13.000 ha

[18] A visão do IBGE, baseada no número de salários mínimos, divide apenas cinco faixas de renda, conforme tabela válida para o ano de 2013. A tabela a seguir tem como base o salário mínimo de R$ 678,00 e foi obtida a partir de vários artigos sobre classes sociais nas pesquisas do IBGE divulgados na imprensa.

CLASSE	SALÁRIOS MÍNIMOS (SM)	RENDA FAMILIAR (R$)
A	Acima 20 SM	R$ 13.560 ou mais
B	10 a 20 SM	De R$ 6.780 a R$ 13.560
C	4 a 10 SM	De R$ 2.712 a R$ 6.780
D	2 a 4 SM	De R$ 1.356 a R$ 2.712
E	Até 2 SM	Até R$ 1.356

- Área própria: 4.300 ha
- Área arrendada: 8.700 ha
- Área plantação anual de arroz: 4.000 ha
- Área plantação anual de soja: 2.000 há

Além das áreas de terra, a empresa possui um prédio onde se situa o escritório[19], um engenho[20] e um secador[21], todos próprios.

Neste contexto da empresa, meu maior desafio foi transcender a "consultora" para ampliar e privilegiar o olhar da "pesquisadora" que quis sim, lançar mão da oportunidade de ocupar um espaço dentro deste universo, para observar e estudar, com distanciamento crítico, seus personagens principais, os trabalhadores.

2.2 Políticas de Recursos Humanos do Grupo Quero Quero

A empresa cumpre com toda a legislação trabalhista, oferecendo ao seu funcionário todas as garantias que o registro profissional via CLT assegura aos trabalhadores. Objetivando a garantia da hegemonia dos valores da organização, é proporcionado aos trabalhadores um pacote de benefícios, tais como segue:

- Placas comemorativas àqueles cujo tempo de trabalho na empresa tenha completado um período de 15 (quinze) anos, 25 (vinte e cinco) anos, 30 (trinta) anos e 35 (trinta e cinco) anos;
- Assistência médica: todos os funcionários são conveniados com uma empresa que lhes dá direito a descontos em consultas médicas, farmácias, laboratórios, transporte gratuito à Pelotas, no caso de exames que necessitem ser realizados fora de Jaguarão, atendimento ambulatorial (verificação de pressão, aplicações de injeção, curativos, etc.);
- Assistência odontológica através de um convênio da empresa com quatro profissionais da área que oportunizam descontos de acordo com tabela de tempo de serviço;

---

[19] Ali fica toda a parte administrativa e financeira da empresa.
[20] Engenho tem a proposta de beneficiar toda a produção das fazendas da empresa.
[21] Secador é usado para secagem do arroz e posterior comercialização.

- Serviço de Apoio Psicológico ao funcionário, cuja responsabilidade é minha e os atendimentos ocorrem mensalmente com prévio agendamento. Como o nome diz, trata-se de um suporte para eventuais crises situacionais;
- Prêmio assiduidade: todos os trabalhadores que não tiverem nenhuma falta ao longo do período de safra de cada ano, ou seja, entre os meses de agosto e junho, recebem o prêmio que, atualmente, é uma viagem com direito a acompanhante mais um valor em dinheiro para auxiliar nas despesas. As cidades visitadas normalmente são definidas a partir de sugestões dos empregados. Já foram realizadas viagens à serra gaúcha (Gramado e Canela), Beto Carrero World em Santa Catarina e Buenos Aires na Argentina;
- Visita à Expointer: acontece anualmente por solicitação dos funcionários e a participação independe de premiação.

A empresa também oportuniza aos funcionários a participação em cursos de capacitação e treinamentos que acontecem dentro da organização. Ocorrem confraternizações nos aniversários, ao final da SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes, nos meses de janeiro com churrasco e baile para familiares inclusive. Nos meses de dezembro acontece a festa de Natal para as crianças, ou seja, para os filhos de funcionários onde são distribuídos presentes a todos os menores de 12 anos. Enfim, a política de recursos humanos adotada pela empresa compõe-se de um conjunto de estratégias que visam fazer com que o funcionário se sinta valorizado e respeitado nos seus direitos. Contudo, o poder permanece com o capital.

2.3 Trabalhador Agrícola Polivalente – quem é ele?

Tentarei neste item, fornecer informações mais detalhadas sobre as atividades dos trabalhadores agrícolas, foco desta pesquisa. De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (2010), que trata do reconhecimento da existência de determinada ocupação no mercado de trabalho brasileiro, a ocupação denominada de “Trabalhador Agrícola Polivalente” é um dos tantos sinônimos do título Trabalhador Volante da Agricultura cuja descrição sumária bem como

formação e experiência necessárias pode ser visualizada nos anexos V e VI deste trabalho.

Importante colocar aqui quem são esses trabalhadores, sujeitos da pesquisa. O Trabalhador Agrícola Polivalente, como o nome da função expressa, é um profissional da terra. Suas atividades diárias relacionam-se a tudo que a envolve. Desde a preparação do solo que vai receber a semente, seu cultivo, cuidados, até a colheita da planta. Isso implica conhecimentos de drenagem de solo, noções de meteorologia, mecânica de máquinas pesadas, operação de tratores, relações interpessoais, entre tantos outros que não caberia citar aqui pela sua extensão. A descrição das atividades dos trabalhadores agrícolas da empresa, não por acaso, coincide com a descrição da CBO.

O perfil deste profissional indica pessoas que, em sua grande maioria, foram excluídos da ou na escola, daí um grau de escolaridade baixa, mas forte identificação com a função exercida no trabalho, cujos saberes comumente foram aprendidos com pais e avós. Observa-se, pela dificuldade expressa em escrever, que a motricidade fina geralmente é pouco desenvolvida e o hábito da leitura costuma ser uma raridade. Fato esse constatado durante todos os contatos que tive com esses trabalhadores através de encontros formais e informais. Faço menção a isso porque essa questão foi uma das minhas motivações para o desenvolvimento desta pesquisa, ou seja, saberes oriundos da leitura para o trabalhador agrícola.

Este trabalhador traz no nome de sua função a polivalência. Este termo parece ir além do que diz a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações. Neste sentido, está inserido no contexto dos novos modelos flexíveis de organização do trabalho que surgiram por volta dos anos 80. Segundo Braverman (1987), os modelos flexíveis, como o próprio nome informa, são marcados pela flexibilidade e partem de uma proposta que questiona a rigidez do modelo taylorista que acabou esbarrando em suas próprias contradições e limites. Com a Terceira Revolução Industrial, um novo patamar tecnológico necessitou novas formas de gestão e o Modelo Japonês, denominado toyotismo, veio suprir essa necessidade tornando-se referência em função de sua produtividade, competitividade e alto grau de eficiência. Baseou-se em algumas premissas que exigem extrema organização e alto grau de envolvimento dos trabalhadores, tais como: Just-in-Time, Qualidade Total, Zeros (zero erro, prazo zero, enguiço zero, etc.). São premissas que objetivam a constante melhoria do processo produtivo. (Hirata e Zarifian, 1991). Aqui o envolvimento do

trabalhador com a empresa é ressaltado e a sua motivação é considerada extremamente importante. O trabalho é dividido em células e acontece um revezamento alternativo em certas funções ou atividades e os operadores não são especialistas, mas polivalentes, liderando seus setores e sempre aptos a substituir outro trabalhador se necessário. Como nos descreve Coriat, essa forma de organização do trabalho é uma estratégia que:

> "... em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes." (CORIAT, 1994, p. 53).

Assim, um novo perfil de trabalhador passa a ser objeto de desejo das organizações, o polivalente que difere do perfil relativo ao taylorismo, caracterizado por força física e capacidade para realizar tarefas prescritas, este se baseia na possibilidade não apenas de superar o estabelecido como também de criar e melhorar os processos, obviamente sem infringir os limites hierárquicos. O trabalhador polivalente deve impulsionar toda a sua aptidão cognitiva e mesmo reestruturar seus conhecimentos e sua prática cotidianamente a fim de melhor ajudar à produção em transformação permanente. Entretanto, o planejamento das tarefas e a determinação dos objetivos essenciais, comumente, permanecem fora do alcance do trabalhador, pois estamos tratando de empresas heterogeridas capitalistas.

Este é o perfil almejado pelo Grupo Quero Quero para Trabalhador Agrícola Polivalente. Evidentemente que os mais de 80 funcionários que tem essa função não preenchem todos os requisitos, mas os trabalhadores aqui pesquisados sim, com certeza. E estes tem sua amplitude de ação limitada pelos superiores.

Cabe aqui citar que essa denominação – Trabalhador Agrícola Polivalente – não se repete no país vizinho, Uruguai, embora as atividades realizadas pelos trabalhadores de lavouras sejam exatamente as mesmas. Percebi isto ao realizar consultoria para produtores brasileiros que lá cultivam arroz e soja. Por uma determinação da legislação local, esses trabalhadores recebem os seguintes títulos: peão comum, peão semiespecializado e peão especializado. O gerente da lavoura ainda é chamado oficialmente de "capataz". Apenas reminiscências de um processo

de trabalho absolutamente controlado pelo capital? Ou a nomeação reproduz a realidade ainda (!) atual?

O conceito de polivalência para Machado:

> Polivalência significa simplesmente um trabalho mais variado com uma certa abertura quanto à possibilidade de administração do tempo pelo trabalhador e não importa necessariamente mudança qualitativa das tarefas [...] É suficiente, para ser um trabalhador polivalente, o recurso aos conhecimentos empíricos disponíveis, permanecendo a ciência como algo que lhe é exterior ou estranho (Machado, 1994, p. 19).

Dentro desta perspectiva, o trabalhador agrícola polivalente pesquisado vai além, uma vez que possui conhecimentos que superam a prática. Ele demonstra discernimento nos processos decisórios relacionados ao exercício diário de suas atividades. Apesar disso, ainda não evidenciam uma real compreensão dos elementos políticos, sociais e econômicos envolvidos nas suas ações profissionais.

A fim de superar a cisão entre o trabalho intelectual e o manual, Saviani (1989), traz o conceito de politecnia como estratégia. Na politecnia, haveria uma espécie de reorganização dos saberes sobre o trabalho que possibilita a universalização dos conhecimentos gerais. Para diferenciar esse conceito da polivalência, trago aqui a definição de Machado que explica:

> [...] Politecnia representa o domínio da técnica a nível intelectual e a possibilidade de um trabalho flexível com a recomposição das tarefas a nível criativo. Supõe a ultrapassagem de um conhecimento meramente empírico, ao requerer o recurso a formas mais abstratas. Vai além de uma formação simplesmente técnica ao pressupor um perfil amplo de trabalhador consciente, e capaz de atuar criticamente em atividades de caráter criador e de buscar com autonomia os conhecimentos necessários ao seu progressivo aperfeiçoamento. (1994, p.19)

Mas o que faz exatamente o Trabalhador Agrícola Polivalente, sujeito da minha pesquisa? É um trabalhador rural que na Descrição de Cargos da empresa em questão tem em suas atribuições:

- Drenagem do solo (com pá ou trator);
- Preparação do solo com trator (lavrar);
- Plantação (plantadeira);
- Irrigação (com pá);

- Operação da Máquina Colheitadeira;
- Limpeza das máquinas;
- Auxiliar de Oficina (conserto e reformas de máquinas e equipamentos);
- Serviços gerais de pedreiro (continuação de comportas, bueiros, etc..).

Diante do exposto, pode-se entender o que o termo “polivalente” significa no âmbito da empresa, o que está na descrição da CBO. As diferentes tarefas que compõem a função adaptam-se ao ciclo da produção natural da planta, ao estágio de desenvolvimento das forças produtivas na agricultura e, especificamente na empresa em questão, ao lugar singular do trabalho humano na produção, isto é, a máquina tem limites e não possui a “polivalência” humana.

O fato de um profissional realizar todas as etapas da função – ser polivalente - está relacionado à natureza do trabalho em si porque o desenvolvimento destas tarefas exige que o profissional tenha uma experiência em todos os momentos. Outro elemento a destacar é que, ao que parece, dispensam conhecimentos prévios aprendidos fora da prática - excetuando a operação de máquinas - pois esses são adquiridos na observação e posteriormente na execução, questão associada à cultura da produção agrícola.

O nível de escolaridade é indiferente para a empresa de agricultura que contrata essa mão de obra, mesmo que a CBO indique a escolaridade mínima – 4º ano. Desejável é uma boa coordenação viso-motora, agilidade, atenção e boa saúde.

2.3.1 Os trabalhadores líderes (in)formais

Mas e o trabalhador agrícola investigado, quem é? Na minha percepção são profissionais extremamente responsáveis e comprometidos com a organização. Demonstram bom nível de maturidade e muita disponibilidade para o trabalho. Atentos e muito competentes no exercício de suas tarefas diárias.

Na percepção da gerência da fazenda na qual atuam, os entrevistados apresentam características similares, tais como, senso de organização, criatividade, boa vontade e liderança. Possuem baixa escolaridade, exceto um deles que concluiu o ensino médio na EJA. Os três são casados, tem filhos e são naturais de Jaguarão.

Todos são funcionários antigos, conforme pode ser observado nos dados de identificação das entrevistas e sempre trabalharam na mesma área. Costumam participar de todos os eventos da empresa, já ganharam o Prêmio Assiduidade e Homenagens por Tempo de Serviço.[22] Tem participação ativa na SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho envolvendo-se nas ações propostas, tais como, Ação Solidária, encenações teatrais, palestras, entre outros. Em conversas informais já revelaram absoluta identificação com suas funções. Todos cresceram no meio rural, daí não ser possível avaliar se essa identificação é uma escolha consciente ou falta de opção. Atualmente ocupam lugar de destaque na hierarquia organizacional, pois são trabalhadores agrícolas considerados superiores tanto pela gerência quanto pelos trabalhadores liderados, por toda habilidade demonstrada e também pelo perfil comportamental que apresentam. Pude observar isso nas inúmeras entrevistas de Acompanhamento de Pessoal[23] que realizo com todos os funcionários da empresa. Fica claro para mim o reconhecimento profissional desses líderes em termos de conhecimentos e habilidades, sendo todos aceitos e respeitados como tal pelos grupos os quais coordenam. Os próprios líderes jamais apresentaram qualquer tipo de queixa neste sentido.

2.4 Programa de Desenvolvimento de Líderes - "Des-envolvendo" Líderes/ trabalhadores...

"Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo." (Paulo Freire)

Atualmente, diz-se que, do ponto de vista do capital, uma gestão eficaz de Recursos Humanos traz como consequência o sucesso nos negócios da empresa. Sobretudo por que o fator que constitui a dinâmica das organizações empresariais são, de acordo com a perspectiva da Teoria Geral da Administração (Chiavenatto,

[22] Todo empregado que não tiver faltado ao longo do ano agrícola, ganha uma viagem com direito a acompanhante totalmente subsidiada pela empresa. Da mesma forma, todo empregado que completa 15, 25, 30 e 35 anos de empresa é homenageado numa das festas de confraternização ganhando uma placa personalizada.

[23] Entrevistas periódicas com funcionários para troca de informações, feedback sistemático, avaliação e análise dos fenômenos emergentes. Espaço de escuta entre empresa e funcionário.

2003), as pessoas, ou seja, especialmente os trabalhadores. Eles que dão vida e sustentam, com o seu trabalho, qualquer tipo de organização. O nível de qualidade dos funcionários, suas habilidades, conhecimentos, motivação, iniciativa, tudo isso interfere diretamente na produtividade da empresa. Enfim, são eles e elas, com suas potencialidades, atividades, experiências e subjetividades que produzem mais valia e, a depender das estratégias da organização, esta pode ser mais ou menos ampliada.

Meu trabalho profissional, dentro deste panorama, é atuar como facilitadora na relação empresa/empregado, desenvolvendo e implantando projetos, respeitando a cultura da organização. Em função disso, os projetos de políticas de recursos humanos privilegiam desenvolver pessoas que ampliam os resultados da empresa. O Programa de Desenvolvimento de Líderes nasceu da necessidade do Grupo Quero Quero em instrumentalizar um determinado grupo de trabalhadores para liderar outros grupos de funcionários em períodos de safra.

No entanto, possuo alguns interesses e valores que são diferentes dos interesses da empresa. Oportunizar a reflexão dos valores intrínsecos e extrínsecos – com relação à sua atividade de trabalho, pela certeza que possuo de que, sem consciência crítica, tornamo-nos objetos de manipulação e alienação constantes. Daí que a leitura e suas discussões poderiam, na minha perspectiva, servir também como ferramenta para os trabalhadores exercitarem a relação com o trabalho, as pessoas, o mundo enfim, perseguindo, no horizonte, o entendimento de Freire sobre consciência crítica (1987). Freire afirma que a pessoa que a desenvolve não aceita interpretações ilusórias, fantasiosas, enganosas ou místicas para encobrir a realidade e tenta encontrar as causas dos fatos através de uma observação atenta, objetivação, reflexão e ação.

Pareceu-me, desde sua concepção, que o projeto poderia também ser colocado a serviço do trabalhador para incentivá-lo na busca da compreensão de suas atividades de modo concreto, analisando todas as questões subjacentes em suas bases e não apenas os seus aspectos superficiais; melhorando seu trabalho profissional e sua visão sobre o mesmo. Penso que educar trabalhadores para uma leitura crítica do mundo e para construírem sua emancipação, acarreta, realmente, que o processo educativo os auxilie a entender, desde suas condições de vida até a especificidade que assume o trabalho por eles realizado.

Desenvolver líderes é um desafio imensurável, principalmente porque, até hoje, o conhecimento de liderança existente, e embora amplo, é, ao mesmo tempo, deficiente para uma compreensão completa e utilizável na prática, principalmente por que cada pessoa é única e, dificilmente, todos os elementos considerados neste conceito – por exemplo, confiança, empatia, competência, motivação, desejo de servir, entre tantos outros - são encontrados numa única pessoa.

Consideremos que liderar não significa apenas delegar tarefas, mas influenciar pessoas. No caso em questão, de modo a atingir objetivos eminentemente empresariais. Questão que se torna complexa para mim, cujos objetivos no Programa de Desenvolvimento de Líderes não se restringem a estes.

Importante explicar que, na empresa, se tratava de *líderes funcionais,* uma expressão utilizada para nomear informalmente aqueles funcionários que, embora tenham funções idênticas ao restante do grupo de sua área de atuação, orientam, coordenam e dirigem as atividades de trabalho em determinados ciclos do processo de trabalho porque a empresa tem um gerente formal que não tem como realizar sua tarefa sozinho. Neste sentido, faz parte da perspectiva da gestão flexível, evitando a criação de uma função permanente de chefia ou de gerência. Assim, funcionam como "líderes", mas não reconhecidos formalmente, sem nenhum valor acrescentado aos seus salários pelo fato de desempenharem essa tarefa, que é temporária. Entretanto, no final de cada colheita, todos os funcionários recebem uma espécie de bônus, de acordo com o lucro obtido pela empresa e a divisão dos valores é feita com critérios que, embora pessoalmente desconheça quais são, sei que os *líderes funcionais* das lavouras estão entre os que recebem maior percentual. Estes, geralmente, se destacam pelo conhecimento, prática, experiência e questões comportamentais tais como, comprometimento, responsabilidade, entre outros, segundo critérios da empresa.

Compreendendo a subjetividade como um movimento dialético, no qual existe uma inter-relação do ser humano consigo mesmo e com o ambiente, parto do pressuposto de que o ambiente empresarial se apropria da subjetividade do indivíduo como parte da condição de realização do trabalho. E o objetivo é que a subjetividade do trabalhador comprometa-se com o capital... Essa subjetividade nos remete à análise do jeito com que o trabalhador, como indivíduo, experiencia sua própria vida e investe de sentido suas experiências de trabalho. Neste caso, tal subjetividade está inter-relacionada com a autopercepção, no caso dos

trabalhadores sujeitos da pesquisa, como líder, mas não com reconhecimento formal da função de gerência.

Sobre isso, Nardi e colaboradores afirmam que:

> "Pensar a subjetividade e suas conexões com o trabalho implica pensar os modos como as experiências do trabalho formam modos de agir, pensar, sentir e trabalhar amarrados em dados momentos [...] que evocam a conexão entre diferentes elementos, valores, necessidades e projetos". (NARDI *et al*., 2002, p. 302-304)

Como contratada da empresa, um dos objetivos de meu trabalho é proporcionar a aquisição, expansão e reformulação de conhecimentos, habilidades e atitudes para o aperfeiçoamento do desempenho, além de oportunizar, com o programa, o estabelecimento de um clima de confiança, respeito e admiração entre chefes, colegas e subordinados da empresa. Sendo assim, quando surgiu a proposta de implantar um projeto de Desenvolvimento de Líderes, dei início a um plano de ação que envolvia, antes de qualquer coisa, conhecer melhor o grupo de trabalhadores indicado pela gerência, identificando suas necessidades e, sobretudo, suas potencialidades. Mas, na medida em que me aproximava desses trabalhadores, meu olhar distanciava-se dos propósitos organizacionais e abria-se, ampliava-se para outra perspectiva, a de aprendiz. Atenta a outros processos, querendo saber de suas experiências, conhecer suas identidades, num panorama que, segundo Josso (2004) trata-se da experiência existencial, que diz respeito ao todo da pessoa, identidade, e a maneira como ela vive enquanto ser.

A partir do espaço-tempo que foi fornecido pela organização – um turno por mês – para desenvolver o trabalho, pensei em elaborar encontros que fugissem de moldes de treinamento em que o trabalhador é visto como algo passivo da ação daquele que os treina. Refiro-me aqui àquela passividade de aluno assistente sem participação alguma, que apenas recebe conceitos prontos. Daí surgiu a ideia de organizar seminários de leitura, oportunizando que, no período em que estivéssemos afastados, eles pudessem continuar se desenvolvendo através desta prática. A opção por lançar mão da leitura no programa também reside no fato de que a leitura é, sem dúvida, um elemento formador já que, potencialmente, possibilita o desenvolvimento da criatividade, a capacidade de interpretação, dinamismo e novas (re)leituras do mundo.

O primeiro passo, então, foi solicitar autorização para aquisição de livros, uma vez que, embora a empresa disponibilizasse alguns, estes não eram utilizados

e, principalmente, estavam ultrapassados em sua maioria, tanto em termos de linguagem gramatical quanto de técnicas pertinentes ao trabalho agrícola. Além do mais, o espaço dos livros situava-se no escritório da empresa, local geograficamente muito distante de onde se encontrava o grupo com o qual eu deveria trabalhar. A partir da autorização concedida pela Diretoria parti para outra etapa, que era a da compra de livros. Elaborei uma lista que atendesse aos interesses do projeto e à minha percepção do nível de compreensão dos funcionários. Lembrando Goulemot in Chartier "[...] seja popular ou erudita, ou letrada, a leitura é sempre produção de sentido." (2011, p. 107). Devo enfatizar que, naquele momento, pensei em todos os trabalhadores e não apenas no grupo de líderes. Já vislumbrava a implantação de uma, digamos minibiblioteca numa das lavouras da empresa! O sonho de oportunizar a abertura de portas de outro mundo, para mim fascinante: o universo dos livros e tudo que ele pode proporcionar a quem nele penetra.

Um detalhe que considero de extrema importância dentro de todo esse processo: a empresa me concedia um espaço para trabalhar com os trabalhadores dentro da carga horária normal deles para fins de melhoria do desempenho dos trabalhadores no processo produtivo. Uma rara oportunidade, pois eles teriam a chance de algumas horas de estudo dentro do horário de trabalho. Assim, podemos pensar em adultos resgatando a possibilidade de estudar, facilitada pela permanência no emprego, ou seja, sem ter que se deslocar a outro local após sua jornada diária. Efeitos não previstos, mas possíveis de se pensar como viáveis. Sobretudo por que se trata aqui de um direito, o direito à educação que jovens e adultos tem, mas que por sua condição de vida acabam se tornando excluídos no contexto educacional. Conforme expressam as autoras em seu artigo:

> Pessoas jovens e adultas são sujeitos de direitos e a plena realização de um deles – o acesso e permanência na escola – depende do (re) conhecimento, por todos os que estão envolvidos neste campo, da natureza e do potencial da relação desses sujeitos com o mundo do trabalho. Entretanto, as políticas educacionais e as experiências educativas voltadas para este público não realizam necessariamente esta aproximação entre trabalho e educação numa perspectiva emancipatória, por vezes buscam a preparação – leia-se adaptação – do trabalhador para postos de trabalho, muitos deles precários, nas atuais configurações hegemônicas do mundo do trabalho. Existe aí um antagonismo que revela disputas de concepções de educação, de trabalho, do sujeito da EJA e de suas relações neste complexo campo de estudos, políticas e práticas. (Fischer e Godinho, 2014, p.2)

Com relação aos trabalhadores agrícolas essa é uma questão muito presente, pois as escolas estão localizadas nas áreas urbanas e o trabalho nas áreas rurais. Considerando a distância entre o campo e a cidade, a dedicação ao estudo fica prejudicada. Em períodos de safra, onde os funcionários costumam ser bem mais exigidos, é praticamente impossível evitar as horas extras. Além do que, o horário noturno para estudar, após um dia inteiro de labuta, encontra pessoas normalmente cansadas e com pouca ou nenhuma disposição para o aprendizado.

Neste cenário, a tarefa de desenvolver liderança com trabalhadores agrícolas era um desafio que transcendia o profissional, mas que me motivou a aproveitar para incorporar em tal tarefa dimensões educativas. O objetivo nunca foi elevar o nível de escolarização, mas desafiar o trabalhador a desenvolver uma consciência crítica, não só da própria vida como também da sua atividade de trabalho. Mas não era possível esquecer que a empresa esperava a melhoria do desempenho do empregado e a ampliação da qualidade de seu trabalho como líder funcional. Contradições de meu ofício...

2.4.1 A dinâmica do Programa de Desenvolvimento de Líderes

"Ler significa aproximar-se de algo que acaba de ganhar existência" (Ítalo Calvino)

O programa hoje é essencialmente uma dinâmica de reflexão a partir de leitura de livros num ambiente profissional. Funciona com encontros mensais que ocorrem sempre no turno da manhã em sala adequada em termos de espaço físico e acomodações, localizada dentro da Fazenda São Francisco. Para a prática do programa, os funcionários participantes – atualmente são oito funcionários - efetuam leitura de livros da minibiblioteca da empresa, esta situada também nas dependências da Fazenda. Após a leitura dos livros, cada um preenche uma Ficha de Leitura (Anexo III) e são realizados seminários, onde cada um tem a oportunidade de apresentar formalmente a leitura que efetuou. Ocorrem discussões sobre o livro que está sendo apresentado e também a tentativa de contextualização, aproximando a experiência de leitura com o universo profissional e pessoal de cada empregado. Após cada um apresentar sua Ficha de Leitura, os livros são trocados entre eles de forma livre, de acordo com o interesse despertado em cada um pelas

colocações feitas no/pelo grupo. A Ficha de Leitura é utilizada para estimular o processo de atenção e reflexão crítica sobre a leitura, visando desenvolver o hábito de avaliar, questionar e pensar sobre o que foi lido vis a vis com suas experiências de trabalho.

Além disso, os seminários oportunizam o exercício da verbalização, organização das ideias lidas, a escuta, a interpretação e a troca de informações. Minha função aqui é a de coordenação, interferindo sempre que necessário para auxiliar no entendimento, esclarecimento de dúvidas e orientando o processo como um todo. Mas fundamentalmente, cada trabalhador tem seu espaço-tempo para apresentar suas ideias após o período individual de leitura e preenchimento da Ficha. Sobre esse aspecto, cabe enfatizar a importância da biblioteca, como nos traz Silva (2005) ao afirmar que a biblioteca é um espaço bastante significativo na educação continuada do adulto, desde que sejam incentivadas e desenvolvidas práticas de leitura que permitam encontros do leitor consigo mesmo e com os outros.

As obras oferecidas aos trabalhadores foram escolhidas com base nos seguintes critérios: deveriam abordar temas sobre liderança, ter uma linguagem adequada ao grau de escolaridade da maioria dos trabalhadores e oportunizar/promover reflexões sobre a capacidade de autodesenvolvimento. Além disso, houve uma preocupação em despertar o interesse dos participantes pela leitura, desta forma, foram incluídos exemplares relacionados a interesses por eles manifestados em conversas informais, tais como autoajuda, saúde e futebol.

Minhas intervenções durante os encontros do PDL costumam acontecer na medida em que cada trabalhador apresenta a Ficha de Leitura referente ao livro que leu. Diante das respostas apresentadas faço comentários e/ou perguntas que oportunizem discussões e ligações com o cotidiano deles. Não existe um planejamento de assuntos para serem abordados. Tudo sempre depende daquilo que os trabalhadores trazem sobre as reflexões realizadas a partir das leituras. Atualmente cada um escolhe o livro que quer ler. O ambiente é descontraído e todos podem se manifestar.

Seminário de leitura com líderes informais[24]

Necessário informar que ao longo do desenvolvimento desta dissertação, outro tipo de literatura foi oferecida aos trabalhadores, atendendo uma sugestão da banca na oportunidade de qualificação do projeto.[25] Assim, outros gêneros, tais como, poesia, romance e conto adentraram na biblioteca da empresa, através de alguns exemplares adquiridos, visando ampliar as possibilidades dos leitores de olharem o mundo.

[24] Foto de Kátia Saraiva de 18/01/2013. Arquivo pessoal.

[25] Profª Drª Denise Maria Comerlato sugere que seja acrescentada à biblioteca [...] obras de caráter mais literário, pois acredita que cada novo gênero vem enriquecer a experiência e possibilidades de leitura, tanto da palavra quanto do mundo. [...] poesia, o romance, o conto, a novela e outros gêneros só vêm ampliar as infinitas possibilidades de olhar, de ler e escrever o mundo." Então oportunamente, adquiri alguns exemplares dos seguintes autores: Mário Quintana, Italo Calvino, Carlos Drummond de Andrade, Mia Couto e Clarice Lispector.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo está estruturado para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos organizados, a partir dos objetivos traçados. Foi utilizada uma abordagem qualitativa para desenvolvimento da pesquisa.

3.1 Pesquisa Qualitativa

Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa preocupa-se com uma realidade que não pode ser quantificada, respondendo a questões muito particulares, trabalhando um universo de significados, crenças, valores e que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Inicialmente foi aplicada em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa, tem ampliado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação. A pesquisa qualitativa é criticada por seu empirismo, pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO, 2010).

Conforme Godoy (1995), esse tipo de pesquisa não se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, partindo de questões amplas e buscando a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Sua preocupação é com os indivíduos e seus ambientes em toda sua complexidade, por isso mesmo não há limites ou controles que possam ser impostos pelo pesquisador.

> A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como videotapes e gravadores ou, simplesmente, fazendo-se anotações num bloco de papel... Aqui o pesquisador deve aprender a usar a sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados (GODOY, 1995, p. 62).

Como Consultora de Recursos Humanos do Grupo Quero Quero, tenho oportunidade de conviver profissionalmente com os funcionários da empresa desde setembro de 2003, o que certamente facilitou a observação dos sujeitos da pesquisa

e o conhecimento do ambiente. É um olhar viabilizado pela familiaridade que tenho com o local. Entretanto, embora a observação tenha sido facilitada pelo acesso que meu trabalho proporciona, isso não significa que conhecia esses trabalhadores. Velho corrobora essa questão quando diz:

> (...) em princípio, dispomos de um mapa que nos familiariza com os cenários e situações sociais de nosso cotidiano, dando nome, lugar e posição aos indivíduos. Isto, no entanto, não significa que conhecemos o ponto de vista e a visão de mundo dos diferentes atores em uma situação social nem as regras que estão por detrás dessas interações, dando continuidade ao sistema. Logo, sendo o pesquisador membro da sociedade, coloca-se, inevitavelmente, a questão de seu lugar e de suas possibilidades de relativizá-lo ou transcendê-lo e poder "pôr-se no lugar do outro" (VELHO, 2008, p. 127).

Podia estar realmente acostumada com o cenário social onde a disposição dos sujeitos desta pesquisa me é familiar, onde o organograma da empresa me permitiu identificar a hierarquia com a distribuição de poder vigentes e assim "olhar" esses indivíduos. Porém, isto não significa que eu conhecia e compreendia as relações dos trabalhadores com leitura e trabalho em toda sua complexidade. Evidentemente que meu conhecimento das rotinas e hábitos da empresa poderia comprometer meu olhar e minha escuta, se esses não fossem permeados de uma reflexão sistemática, além da necessária relativização de minha familiaridade com o objeto de estudo. Para Velho (2008), estar familiarizado não quer dizer que conhecemos todos os pontos de vista ou que conhecemos todas as regras da interação que são praticadas naquele local aparentemente conhecido. O comprometimento do pesquisador pode residir justamente no fato de possuir um conhecimento superficial daquele meio e que é anterior aos seus estudos. Por isso esse autor nos traz a importância da relativização nos momentos de análises, devendo o pesquisador se esforçar para livrar-se do ato de classificar e julgar de acordo com os próprios conceitos.

O mesmo autor segue dizendo que o reconhecimento dessa dificuldade, dessa limitação, corrobora a disposição do pesquisador em relativizar e obter o conhecimento completo, sem receio de analisar o familiar e obter o almejado resultado imparcial. Além disso, Velho (2008), afirma que o envolvimento inevitável com o objeto de estudo não constitui defeito ou imperfeição dos métodos utilizados. Chartier (1996), em texto onde discute a visão do historiador moderno, reforça esta

posição quando diz que a proximidade, longe de ser um inconveniente, vai permitir melhor entendimento da realidade estudada. Para ele:

> “(...) o historiador do tempo presente é contemporâneo de seu objeto e, portanto partilha com aqueles cuja história ele narra as mesmas categorias essenciais, as mesmas referências fundamentais. Ele é, pois o único que pode superar a descontinuidade fundamental que costuma existir entre o aparato intelectual, afetivo e psíquico do historiador e o dos homens e mulheres cuja história ele escreve. (...) Para o historiador do tempo presente, parece infinitamente menor a distância entre a compreensão que ele tem de si mesmo e a dos atores históricos, modestos ou ilustres, cujas maneiras de sentir e de pensar ele reconstrói.” (CHARTIER, 1996, p. 216).

Então, a atividade profissional que exerço tornou-se um agente facilitador de minha pesquisa, uma vez que me permitiu transitar dentro do universo onde estavam meus sujeitos-trabalhadores do estudo e a afirmação de Chartier pode ser aplicada ao meu propósito. Por outro lado, outras dificuldades emergiram, sobretudo na relação entre o capital e o trabalho, já que minha autonomia funcional é limitada, em grande parte, pelos interesses dos donos da empresa. O papel de pesquisadora e – também – de trabalhadora, uma vez que minha condição no cenário onde desenvolvi a pesquisa é meu local de trabalho, precisaram ser constantemente analisados. Assim, dentro deste contexto, além da gestão feita pelos diretores, gerentes e líderes funcionais, precisei realizar a gestão das minhas atividades. A gestão singular de meu trabalho é lugar das dramáticas do uso de si (Schwartz, 2004).

Segundo Ludke e André (2013), trata-se de uma investigação que prioriza a informação do entrevistado e vai então exigir uma aproximação do pesquisador com os pesquisados para que possa ser estabelecida uma relação de confiança. Caracteriza-se pela obtenção de dados descritivos, onde o processo tem maior valor do que o produto já que vai se preocupar fundamentalmente com a representação e o significado que os pesquisados atribuem às coisas, sendo eles as pessoas mais importantes de todo o processo. No caso dessa minha pesquisa, a aproximação com os trabalhadores já é estabelecida em função das atividades que realizo na empresa, em especial com os pesquisados. Suas falas podem demonstrar isso.

3.2 Participantes da Pesquisa

Os sujeitos foram três trabalhadores que participam do Programa de Desenvolvimento de Líderes, que explora a leitura e está sob minha coordenação. A escolha seguiu o critério de atuação em lavouras como única atividade profissional desenvolvida ao longo da vida, a fim de respeitar a proposta de investigar especificamente as experiências de leitura de trabalhadores do meio agrícola e também pela facilidade de acesso aos mesmos.

3.2.1 Entrevistado 1 – L.A.C.X.

Trabalhador L.A.C.X. numa de suas atividades[26]

L.A.C.X. tem 52 anos. Casado há 35 anos, tem um filho de 33 anos e uma filha de 26 anos. Começou a trabalhar em granja aos 11 anos de idade como ajudante de lavoura e teve registro em carteira de trabalho com 13 anos. Sempre atuou profissionalmente em lavouras e, segundo ele, jamais sequer pensou em fazer alguma coisa fora de granja. Sente-se capaz de trabalhar em qualquer função dentro de uma lavoura e operar qualquer tipo de máquina. Está no Grupo Quero Quero há 27 anos. Suas tarefas variam de acordo com o período. Explica que em época de

[26] Foto de Kátia Saraiva de 13/03/2013. Arquivo pessoal.

irrigação tem sob sua responsabilidade a coordenação de, no mínimo, 22 funcionários.

Em sua opinião o Programa de Desenvolvimento de Líderes é muito importante e diz que se beneficia no sentido de conseguir lidar melhor com as pessoas. Suas primeiras experiências de leitura limitaram-se a gibis. Já na vida adulta começou a ler livros relacionados ao seu trabalho, tais como, agricultura, arroz, soja, pragas e doenças da lavoura. Costuma pesquisá-los quando precisa sanar alguma dúvida sobre suas tarefas. Conta que nunca tinha lido outro tipo de livro que não fosse sobre agricultura. No PDL teve a oportunidade de fazer a primeira leitura sem relação com lavoura. Refere que o pouco estudo dificulta – estudou somente até o 3º ano primário -, mas que está se esforçando.

Relaciona a importância da leitura com a prática profissional inicialmente na parte escrita, ou seja, sua atividade exige a realização de anotações. Em função do preenchimento das Fichas de Leitura, ele tem melhorado a escrita.

3.2.2 Entrevistado 2 – R.M.

R.M. tem 50 anos. Esta casado há 9 anos e esta é sua segunda união. Tem apenas um filho, fruto do primeiro casamento. Estudou somente até o 4º ano primário. Tem 31 anos de carteira assinada, mas diz que trabalha desde os 12 anos em lavoura, jamais tendo feito um trabalho diferente. Seu pai já trabalhava em lavoura. Na empresa atual ele está há 25 anos. R.M. é o mecânico oficial das máquinas. Costuma coordenar alguns auxiliares. Faz reforma dos implementos, providencia substituição de peças. Outros mecânicos ajudam, mas ele toma as decisões finais, como por exemplo, se é preciso trocar uma peça ou reformá-la, inclusive avaliando os custos. Conta que não tem livros em casa e somente com o PDL começou a ler e tomar gosto pela leitura. Além disso, tem como hobby a pintura.

R.M. avaliando um trator[27]

Antes de participar do PDL lia somente catálogos de peças. Considera um progresso sua mudança, que melhorou com relação à maneira de trabalhar, de se comunicar, entre outras coisas que, logo abaixo, nas respostas dadas por ele, será possível identificar.

3.2.3 Entrevistado 3 – J.P.T.C.

J.P.T.C. é o mais jovem dos entrevistados e tem atualmente 37 anos. Casado – pela segunda vez - há 12 anos e tem uma única filha de 11 anos. É filho do antigo capataz[28] da Fazenda São Francisco. Ao contrário de seu pai, José Pedro é meigo, muito calmo e costuma liderar dentro de um estilo mais amigo. O Grupo Quero Quero foi seu primeiro e único emprego. Está lá há 21 anos. É uma exceção

[27] Foto de Kátia Saraiva de 13/03/2013. Arquivo pessoal.
[28] Tive a oportunidade de conhecê-lo, pois quando iniciei meu trabalho no Grupo Quero Quero como Consultora, orientei sua aposentadoria. Demonstrava ser um homem bastante “tosco” e tratava os empregados sob sua responsabilidade de forma agressiva e autoritária.

à regra em termos de escolaridade, pois é um dos poucos que concluiu o Nível Médio há 4 anos atrás, através da EJA. Segundo ele, foi bem complicado conciliar o trabalho e o estudo. Todas as suas tarefas dependem do ciclo que envolve, em síntese, o preparo do solo, irrigação, plantação e colheita.

Trabalhador J.P.T.C. na colheitadeira[29]

Sobre a leitura revela que sempre teve o hábito de ler, mas não da forma sistematizada como acontece no PDL. Seus pais sabem ler pouco. Como filho único sempre teve que resolver as tarefas escolares sozinho. Hoje tem livros na sua casa e pensa que melhorou muito com a leitura em função das informações e dos conhecimentos adquiridos. Conta que em função das máquinas e seus computadores, a leitura é uma exigência. Diz que o PDL ajudou a melhorar os diálogos entre chefes e empregados.

[29] Foto de Kátia Saraiva de 13/03/2013. Arquivo pessoal.

3.3 Primeira aproximação ao campo empírico – entrevista exploratória

Foi realizada uma entrevista exploratória com todos os trabalhadores que participam do Programa de Desenvolvimento de Líderes a fim de clarificar meu foco de pesquisa. A entrevista foi do tipo semiestruturada (anexos I e II) e fomentou meu interesse em realizar um aprofundamento sobre as práticas de leitura dos entrevistados dentro do PDL e suas relações e implicações na atividade de trabalho.

Primeiramente obtive autorização com a Gerência da área para entrevistar os trabalhadores. Posteriormente expliquei a eles os objetivos do nosso encontro. Foi solicitada permissão para que eu gravasse as entrevistas. Esclareci o que pretendia com a pesquisa, convidando-os a participar. O fato de já trabalhar com eles facilitou sobremaneira a entrevista, pois já temos uma relação profissional estabelecida, permeada pela relativa confiança mútua[30] que os anos de atuação deles e minha nesta empresa proporcionaram. Além disso, tenho - a partir de meu lugar de inserção na empresa - conhecimentos sobre a mesma e sua dinâmica, o que criou algumas condições favoráveis para entender e ser entendida no decorrer da entrevista. Sobre isso, Szymanski nos lembra o quanto

> "É importante, também, nunca perder de vista que os entrevistados numa pesquisa estão sempre situados num ambiente social: é necessário que algumas informações sejam obtidas sobre a cultura do grupo ou a instituição onde se vai desenvolver o trabalho." (SZYMANSKI, 2011, p. 25).

Evidentemente em todo o processo de pesquisa e de realização das entrevistas lancei mão de informações que já possuía – meu patrimônio de saberes sobre o meu trabalho -, mas mantive-me alerta sobre o quanto as mesmas estavam permeadas pela minha inserção na empresa.[31] Isto é, esforçando-me para nunca perder de vista a importância de "estranhar o familiar" (Velho, 2008, p. 131). E, mais do que isto, as relações de poder implicadas, dado os lugares diferenciados na hierarquia da empresa que ocupamos eu e os entrevistados.

Novo contato pessoal foi realizado com os profissionais que foram selecionados de acordo com os interesses da pesquisa. Outras entrevistas foram

---

[30] Mútua: refiro-me aqui a uma percepção minha, oriunda do desenvolvimento de várias atividades que realizei com os empregados ao longo do tempo.

[31] Todo o trabalho realizado no PDL foi incorporado. Embora não tenha sido tomado como fonte sistemática de informações e análise, obviamente meu envolvimento nos encontros foi utilizado. Certamente em estudos posteriores poderá ser considerado como parte formal de coleta de dados.

agendadas de acordo com a disponibilidade dos mesmos, em dias e horários variados, com o compromisso do sigilo e da ética necessários à pesquisa. O acesso ao local foi facilitado pelo trabalho que desenvolvo na empresa. O meu contato com os trabalhadores pesquisados tem uma certa frequência, o que usei a favor da viabilização da pesquisa.

Na abordagem qualitativa, de acordo com Ludke e André (2013), o pesquisador deve manter contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente, visto que estes são influenciados pelo seu contexto. Este aspecto está devidamente contemplado em relação a minha pesquisa, pois mantenho um relacionamento profissional com os trabalhadores pesquisados que ocorre amiúde, já que atuo como Consultora da empresa.

3.4 As entrevistas

Esta etapa teve como meta ouvir os trabalhadores sobre as leituras realizadas no PDL e o significado das mesmas, especialmente, no desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada (anexo VII) com os trabalhadores, que foi precedida de um consentimento prévio pós-informação, no qual foi mencionado o uso de gravador e critérios para apresentação dos dados. Posteriormente as entrevistas foram transcritas integralmente. Após leitura inicial do material transcrito, optei por realizar um novo encontro com os trabalhadores a fim de esclarecer alguns aspectos de suas respostas e, também, dar-lhes a oportunidade de acrescentar e/ou retirar alguma ideia. Segundo Szymanski (2011), “como instrumento de pesquisa, pode-se considerar uma entrevista semidirigida, realizada no mínimo em dois encontros, individuais ou coletivos.” (p.19). Nesse momento, aproveitei para questionar sobre a nova proposta de leitura que havia sido apresentada no último seminário e que apresenta outro tipo de leitura, onde lhes foram oferecidos livros de autores como Mario Quintana e Clarice Lispector. Na entrevista reflexiva, utilizada nesta pesquisa, o encontro interpessoal traz consigo a subjetividade dos protagonistas e é chamada de entrevista reflexiva justamente por que considera a recorrência de significados durante qualquer ato comunicativo. (Szymanski, 2011). A reflexividade é uma ferramenta que pode ser explicada como:

> “Reflexividade tem aqui também o sentido de refletir sobre a fala de quem foi entrevistado, expressando a compreensão dela pelo entrevistador e submeter tal compreensão ao próprio entrevistado, o que é uma forma de aprimorar a fidedignidade” (SZYMANSKI, 2011, p. 15)

Ou, como nos lembra Mielzinski (1998, p. 132) apud Szymanski (2011) “assegurar-nos que as respostas obtidas sejam ‘verdadeiras’ – isto é, não influenciadas pelas condições de aplicação e conteúdo do instrumento”.

Após transcrição e releitura das entrevistas, agora acrescidas de outros comentários dos trabalhadores, foi efetuada a construção de um mapa de eventos, a partir das categorias que emergiram e - finalmente - foi efetuada a análise dos dados.

3.5 Procedimentos para análise dos dados

Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2010), dentro da seguinte sequência: 1. Pré-análise; 2. Exploração do material; 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise corresponde à fase de organização da análise. É um período de intuições que tem por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais através da escolha dos documentos, da formulação de hipóteses e dos objetivos e da elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Esses três fatores não se sucedem cronologicamente, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros. A escolha dos documentos depende dos objetivos, ou inversamente, o objetivo só é possível em função dos documentos disponíveis, os indicadores só serão construídos em função das hipóteses, ou, pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices.

A exploração do material consiste essencialmente na transformação dos dados brutos do texto, por recorte, agregação e enumeração, as quais permitem atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão. De modo a permitir uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo são utilizadas as unidades de registro e as unidades de contexto.

A unidade de registro é unidade de significação codificada, que corresponde ao segmento de conteúdo considerado como unidade base, visando à categorização

e a contagem de frequência. São exemplos de unidade de registro a palavra (todas as palavras do texto podem ser levadas em consideração ou pode-se analisar apenas palavras-chave ou palavras-tema) e o tema (unidade de significação que pode ser uma frase, um resumo, um trecho, etc. Sua validade não é de ordem linguística, mas de ordem semântica).

A unidade de contexto é a unidade de compreensão para codificar a unidade de registro, que corresponde ao segmento de mensagens, cujas dimensões (superiores as de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro.

Além disso, é necessária a escolha das categorias. Categorias são classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico. Ocorre por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento em razão das características comuns destes elementos.

A última fase corresponde ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos para a pesquisa. Para um maior rigor, esses resultados são submetidos a provas estatísticas simples (percentagens) ou mais complexas (análise fatorial), assim como testes de validação que permitem ao analista propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

A análise de conteúdo é uma técnica que tem algumas características essencialmente metodológicas. São essas: a objetividade, a sistematização e a inferência. Segundo Bardin (2010) ela representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Desta forma, todos os conteúdos significativos foram retirados das entrevistas e categorizados. Assim, o contexto[32] assumiu uma hierarquia secundária, oportunizando, inicialmente, a formação de categorias gerais de onde emergiram as categorias específicas para análise.

[32] Refiro-me aqui a comentários feitos pelos entrevistados e que não tinham qualquer relação com a proposta da pesquisa.

Operacionalmente, a análise de conteúdo foi iniciada pela leitura das falas, realizada através das transcrições das entrevistas. Comumente, todos os procedimentos conduzem a relacionar as estruturas semânticas – os significantes – com as estruturas sociológicas – os significados dos manifestos e realizar uma articulação com a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que vão determinar suas características, ou seja, variáveis psicossociais, contexto cultural e processos de produção de mensagem. Esse conjunto analítico tem por objetivo fornecer consistência interna às operações (Minayo, 2007).

Embora existam várias modalidades de análise de conteúdo, minha opção foi utilizar a análise temática – a leitura e seus significados – também considerada apropriada para a investigação qualitativa. Como o próprio nome revela, a análise temática trabalha com a noção de tema.

> “A análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objeto analítico visado.” (MINAYO, 2007, p. 316).

Ainda de acordo com a mesma autora, operacionalmente, a análise temática ocorre em três fases:

Pré-análise: organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também chamada de “leitura flutuante”.

Exploração do material: momento de codificar o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, escolhem-se regras de contagem; e, por último, classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas.

Tratamento dos resultados: aqui, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro.

Caregnato e Mutti (2006), concluem que a técnica de análise de conteúdo espera, desta forma, compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto, visando neste justamente uma série de significados que o codificador – pesquisador – detecta por meio de indicadores que a ele estão ligados.

4 TRABALHO, EDUCAÇÃO E LEITURA

“Educar é tornar autônomo.” (Françoise Dolto)

Penso que é impossível dissociar educação de leitura. Da mesma forma que acredito no trabalho como princípio educativo. A leitura promove educação e essa vai refletir nas atividades laborais auxiliando no desenvolvimento de uma consciência crítica diante das classes dominantes. Tanto que ao longo da história o incentivo à educação e à leitura é extremamente limitado. Conforme Manguel:

> A censura, portanto, de qualquer tipo, é o corolário de todo poder, e a história da leitura está iluminada por uma fileira interminável de fogueiras de censores, dos primeiros rolos de papiro aos livros de nossa época... “Contra a exacerbação dos impulsos inconscientes baseada na análise destrutiva da psique, pela nobreza da lama humana, entrego as chamas as obras de Sigmund Freud’, declamou um dos censores antes de queimar os livros de Freud. Steinsbeck, Marx, Zola, Hemingway, Einstein, Proust, H.G. Wells, Heinrich Mann, Jack London, Bertold Brecht e centenas de outros receberam a homenagem de epitáfios semelhantes (MANGUEL, 2012, p.315-316).

Atualmente, com as abordagens teóricas resultantes de estudos sobre a relação entre trabalho e educação, é possível afirmar que o homem se forma e se educa pelo trabalho. Oportuna a colocação de Kuenzer ao expressar:

> Reconhecer que o trabalho, na organização da sociedade, é o princípio educativo primeiro, é fundamental para superar a concepção burguesa da relação entre educação e trabalho, na qual a escola deverá articular-se com o trabalho como estratégia de socialização e qualificação do trabalhador, tendo em vista as necessidades postas pelas relações capitalistas, com toda sua dinamicidade (1991, p. 92).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996),

> Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

A existência humana pode ser caracterizada pelo trabalho. E a sociedade contemporânea está cada vez mais exigente com os profissionais, solicitando competências diversas e capacidade de atuar em várias práticas. Embora os sujeitos venham sendo formados desde a educação básica, na qual aprendem a leitura e a escrita, sabemos que esta é uma área vasta.

A prática da leitura pode ser um poderoso instrumento de auxílio no processo de conscientização crítica dos seres humanos, já que através dela podemos adquirir conhecimentos e saberes. Acontecendo dentro do local de trabalho então, me parece genuína e muito oportuna, sobretudo por que, como bem coloca Fischer (2009, p. 41): “a pedagogia do capital é hegemônica”.

4.1 A Biblioteca

Nenhum lugar oferece uma prova mais notável da vaidade das esperanças humanas do que uma biblioteca pública. Samuel Johnson, *The Rambler,* 23 de março de 1751

As bibliotecas sempre despertaram um interesse genuíno de minha parte. O silêncio, os livros enfileirados contendo um mundo de possibilidades, tanto em termos de espaço físico quanto como espaço social, uma espécie de símbolo de uma sociedade, símbolo cultural, transcendental até. Quantos personagens fictícios e reais perambulando naquele ambiente, todos factíveis de serem alcançados, bastando para isso estender a mão e percorrer com os olhos os livros enfileirados nas estantes. Mas meu sonho era ser dona de um acervo imenso de títulos, numa aconchegante biblioteca particular e assim, ter acesso a todos os conhecimentos do mundo. Um sonho infantil.

Uma das primeiras grandes bibliotecas públicas de que se tem notícia, a Biblioteca de Alexandria, foi fundada por Ptolomeu I, general de Alexandre, o Grande, e tinha como objetivo possuir ao menos uma cópia de toda obra escrita no mundo. De acordo com Manguel, (2006), foi um centro de estudos que revelou uma nova concepção, superando todas as bibliotecas existentes em âmbito e ambição. Acima de suas prateleiras havia uma inscrição com a frase: “Lugar de cura da alma”. Nada pode expressar com maior fidedignidade o que penso e sinto sobre uma biblioteca. Além de ser imortal. Diferente do que a modernidade nos traz com a web, por exemplo, onde todos podem acessar, mas sua imensidão é excessiva para a apreensão humana.

> Como o mar, a *Web* é volátil: 70% de seus conteúdos duram menos de quatro meses. Sua virtude (sua virtualidade) produz um presente constante – o que para os pensadores medievais era uma das definições do inferno (MANGUEL, 2006, p. 32).

Uma biblioteca parece não deixar de impor uma certa visão de mundo aos leitores. Não só pelas categorias como também pela organização utilizada. Criar uma biblioteca dentro de uma empresa, diferente daquela que já existia - fisicamente falando – sobretudo com um propósito ousado como eu tinha, que era de estimular a leitura entre trabalhadores do campo, exigia de mim a consciência da necessidade de ser o mais neutra possível na escolha dos livros. De alguma forma, minha visão de mundo estaria sendo, ainda que sutilmente, exposta. Precisava ser um espaço onde os livros existissem não apenas como meros objetos a serem preservados, mas como uma *oficina de leitores* (Manguel, 2006, p. 33). Sim, por que os livros só tem sentido se forem lidos. São os leitores que asseguram imortalidade a eles.

Os livros permitem que possamos estabelecer relações com as pessoas que os escreveram, mesmo que minimamente. E uma biblioteca pode eternizar a história e as estórias num conjunto de obras que pode permitir aos leitores o acesso a tais conhecimentos e informações. Tudo ali, ao alcance do olhar. Disponível. Sobre essa questão, Manguel diz que:

> As bibliotecas oferecem aos leitores uma visão de relance, mesmo que secreta ou distante, das mentes de outros seres humanos, e permite que tenham por meio das histórias conservadas para seu escrutínio, um certo conhecimento de sua própria condição. Sobretudo, as bibliotecas dizem aos leitores que seu ofício reside no poder de recordar ativamente, ao ensejo de uma página, momentos seletos da experiência humana (MANGUEL, 2006, p. 35).

Ao pensar em bibliotecas é interessante dar-se conta do quanto elas parecem multiplicar-se, crescer, tal como uma entidade organizada, reproduzindo-se das mais variadas formas. Aumentam em número de livros, aumentam de tamanho. Exigem mais prateleiras, estantes. É o conhecimento ocupando todos os espaços disponíveis. E a biblioteca que eu queria implantar com o meu projeto não poderia, por motivos óbvios – conter todo o conhecimento do mundo, pois o acervo inicial e mesmo o crescimento posterior, deixaria de fora inúmeras prateleiras de literatura. Num primeiro momento, era necessário contemplar os estudos sobre liderança, além de despertar o interesse daquele grupo de trabalhadores. Ou daquilo que eu achava

que fossem seus interesses. A pequena biblioteca deveria atrair a atenção de homens que, definitivamente, não cultivavam o hábito da leitura, muito menos buscavam livros em bibliotecas públicas. Queria aproximá-los daquele espaço e, uma vez lá, que se sentissem acolhidos pela literatura disponível. Mas, como traz Manguel (2006, p. 96) “toda biblioteca ao mesmo tempo acolhe e rejeita. Toda biblioteca é, por definição, fruto de uma escolha, e de âmbito necessariamente limitado. E cada escolha exclui uma outra, uma opção descartada. O ato da leitura corre em paralelo ao ato da censura”.

Mini Biblioteca do Grupo Quero Quero situada na Fazenda São Francisco[33]

Por outro lado, seja lá qual for o tamanho de uma biblioteca, ou seja lá qual for o acervo de livros que ela contém, de qualquer forma ela será útil, mesmo que nem todos sejam lidos. Importante que os livros repousem sobre as prateleiras das bibliotecas de qualquer tamanho a espera de um leitor com uma paciência ilimitada. Uma esperança oriunda das virtudes que acredito possuírem as bibliotecas. Por isso mantenho uma lista de livros que ainda não tem na biblioteca da empresa, mas que

[33] Foto de Kátia Saraiva de 18/01/2013. Arquivo pessoal.

espero comprar e espero que sejam lidos. E sonho com uma biblioteca com a maior variedade e complexidade possível de livros, refletindo integralmente os leitores do Grupo Quero Quero e, por que não, da cidade de Jaguarão. Tal como diz Manguel (2006, p. 243) "... a identidade de uma sociedade ou de uma nação possa ser espelhada por uma biblioteca, por uma reunião de títulos que, em termos práticos ou simbólicos, faça às vezes de definição coletiva."

Inevitavelmente questiono sobre a real possibilidade de que a pequena biblioteca da empresa possa, de fato, algum dia, refletir essa pluralidade de identidades e levar o conhecimento e a informação a todos os empregados desta organização, contribuindo para a formação de hábitos de leitura nesta comunidade, e, sobretudo, servindo aos seus interesses.

4.2 O Ato de Ler e as Relações entre Trabalho e Educação

Escrever é sempre reescrever, isto é, citar, referir-se a escritas anteriores, mesmo sem saber que se está repetindo" (Compagnon)

Eu penso que uma das contribuições da leitura diz respeito à ampliação da visão dos indivíduos, oportunizando desenvolvimento pessoal. Para mim isso é inegável. Ler pode ampliar a visão de mundo, traduzir símbolos e compreender a vida. Através da leitura podemos mergulhar num universo que expande nossa capacidade de ver e compreender o mundo, além de permitir uma espécie de viagem pelo desconhecido aos olhos, mas absolutamente permitido pela imaginação que a leitura proporciona. Lerner (2006) explica a leitura como uma possibilidade de entrada para outros mundos em função de permitir ao leitor questionar a realidade e compreendê-la, adotando uma postura crítica diante do que é dito e da maneira como é dito. Trata-se de um hábito que pode e deve ser construído a fim de nos trazer maiores conhecimentos, aumentar nosso vocabulário, dinamizar nosso raciocínio e melhorar nossa capacidade de interpretação. Refiro-me aqui às leituras saudáveis do ponto de vista da aquisição de conhecimentos aliada à satisfação e ao prazer de ler. Corroborando essa ideia, Martins explica:

> Dá-nos a impressão de o mundo estar ao nosso alcance; não só podemos compreendê-lo, conviver com ele, mas até modificá-lo à

> medida que incorporamos experiências de leitura (MARTINS, 2012, p.17).

A leitura, embora possua um fim em si mesma, pode também contribuir com a transformação da realidade social. Mas, no caso de minha pesquisa, em um contexto específico - a empresa - e ocorrendo dentro de uma cultura eminentemente agrária, sendo utilizada por trabalhadores adultos, onde alguns já se encontram até próximos da aposentadoria, certa inquietação começou a me envolver. A implantação de um programa encomendado - Desenvolvimento de Líderes – parece estar se tornando uma prática educativa e despertou em mim um desejo eminente de saber não apenas quais as consequências disso no trabalho diário destes empregados, mas também, internamente, o que essa prática vem suscitando de transformações no próprio trabalhador. São questões investigativas que nortearam minha pesquisa e que traduzo nas seguintes perguntas: quais os significados das leituras realizadas por esses trabalhadores no programa de Desenvolvimento de Líderes? E quais são os saberes - se é que eles acontecem - produzidos e mobilizados no cotidiano de trabalho através da experiência de leitura?

Considerando que a leitura pode gerar conhecimento, inevitável evocar a questão da escolaridade que, não raro, está associada ao hábito de ler. O ato de “educar para o desenvolvimento da liderança” pode estar relacionado ao ato de ler numa outra dimensão educativa, neste caso, dentro da empresa, através do Programa de Desenvolvimento de Líderes. Inicialmente faz-se necessário reconhecer a diferença existente entre escolarização e educação. A escolarização trata-se de um processo formal com início, meio e fim, já a educação é um processo contínuo, constante e infinito, ou seja, um processo permanente, como diz Paulo Freire. Nesse sentido, a educação extrapola os muros escolares e está associada a outros saberes não formais, da comunidade, de outros tempos e espaços de aprender e ensinar fora da escola.

Se uma empresa é um organismo vivo, uma vez que composto por um grupo de pessoas que nela desenvolvem atividades laborais, inseridas em determinadas relações sociais de trabalho, evidentemente irá contribuir com o processo formativo/deformativo de todos aqueles nela inseridos. Quer dizer, existem práticas educativas dentro da empresa, uma aprendizagem de saberes e valores diversos

que são transmitidos, mobilizados e produzidos naquele contexto conflituoso e contraditório. O conhecimento é socialmente construído, não é neutro – são várias as concepções da realidade – assim, empresas também são espaços não escolares que educam/deseducam.

Mas quais seriam as aprendizagens que nelas ocorrem? Importante para mim, como pesquisadora, refletir sobre os objetivos da educação do trabalhador no processo capitalista. Neste sentido, cabe a contribuição de Kuenzer quando alerta:

> "[...] o seu objetivo central é a constituição de um trabalhador que combine a posse de um conjunto de habilidades técnicas necessárias – e não mais do que isto – a um conjunto de condutas convenientes, de modo a assumir, o mais espontaneamente possível, sua função de trabalhador alienado ao mesmo tempo que assegure as condições necessárias à sua própria produção." (KUENZER, 2002, p. 78).

A educação referida deve ser considerada num sentido bastante amplo, aqui caracterizada por todas as questões que permeiam o processo de aprendizagem dos sujeitos sociais, comportamentos, atitudes e valores. Assim absorvida, esta educação pode promover práticas diferentes tanto no contexto empresarial quanto no social, embora com proporções e naturezas diferentes, que se complementam e/ou são contraditórias entre si. A relação com a cidadania tem sido destacada como horizonte quando se pensa educação num sentido amplo.

Numa perspectiva emancipatória freireana, promover a reflexão crítica do educando em relação ao mundo é tarefa fundamental de quem se posiciona contra uma educação bancária, ou seja, "(...) que serve à dominação" (Freire, 2011, p. 95) Ainda de acordo com Freire (2006), a leitura do mundo é anterior à leitura da palavra, devendo compor à leitura e, desta forma, abrindo um espaço para o diálogo crítico do mundo, para a interlocução do sujeito-leitor com seu mundo interno, com a realidade social e com o próprio texto escrito. Freire enfatiza os efeitos da dinâmica dessa interlocução, através do diálogo, uma vez que este viabiliza o encontro dos homens mediatizados pelo mundo, incentivando a conscientização do eu no mundo e do mundo em cada um para transformá-lo. O autor afirma: "Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo." (FREIRE, 2011, p. 95)

Acredito que mesmo no ambiente de trabalho os seres humanos estão sempre aprendendo, daí que o trabalho também educa. Desta forma, as leituras

efetuadas pelos trabalhadores pode ser uma forma de educação. No mínimo tornando-se um estimulante da dita “fome de cabeça” como dizia Paulo Freire (2011).

Ajudar trabalhadores a desenvolver o hábito da leitura saudável, ampliando – por que não? – suas possibilidades de interlocução com o mundo e com os seres humanos que nele vivem. Rezer (2008) expressa bem isso quando afirma que “... o mundo dos livros se apresenta como um mundo de diálogo possível que nos permite pensar com maior clareza.” (p. 273). Ele escreve sobre a necessidade de “democratização” (p. 274) da leitura. Para este autor:

> A leitura não é neutra, pois o conhecimento veiculado pelos livros muito menos é. Mas, se parto do princípio que os seres humanos precisam ter direito a leitura (...) considero necessário para tal, elementos de natureza técnica e política que nos permita apreciar este processo, não como uma forma de ‘engolir’ letras e palavras, mas ruminar, namorar e enamorar-se de obras que possam permitir uma ampliação de nossa leitura de mundo (REZER, 2008, p. 274).

Uma biblioteca dentro do Programa de Desenvolvimento de Líderes me pareceu, de fato, uma boa perspectiva no sentido de oportunizar periodicidade no exercício de ler que os trabalhadores teriam. Aprendendo a estabelecer esta forma de relação com o mundo – a leitura. E o simples ato de ler pode representar um exercício de cidadania. Mas estou consciente de que não posso idealizar a leitura, sujeita a todos os aspectos humanos, bons e maus. Mas vi como um grande desafio pela oportunidade de desenvolver uma atividade e, ao mesmo tempo, poder pesquisar sobre os saberes provocados nos trabalhadores. E lembro assim de uma passagem de Marques (2008, p. 26) que expressa muito bem isso ao afirmar que: “De autor de minha obra, passo a dela aprendiz”.

Assim, além da formação de líderes, o programa poderia ainda ter a ação intencional de trabalho formativo através da leitura na empresa, diferenciando-se do processo formativo não formal que acontece a todo o momento no cotidiano do trabalho. Aparece a cidadania nesse processo, através da percepção dos direitos dos indivíduos. Uma nova postura que pode emergir do trabalhador e que transcende o caráter por vezes passivo, ocorre pela ação direta da formação pela educação, da atividade de trabalho e participação não alienada na organização, daí o caráter educativo do trabalho. Quer dizer, a leitura, na minha visão, poderia estimular nos trabalhadores a emergência de atitudes que promovessem uma

participação mais efetiva nas suas atividades, com maior autonomia, corroborando o cunho também educativo que o trabalho possui. Aqui parece pertinente a afirmação de Silvestre:

> Esta nossa posição de defender a educação/formação para lá do contexto escolar (que poderá passar pelo autodidatismo) e, por outro lado, acreditar que devemos educar-nos/formar-nos em comunhão com o mundo (educação/formação comunitária) demonstra que é, cada vez mais, necessário que se revejam os ideais que preconizam a educação e formação do ser humano [...] Há que os descobrir, inter-relacionar e complementar (SILVESTRE, 2003, p. 42).

Considero ainda oportuno resgatar aqui algumas características de educação formal, não formal e informal, de acordo com o mesmo autor, a fim de realizar uma possível identificação dos seminários de leitura realizados dentro do programa de desenvolvimento de líderes. Para tanto, transcrevo a seguir o quadro de Silvestre.

Quadro comparativo de algumas características da EF, ENF e EI

Educação formal	Educação não formal	Educação informal
Ensino escolar tradicional	Educação permanente	“Escola da vida”. Decurso natural da vida.
Divisão escolar em disciplinas	Atividades interdisciplinares	Assistemática (sem método, sem critério, sem sistema).
Educação intencional	Educação intencional	Educação não intencional.
Ensino mais teórico	Ensino mais prático, com manipulação do cotidiano	Aprendizagens a partir de experiências de vida
Privilegia objetivos do saber	Privilegia objetivos do saber fazer	Privilegia objetivos do estar na vida.
Ação dirigida a outro (emissor – receptor)	Ação dirigida a outro e vice-versa (E-R)	Ações involuntárias.
Presencial	Por correspondência, meios audiovisuais e mista	Ocasional.
Igual para todos os participantes	Responde às necessidades dos participantes	Relações de amizade, de rua, de classes sociais, grupos.
Fechada e rígida na progressão	Aberta e flexível na progressão	Progressão permanente ao longo da vida.
Rígida na participação, no tempo e no espaço	Flexível na participação, no tempo e no espaço	Acontece de forma permanente ao longo da vida e em qualquer espaço e tempo.
Imposta e igual em todos os espaços/contextos/grupos	Inserção e adequação aos espaços/contextos/grupos	Espontânea.
Não respeita ritmos de aprendizagem	Cada um avança ao seu ritmo	Aprendizagens involuntárias.

Grupos homogêneos (acesso rígido)	Grupos heterogêneos (acesso ad hoc)	Qualquer grupo (sem acesso).
Formação inicial	Formação permanente contínua e complementar (pré-escolar e extraescolar)	Formação permanente contínua e complementar (extraescolar).
Estatística (alunos imóveis sentados nas cadeiras)	Dinâmica / móvel	Dinâmica / móvel.
Privilegia a avaliação quantitativa	Privilegia a avaliação qualitativa	Sem avaliação.
Certifica saberes	Certifica saberes, competências e práticas	Não certifica.

Fonte: SILVESTRE, 2003, p. 54-55.

Analisando o quadro, os seminários de leitura que ocorrem dentro do PDL apresentam várias características da educação não formal e informal, pela própria flexibilidade, dinamismo e espontaneidade que o compõe.

Portanto, práticas educativas – no caso, exercício de leitura - dentro do ambiente de trabalho acontecem. Para tanto, necessário sair da visão conteudista de educação e privilegiar o ato de educar como uma relação entre as pessoas, exercendo outros papéis, aprendendo e ensinando numa troca de saberes mutuamente problematizadora com os trabalhadores. Nessa perspectiva, funcionários podem ser devidamente reconhecidos com seus valores, identidades e suas potencialidades. Neste processo, a diversidade dos indivíduos é considerada e com isso o respeito à sua condição histórico-cultural. Sobretudo àquela que diz respeito ao homem e a mulher que trabalham na terra como trabalhadores assalariados.

Parece necessário a adoção de uma postura, por parte do educador, que pensa não apenas na especificidade da educação, mas na potencialidade do analfabeto funcional e, a partir disso, buscar a construção com o sujeito e não para o sujeito, de uma educação que esteja em relação com sua atividade de trabalho, promovendo um diálogo que possa traduzir os saberes reais. Sobre a produção de saberes na atividade de trabalho:

> “[...] toda a atividade de trabalho encontra saberes acumulados nos instrumentos, nas técnicas, nos dispositivos coletivos; toda a situação de trabalho está saturada de normas de vida, de formas de exploração da natureza e dos homens uns pelos outros.” (SCHWARTZ, 2003, p. 23)

O trabalho é um caminho possível para a educação além dos muros escolares, no circuito de outras formas de sociabilidade, ressignificando o conhecimento e o aprendizado que ocorre em outras esferas da vida. Com isso, é ampliado o sentido de aprender, levando em conta a singularidade do trabalhador, tendo claro que cada indivíduo é um sujeito humano e social.

Os trabalhadores precisam encontrar o sentido e o prazer de aprender e saber, cônscios deste saber real. Esses saberes podem ser explicados ainda dentro da perspectiva da ergologia:

> "[...]saberes de um corpo-si, construídas na história singular (ao longo da trajetória de vida), no seio das experiências vividas anteriormente, mas que interagem com as situações vividas no momento presente podendo ser reforçado, reprocessado, re-trabalhado. É este patrimônio pessoal que se coloca em marcha nas atividades desenvolvidas pelo corpo-si que podem me fornecer os raios de ação dentro da situação, explorando, por exemplo, "reservas de alternativas. "(CUNHA, 2007, p. 6)

Mas uma aprendizagem que observa e reflete, fazendo uma ligação entre uma experiência e um conhecimento. Por que é no exercício de viver – por isso a importância da experiência – que a aprendizagem efetivamente acontece.

4.3 Trabalho, Trabalhar, Trabalhando: O Quê? Por Quê? Para Quem?

O que é o trabalho? Como definir trabalho?

No centro da teoria marxista encontra-se o trabalho que, para Marx, seria a expressão da vida humana, por meio da qual é alterada a relação do homem com a natureza. Enfim, através do trabalho o homem transforma a si mesmo.

> O trabalho é antes de tudo um processo entre o homem e a natureza, um processo no qual o homem por sua atividade realiza, regula e controla suas trocas com a natureza. Ele põe em movimento as forças naturais que pertencem à sua natureza corporal, braços e pernas, cabeças e mãos, para se apropriar das substâncias naturais sob uma forma utilizável para sua própria vida. Agindo assim, por seus movimentos sobre a natureza exterior e transformando-a, o homem transforma ao mesmo tempo a sua natureza (MARX, 2000, p. 211).

O trabalho compõe, de forma decisiva, o tornar-se humano. Produzir alguma coisa coloca a pessoa numa posição fundamental. Trabalhar pode representar um exercício de liberdade, este o bem maior que um ser humano pode possuir. O trabalho é central na interação e mediação do ser humano com o mundo natural e cultural. O processo produtivo, particularmente, leva as pessoas a interagirem orientadas por um resultado final. O trabalho confere identidade e sentido para sua vida.

> O trabalho pode ser definido como o exercício de uma atividade vital, capaz de plasmar a própria produção e a reprodução da humanidade, uma vez que é o ato responsável pela criação de bens materiais e simbólicos socialmente necessários para a sobrevivência da sociedade (ANTUNES, 2011, p. 432).

O desempenho de uma profissão, uma das manifestações do trabalho humano ao longo da história, parece, de fato, dar um sentido real à vida. Na forma que, hegemonicamente assumiu o trabalho no capitalismo, sem o emprego e uma profissão, as pessoas se veem privadas não apenas em relação ao acesso a direitos básicos como - alimentação, moradia, vestuário - mas também no que diz respeito a questões da ordem do emocional, pois não produzem, e se não produzem, sentem-se inúteis. É muito comum que a principal referência, no momento histórico onde nos situamos, seja a profissão. Conforme Antunes (1999), o trabalho continua no centro da sociabilidade contemporânea. Assim, o trabalho, e ser um profissional, são vistos como possibilidade humana de intervenção na realidade a fim de garantir a sobrevivência e para além dela. Constitui-se, desta forma, na prática social básica das sociedades humanas. É a chave da produção econômica de uma sociedade, pois sem ele não há geração de valor e qualquer bem natural depende do esforço humano para ser transformado em bem social. Como explica Antunes:

> “O trabalho, sendo uma invenção exclusivamente humana, um momento fundante na *mediação* sócio-metabólica entre a humanidade e a natureza, converteu-se no ponto de partida para a constituição do ser social: sem o trabalho, a vida cotidiana não poderia ser reproduzida.” (2011, p. 435)

No entanto, é preciso não confundir trabalho com emprego. Emprego consiste em prestar serviços para alguém, o empregador, sob a dependência dele e

mediante remuneração. O trabalho pode ser visto como uma necessidade, um prazer e, ainda, como uma forma de desenvolvimento pessoal.

> "O trabalho é parte fundamental da ontologia do ser social. A aquisição da consciência se dá pelo trabalho, pela ação sobre a natureza. O trabalho, neste sentido, não é emprego, não é apenas uma forma histórica do trabalho em sociedade, ele é a atividade fundamental pela qual o ser humano se humaniza, se cria, se expande em conhecimento, se aperfeiçoa. O trabalho é a base estruturante de um novo tipo de ser, de uma nova concepção de história." (FRIGOTTO, CIAVATTA e RAMOS, 2005, p. 67)

Mas afinal, por que trabalhamos? Qual a real importância do trabalho para as pessoas e para a sociedade? O que aprendemos/apreendemos com ele? Quais os significados que o desenvolvimento de uma atividade profissional traz? Que sentidos atribuímos ao trabalho? O que pode estar por trás daquilo que o trabalhador expressa quando estimulado a refletir sobre essa questão? Existe um sentido do trabalho para o sujeito em si, um sentido do trabalho na relação deste sujeito com a organização e, finalmente, um sentido do trabalho na sua relação com a sociedade. Embora seja comumente destacada a importância do trabalho em função da necessidade de sobrevivência das pessoas...

Os vários sentidos atribuídos ao trabalho, em se tratando da valoração que cada um dá ao trabalho, podem estar relacionados a gostar do que se faz, ser independente, crescer profissionalmente e aprender, além da construção de elementos de identidade ao trabalhador. Os sentidos atribuídos ao trabalho também estão associados à possibilidade de se sentir útil e reconhecido pelo que se faz. Uma atividade profissional acaba contribuindo para a formação de uma rede de relacionamentos, incentivando o estabelecimento de vínculos.

Por fim, socialmente falando, duas características podem ser enfatizadas: a primeira refere-se ao sentimento de pertencer ou sentir-se inserido socialmente e a grupos profissionais específicos, já que o trabalho permite a inserção e interação social. E a segunda característica refere-se à contribuição que a atividade profissional exercida oferece à sociedade. De modo extremamente simplificado, parece que ao trabalharmos para sobreviver e viver, nos relacionarmos e nos sentirmos parte deste mundo. Realizamos, portanto, nossa dimensão ontológico-histórica como seres sociais.

Mas será que um agricultor trabalha nesta função apenas pela sobrevivência? Então por que não escolheu outra atividade qualquer? Falta de oportunidade somente? Porque transcendendo todas as questões aparentes, como satisfação de necessidades básicas, conquistas materiais, entre outros, o trabalho faz parte de nossa identidade. Com isso, sempre que possível, escolhemos atividades que estejam relacionadas com nosso jeito de ser. Considerando a organização social e técnica do trabalho nas sociedades capitalistas e, particularmente, no Brasil, evidentemente que as atividades escolhidas relacionam-se também às necessidades e possibilidades do contexto no qual os sujeitos estão inseridos. Mas através do trabalho podemos nos sentir seres únicos, diferenciados, podemos sonhar, fazer planos, estabelecer metas, nos sentirmos úteis.

Oportuno lembrar que o reconhecimento no trabalho também é fundamental para construção de uma identidade pessoal e social. Para Dejours (2003), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade. E, mesmo que tenhamos uma infraestrutura que nos mantenha em termos materiais, como família que supre com nossas necessidades elementares, ainda assim, parece que “precisamos” trabalhar. Há que se considerar que o trabalho pode não estar associado apenas à necessidade de sobrevivência.

Respeitando toda a subjetividade que a resposta obviamente traz, fica a pergunta-reflexão: afinal, por que trabalhamos? Essa espécie de junção dos termos – subjetividade e trabalho – traz algumas particularidades, embora não possa ser aqui tratada como uma “novidade”. Para a psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2004) e parte das correntes psicanalíticas a subjetividade é tomada como sinônimo de singularidade, aquilo que é próprio ao sujeito e se associa à noção de interioridade psíquica.

De acordo com Bendassoli (2012) a subjetividade seria justamente o produto e o processo de um trabalho, de um engajamento com uma atividade, de uma mobilização subjetiva no exercício de um ofício. Considera-se o trabalho como produtor de coisas, relações, sujeito, tendo em vista a transformação do real.

O mesmo autor segue dizendo que o trabalho não é uma atividade marginal aos processos de subjetivação. O trabalho é uma atividade de constituição do sujeito, na medida em que o liga aos outros, ao mundo e a seus próprios projetos (trabalho como uso de si e sobre si). Ademais, o trabalho não se esgota no emprego.

> “Atividade de trabalho é, intrinsecamente, ambígua, contraditória: ao mesmo tempo fonte de autonomia, prazer, satisfação, poder de agir; implica também em sofrimento, impotência, exploração, perda de si.” (BENDASSOLI, 2012, p. 13).

Trabalho: busca da realização profissional, pessoal do sujeito, tem a ver com sua história de vida, sua personalidade. É também no trabalho que o indivíduo vai desenvolver elementos de sua identidade, buscando realizar algo que transcenda e que permaneça quando ele não estiver mais aqui, alcançando o reconhecimento social. Nesse sentido, o Trabalhador Agrícola Polivalente exerce uma atividade profissional que, na maioria das vezes, parece ter sido determinada e/ou influenciada fortemente por sua história familiar pregressa bem como pela sua relação com a terra, explicada também pela sua origem em termos geográficos. Como se a sua “identidade profissional” tivesse nascido juntamente com sua origem, ou seja, filho de camponês, criado na campanha, será um trabalhador agrícola. O que não quer dizer, necessariamente, que, de fato, o trabalhador sujeito desta pesquisa, sente-se verdadeiramente identificado e realizado com o trabalho que desenvolve. Embora este não tenha sido objeto de minha investigação, fez parte das reflexões para conhecer e respeitar esse sujeito em todas as suas dimensões.

Ainda que possa ocorrer, o trabalho não é somente alienação porque no cotidiano do precisar, a criatividade encontra um espaço de manifestação. Além disso, o conhecimento do objeto – trabalhar – oportuniza sua transformação. E é na relação com o outro e com o objeto produzido que ocorre o conhecer. Os trabalhadores do Grupo Quero Quero são assalariados e não donos dos meios de produção e tem, como tal, a alienação que é intrínseca a esta condição de trabalho. Segundo Marx (2004), a alienação surge com a divisão social do trabalho e com esta divisão surge a separação entre os que dirigem e os que executam o processo de trabalho. Nessa relação se instaura a alienação. O trabalhador é forçado a atender suas necessidades básicas, tais como: comer, beber, vestir, morar, etc. Ao fazer de sua capacidade de trabalho um meio para atingir determinados fins, a sua atividade de trabalho deixa de ser uma atividade livre e torna-se trabalho alienado.

Sobre a condição do trabalhador, assegura Marx:

> “O trabalhador se torna uma mercadoria tão mais barata quanto mais mercadorias cria. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O

> trabalho não produz somente mercadorias; ele produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e isto na medida em que produz, de fato, mercadorias em geral.” (2004, p. 80).

Com relação ao fruto deste trabalho, o mesmo autor segue dizendo:

> “Este fato nada mais exprime, senão: o objeto que o trabalho produz, o seu produto, se lhe defronta com um ser estranho, como um poder independente do produtor. O produto do trabalho é o trabalho que se fixou num objeto, fez-se coisa, é a objetivação do trabalho. A efetivação do trabalho é a sua objetivação. Esta efetivação do trabalhão aparece ao estado nacional-econômico como desefetivação do trabalhador, a objetivação como perda do objeto e servidão ao objeto, a apropriação como estranhamento, como alienação.” (MARX, 2004, p. 80).

Desta condição, em que o trabalhador se encontra com o produto de seu trabalho como se lhe fosse estranho, resultam os seguintes efeitos:

> “Na determinação de que o trabalhador se relaciona com o produto de seu trabalho como um objeto estranho estão todas estas consequências. Com efeito, segundo este pressuposto está claro: quanto mais o trabalhador se desgasta trabalhando, tanto mais poderoso se torna o mundo objetivo, alheio que ele cria diante de si, tanto mais pobre se torna ele mesmo, seu mundo interior, e tanto menos o trabalhador pertence a si próprio (...). Por conseguinte, quão maior esta atividade, tanto mais sem-objeto é o trabalhador. Ele não é o que é o produto de seu trabalho. Portanto, quanto maior este produto, tanto menor ele é. A exteriorização do trabalhador em seu produto tem o significado não somente de que seu trabalho se torna um objeto, uma existência externa, mas, bem além disso, que se torna uma existência que existe fora dele, independente dele, que a vida que ele concebeu ao objeto se defronta hostil e estanha.” (MARX, 2004, p. 81).

Além disso, a organização dos processos de trabalho nos quais estão inseridos hoje os trabalhadores sujeitos de minha pesquisa, cuja origem está, principalmente, na separação entre concepção e execução, introduzidas pelos modelos de gestão taylorista e fordista, sofreram mudanças e demandam atualmente um trabalhador aparentemente mais engajado ao seu trabalho, apto a realizar operações diversas, o que exige maiores atributos do profissional.

Há, no entanto, estratégias da empresa de conquistar os trabalhadores para seus objetivos, entre elas a possibilidade de cada empregado lotado na área de agricultura como Trabalhador Agrícola Polivalente atuar em tarefas que lhe oportunizem maior satisfação, procurando melhorar seu dia a dia e aperfeiçoando

seu trabalho através da experiência. Importa que o trabalhador tenha consciência crítica de sua real condição e das questões que podem estar subjacentes a estas estratégias empresariais.

O trabalho como atividade humana é algo que abrange muitos elementos. Transcende a técnica e/ou a mecânica, oportunizando o autodesenvolvimento, na medida em que permite ao homem a expressão de suas potencialidades físicas e mentais. Dentro dessa perspectiva, é necessário reconhecer que entre homem e trabalho estabelece-se uma relação íntima e, porque não dizer, misteriosa. O trabalho dá sentido à vida! Conforme afirmação de Antunes "[...] podemos considerar o trabalho como um momento fundante da vida humana, ponto de partida no processo de humanização." (2009, p. 48). Apesar de sua desumanização enquanto trabalho alienado, assim transformado pelo sistema capitalista.

A abordagem ergológica, da qual lanço mão para entender o trabalho, aparece, segundo Cunha, Fischer e Franzoi, "nos anos 1980, num contexto de reestruturação do sistema produtivo e de novas formas de gestão do trabalho." (2011, p. 162-164). Segundo Schwartz & Durrive (2010) a ergologia vem para fazer um estudo em profundidade do trabalho, analisando todas as suas variáveis. Trata-se de uma abordagem pluridisciplinar que mobiliza diversas áreas, tais como, Economia, Ergonomia, Psicologia, Linguística, Filosofia, Sociologia e Direito. Não se limita ao estudo, mas objetiva intervir sobre as situações de trabalho a fim de transformá-las. Trabalhar, no sentido ergológico, é gerir um conjunto de fatores presentes em determinado momento e espaço, em prol de um objetivo a ser construído. Para Schwartz (2004), trabalhar é gerir. Quer dizer, administrar a si mesmo, administrar-se como sujeito em atividade, ou seja, fazer uso de si.

A noção de subjetividade, presente e questionada na psicologia, se manifesta na proposição de Schwartz, embora com sentidos diferentes – Trabalho e uso de si – deste si. É o *corpo-si,* enfatizando que "há ali alguém" que se apresenta por inteiro, irredutível à dualidade cartesiana da separação corpo e mente. Assim, o que Schwartz chama de *uso de si,* é essa capacidade eminentemente humana, que permite ao homem usar de si mesmo, num contexto de trabalho repleto de normas seguindo-as e, ao mesmo tempo, problematizando e renormatizando. Trata-se de uma liberdade que, apesar dos limites impostos, ainda assim, estará presente, permitindo escolhas, por menores que sejam. Os homens sempre poderão questionar, inovar, fazer diferente, com mais ou menos consciência. O

desenvolvimento do trabalho relaciona-se a uma potencialidade especificamente humana. E evidencia-se aí uma dialética, uma vez que a evolução do trabalho pode explicar a evolução humana e vice-versa.

Sob o ponto de vista da ergologia, trata-se de um compromisso entre alguns parâmetros que não podem ser separados e que são universais, quer dizer, presentes em qualquer situação de trabalho. Existe o objeto de trabalho que é demandado que seja realizado. Isso envolve conhecimentos multidisciplinares, que foram produzidos junto com esse trabalho que precisa ser realizado e repassado de várias formas, tais como, - instrumentos, equipamentos, livros, cursos, procedimentos, entre tantos outros. Isso tudo é anterior à realização do trabalho em si e vai permitir a elaboração das normas e prescrições antecedentes, ou seja, o saber prévio à realização do trabalho. Posteriormente, a realização da prescrição encontra o meio e as pessoas, no nível individual ou coletivo, mas indiscutivelmente singulares, com suas histórias de vida, particulares, únicas. Assim, o patrimônio prévio e o que vai acontecer realmente no trabalho é mediado pelo ser humano através da atividade de trabalho. E, para realizar essa mediação, este ser – o trabalhador - vive verdadeiras dramáticas de usos de si por si e/ou pelos outros.

As escolhas, baseadas em valores, resultam em parte da história individual, que abrange a experiência profissional, a vivência social, cultural, familiar, entre tantas outras, o que nos remete também à questão da personalidade de cada um. Em toda a atividade de trabalho, segundo a ergologia, é mobilizado e/ou produzido um saber que, na atividade, acontece na gestão do trabalhador da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Somente considerando essas duas dimensões do trabalho é possível compreendê-lo sob o ponto de vista da atividade.

O trabalho real é o trabalho efetivamente realizado. Refere-se a uma resposta do trabalhador aos desafios do meio externo que por ele são enfrentados através da atividade. Neste sentido, o trabalhador reestabelece, em algum nível, objetivos a partir daqueles que lhes foram prescritos – a tarefa - e do enfrentamento aos desafios colocados pelo meio. Como bem explica Oliveira:

> “Trabalho prescrito é aquele determinado para ser executado pelos trabalhadores, correspondendo ao modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, ao tempo concedido para cada operação, aos modos necessários e às regras a se respeitar. Sua prescrição pode ser verbal ou escrita, ou pode, ainda, ser apenas implícita.” (OLIVEIRA in CATTANI & HOLZMANN, 2011, p. 461-464).

Sobre o trabalho real o mesmo autor define:

> "[...] é aquele executado realmente. O fato de o trabalho real diferir do prescrito constitui um dos elementos essenciais para a compreensão de como o trabalho se desenvolve na realidade." (OLIVEIRA in CATTANI & HOLZMANN, p. 461-464).

A própria expressão "trabalho real" nasce de um vínculo com o pressuposto de que as prescrições não antecipam tudo que se apresenta no exercício do trabalho real. Assim, é enfatizado o papel dos indivíduos como ativos do processo de produção, ao invés de, simplesmente, um *recurso humano.* Ainda que se trate de um trabalho cujas tarefas se repetem intensamente, é o trabalhador que vai fazer, pelo menos, ajustes e/ou desvios necessários, mesmo que mínimos, a fim de realizar o seu trabalho. Está presente aqui contribuições da ergonomia originada de autores franceses que partem de um entendimento do trabalho nas relações entre o trabalho prescrito e o trabalho real, buscando uma compreensão do trabalho no sentido de transformá-lo. Ou seja:

> "A ergonomia compõe-se, em síntese, de atividades complexas e interdisciplinares que buscam compreender as situações de trabalho para promover a transformação do processo produtivo, priorizando as necessidades dos trabalhadores." (OLIVEIRA in CATTANI & HOLZMANN, 2011, p. 165-170)

As situações reais de trabalho apresentam instabilidade e dinamismo, provocando uma defasagem entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Consequentemente, a atividade de trabalho está envolvida em estratagemas de adaptação e/ou transformação daquilo que é prescrito às situações do trabalho real, em toda sua variabilidade.

A menção à variabilidade relaciona-se às várias nuances naturais que abrangem o processo de trabalho, como o tipo de serviço ou produto/ações/procedimentos que ocorrem durante um dia ou determinado período. Além disso, podem ser considerados os imprevistos, as disfunções, tais como, dificuldades de comunicação, problemas com máquinas e equipamentos, entre outros tantos. Na perspectiva do trabalhador, a variabilidade tem a ver com as competências e habilidades dos diferentes profissionais, do ritmo de cada um, da cultura particular e, ainda, da saúde, idade, questões de cunho particular da vida pessoal, etc. e as dimensões éticas e políticas envolvidas. Como consequência,

para que haja uma real compreensão da atividade é preciso ultrapassar a ideia restrita do investimento do trabalhador para a realização do trabalho prescrito, já que muitos determinantes estão na história do sujeito que o realiza.

Deste modo, é adequado perceber a atividade de trabalho também no sentido de atividade interior. “É o que se passa na mente e no corpo da pessoa no trabalho, em diálogo com ela mesma, com o seu meio e com os ‘outros’.” (Trinquet, 2010, p. 93-113). Entendendo esse conceito é possível compreender todo o comprometimento do trabalhador para atender à demanda, muitas vezes conflituosa e cheia de contradições ou de questioná-la. Tal comprometimento está vinculado a interesses distintos[34]: o do trabalhador e o capital que estão na base das decisões sobre ritmo e resultados da produção. Portanto, é apropriado afirmar que a atividade de trabalho é singular, uma vez que é realizada por sujeitos singulares, com suas variáveis inerentes à condição humana e ocorre em contextos também singulares e variáveis, embora não se possa perder de vista vários determinantes mais amplos que influenciam tais contextos.

Em outras palavras, a diferença existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real são as dissonâncias entre a prescrição e a prática e aquilo que o trabalhador vivencia de fato em seu cotidiano profissional. Evidencia-se nessa prática certos limites das rotinas e procedimentos da tarefa. É um confronto da prescrição com o trabalho real. E nesse confronto, o trabalhador, além de aplicar o saber adquirido, é afetado pela situação de trabalho e acaba produzindo elementos novos que, por sua vez, serão aplicados na realização da atividade. Uma mobilização e/ou produção de saberes extremamente dinâmica que, como já dissemos, não se limita a execução de um simples saber adquirido.

Além do mais, é possível observar que, determinados problemas que surgem, exigem resoluções dos trabalhadores que – não necessariamente - estão todos definidos no trabalho prescrito. Quer dizer, os trabalhadores precisam usar sua capacidade de elaborar e responder a tais problemas. Conforme Dejours (1997) a inteligência do/no trabalho, de acordo com a psicodinâmica do trabalho, caracteriza-se pela astúcia a que é necessário recorrer diante das dificuldades da prática. Trata-se de uma forma de inteligência criativa, variada e móvel, que vai

---

[34] Do ponto de vista de uma análise crítica do trabalho, trata-se de interesses, no fundamental, antagônicos entre capital e trabalho. A contradição que se coloca é a dependência do capital e do trabalho entre si para a manutenção do capitalismo.

permitir êxito nos processos de trabalho, com suas inconstâncias. A inteligência relacionada à prática tem a ver com os necessários ajustes feitos ao trabalho prescrito, objetivando encontrar soluções para os desafios do trabalho real.

Na medida em que o debate sobre o hiato entre trabalho prescrito e trabalho real evolui, vai ocorrendo uma espécie de exaltação e renovação do conceito da noção atividade de trabalho. Schwartz (2005), dentro do panorama da ergologia, indica três razões que justificam essa exaltação. Primeiro, esta é uma noção que não pode ser absorvida inteiramente por nenhuma disciplina acadêmica, na medida em que a atividade de trabalho é transpassada por diversas dimensões como a psicológica, a biológica, o coletivo e o individual, o cultural, os valores, o profissional, o pessoal, o imposto e o desejado. Traduzindo, ocorre um resumo destes elementos, sobretudo porque, estes são inseparáveis nas situações concretas, já que todo “fazer” acontece impregnado de valores, da cultura, da história do sujeito. Portanto, para entender a atividade de trabalho, faz-se necessário o conhecimento de diversas disciplinas e campos de saberes. Cunha, Fischer e Franzoi (2011, p. 50) afirmam que: “Se a atividade humana é, portanto, enigmática, levanta-se ainda a necessidade de um profícuo diálogo entre as disciplinas para melhor compreendê-la e, quiçá, de transdisciplinariedade.”

A noção de atividade de trabalho também se vincula ao seu caráter de intervenção entre o local onde ocorre o processo de trabalho e o seu contexto social, político e econômico. Se, num primeiro olhar, o conceito de atividade de trabalho refere-se ao seu nível local, sua interpretação tem sido renovada pela indicação de que o local vai remeter ao contexto maior, global e este, por sua vez, remete ao local. Em outras palavras, quando focamos sobre a atividade de trabalho, podemos compreender as questões sociais e econômicas que envolvem todo o processo produtivo, ao mesmo tempo em que reconhecemos a singularidade que está presente.

A perspectiva ergológica propõe um olhar sobre as possibilidades e dificuldades encontradas nas situações concretas de trabalho, empenhando-se na identificação das marcas históricas sociais e seus valores. Nesse sentido, a atividade de trabalho sempre será o encontro entre os saberes particulares dos trabalhadores, suas histórias de vida, as tecnologias, a gestão.

Ainda sobre a noção de atividade, é importante lembrar que ela remete, ao mesmo tempo, às normas antecedentes instituídas e enraizadas nos processos de

trabalho e à tendência humana de criar novas normas diante dos desafios do dia a dia, as renormatizações. O trabalho real é um lugar de debate de normas e valores, como se interpreta na perspectiva da ergologia. Existem normas antecedentes, ligadas a exigências externas aos sujeitos, da mesma forma que existem normas estabelecidas na própria atividade, as renormatizações, ligadas ao próprio sujeito, pois de acordo com Canguilhem (2001), cada um busca produzir suas próprias normas, reorientando a situação de trabalho. Diante das normas, na situação real de trabalho, o trabalhador vai reinventar estratégias, numa dinâmica interminável de (re)normatizações. Com esse sentido Schwartz (2005), seguindo o mesmo raciocínio de Canguilhem, afirma que em toda atividade de trabalho haverá "uso de si". Um "uso de si pelos outros", - facilmente visível - e o "uso de si por si", não tão visível. Enfim, todo trabalhador, nas situações reais de trabalho, vai se mobilizar, fazendo uso de si, de suas capacidades, suas habilidades, competências enfim.

Cada trabalhador, ao se deparar com prescrições, vai (re)singularizar dentro de sua perspectiva, seus valores, sua história de vida, pessoal, particular e social. Não existem padrões na forma como cada um vai atuar diante dos espaços deixados pelo prescrito e tudo isso implica em um debate constante de valores, regras, histórias de vida.

> "A variabilidade de todas as situações de trabalho faz com que os problemas não sejam resolvidos, mas constituídos. (...) toda situação de trabalho é, de alguma forma, experiência, reencontro: ela coloca à prova normas e valores antecedentes em uma situação histórica sempre em parte singular. (...) A atividade de trabalho propõe, convoca, impõe escolhas e arbitragens. Nunca é o retorno do mesmo. A realidade e a materialidade desses encontros obriga a levar a sério o fato de que os valores são também convocados em uma espécie de prova de fogo que os avalia e julga segundo sua capacidade de tratar esses reencontros." (SCHWARTZ, 2000, p. 38).

Como podemos observar, para Schwartz, o exercício do trabalho estará sempre cercado por uma "dramática do uso de si", ou seja, é um drama no sentido de que alguma coisa sempre acontece no trabalho porque o trabalhador julga/decide no mais íntimo da atividade, gerando uma abertura de problematizações, negociações, questionamentos de valores.

Schwartz (2004) declara que:

> “(...) isto quer dizer que vemos o outro como alguém com quem vamos aprender coisas sobre o que ele faz, como alguém de quem não pressupomos saber o que ele faz e porque faz, quais são seus valores e como eles têm sido retratados. (...) Esta disposição não se ensina, mas se empresta no sentido de que nos impregnamos no contato recíproco com aqueles que estão no outro pólo. Vemos como funciona sua relação com o trabalho e os valores, impregnamo-nos da idéia de que, quando vemos alguém trabalhar, é preciso tentar reconstituir, em parte, suas “dramáticas de uso de si” (SCHWARTZ, 2004, p. 208).

Mas o que Schwartz desperta com o conceito de uso de si senão para toda a complexidade do ser humano? Deste modo, nos traz a dimensão subjetiva do trabalhador, de tal forma que o taylorismo nunca poderia alcançar, porque “o uso de si” demonstra que o fazer transcende, vai além da execução nessa dramática, pois o trabalhador se coloca aqui em toda sua dimensão, ou seja, com seus valores, experiência, história, fazendo “uso” da subjetividade. São elementos que vão dotar a atividade de singularidade. Schwartz, no lugar de subjetividade, utiliza o termo “corpo-si”. Este se constitui pela relação existente entre o ser biológico, cultural e psíquico.

> “[...] quem faz a gestão desta distância é a atividade de uma entidade um pouco enigmática que eu chamo de “corpo-si”, alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso [...]. Simplesmente, isso assinala a dificuldade de pensar o sujeito da atividade, porque não é nem o sujeito perfeitamente consciente, nem o sujeito perfeitamente inconsciente, enfim, esta entidade atravessa tudo isso. A atividade remete a isso.” (SCHWARTZ, 2010, p.44)

Daí a necessidade de compreender esse conceito acreditando que o trabalhador é um ser humano ativo, produtor, embora receba as influências sociais, econômicas, históricas. Esse é o prescrito, mas aquilo que o trabalhador vai, de fato, realizar, está além da prescrição. O homem reproduz sim, mas também produz.

Esta visão sobre o trabalho demonstra que os seres humanos não estão absolutamente alienados e completamente submetidos aos valores e às organizações, sem consciência de seus saberes, valores, fazeres. Simplesmente porque é incoerente fazer uso de si e estar completamente ausente de si mesmo.

É a partir dessa compreensão que tornou-se possível observar a relação da leitura com o trabalho e a educação. Esse lugar de trabalho onde a leitura pode estar presente, tornando os trabalhadores como gestores de si mesmo, ou seja, fazendo uso de si por si mesmo e o uso de si por outros, sem subestimar suas

potencialidades nem o relegando à condição de massa de manobra. Quando a abordagem ergológica destaca a complexidade existente na atividade humana e problematiza conceitos sobre a atividade de trabalho, fornece os instrumentos de discussão e reflexão necessários à identificação dos saberes que o ato de ler pode promover. Enfim, é a ergologia que fornece a sustentação necessária às análises que se fazem a seguir.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS – CONVERSANDO COM A TEORIA

As entrevistas foram realizadas no mesmo ambiente onde ocorrem os encontros mensais do PDL. O clima estabelecido foi de tranquilidade, os trabalhadores demonstraram bastante espontaneidade e a conversa pode se desenvolver a contento. O instrumento foi orientado para que a condução da entrevista pudesse ser a melhor possível.

5.1 Primeiras aproximações com os dados das entrevistas

A partir da leitura e análise das entrevistas realizadas, identifiquei algumas categorias de conteúdo, entendidas como primeira aproximação com os dados empíricos, associadas ao indicado pelos entrevistados sobre os aprendizados com a prática de leitura, - e às minhas compreensões prévias a respeito das mesmas – não sendo, neste estágio, associadas, de forma metódica, com o referencial teórico propriamente dito. A “definição” a seguir das categorias, está baseada então tanto em convicções/compreensões adquiridas especialmente ao longo de minha vida profissional como nos indicadores das entrevistas. São elas: relações interpessoais, comunicação, relações de poder, leitura e escrita, qualificação técnica do trabalho e senso crítico. Posteriormente dialoguei com alguns autores que pensam sobre os temas implicados nas mesmas na tentativa de aprofundar teoricamente tais conteúdos implicados nestas categorias.

- **Relações interpessoais**: fazer contato e/ou relação com uma ou mais pessoas. Esse tipo de relacionamento pode ocorrer no âmbito familiar, escolar, comunitário e profissional. Estabelecer relações interpessoais saudáveis exige capacidade do indivíduo em lidar com os próprios sentimentos e emoções, o que depende do grau de autoconhecimento de cada um. É uma habilidade que pode ser desenvolvida e que irá determinar a maneira como a pessoa irá agir diante das mais variadas situações do cotidiano. No contexto organizacional, as relações interpessoais assumem uma importância extrema, pois elas vão interferir diretamente no clima e no ambiente das empresas e, consequentemente, na produtividade dos trabalhadores. Bom relacionamento interpessoal no trabalho tem como requisitos o conhecimento de si mesmo, a empatia, a educação e a ética.

- **Comunicação**: está relacionado à informação. Assim, informar, comunicar, avisar. Fazer uso da linguagem é parte do comportamento humano. A comunicação escrita e verbal está diretamente associada aos indivíduos e grupos em processos variados e relativos à sociabilidade de forma geral. Nas empresas, assim como em outras áreas, é uma ferramenta fundamental com objetivos diversos, mas todos voltados para o sucesso organizacional em todos os sentidos.

- **Relações de Poder**: relaciona-se ao direito de deliberar, orientar, mandar até, fazendo uso de força, autoridade, influência. Evidentemente o poder aparece sob várias formas, desde as mais sutis até as mais evidenciadas. Na família, por exemplo, existe o poder do pai sobre o filho menor. Nas empresas o poder pode ser formal ou informal e, normalmente, é oriundo de uma hierarquia vertical, na qual algumas funções determinam os seus limites, em se tratando de cargos de chefia ou o grau de influência que alguns trabalhadores exercem sobre outros. Esse poder pode vir da experiência, do conhecimento e até mesmo do carisma de alguns. Também está relacionado à competência em gerir a própria vida ou atividades profissionais.

- **Leitura e escrita**: ação de interpretar, traduzir, compreender uma palavra ou frase ou texto. A partir da leitura é possível tomar conhecimento de alguma coisa. Escrita é a reprodução do que foi lido e/ou a elaboração de ideias.

- **Qualificação técnica do trabalho**: relaciona-se a uma prática profissional que nasce da competência do indivíduo em termos de conhecimento e habilidade, ou seja, ter os conhecimentos teóricos para o exercício de uma atividade e saber colocar em prática a teoria, saber fazer aquela tarefa, buscando melhorar esse fazer em todos os aspectos.

- **Senso crítico**: capacidade de pensar e refletir sobre determinado tema, assunto ou situação, questionando e analisando antes de chegar a alguma conclusão.

5.2 Aprofundando a análise

Nas respostas apresentadas nas entrevistas foi possível perceber que saberes associados à categoria **"relações interpessoais"** foram relacionados às leituras realizadas nas atividades do PDL e também são utilizados no trabalho. Nos depoimentos dos entrevistados isso aparece em vários momentos:

"[...] me ajudou a lidar com as pessoas, a entender as pessoas." (E1)

Em outro momento o mesmo entrevistado explica que

"[...] não tinha muita formação pra lidar com as pessoas, agora tenho aprendido bastante. Lendo um livro a gente aprende a lidar melhor." (E1)

Outras evidências a respeito deste mesmo tema aparecem na sua fala:

"[...] Até em casa com a família eu mudei alguma coisa. A maneira de tratar com a esposa, com os filhos, até sendo mais carinhoso, eu era muito grosseiro. Com os guris que são líder a gente consegue trabalhar melhor, a gente tá se entendendo melhor, tá havendo uma união, a gente tá conseguindo se unir, pede auxílio pra um[...] (E1)

As afirmações sobre as relações interpessoais e a experiência de leitura aparecem também na entrevista de E2:

"*[...] aprendi a lidar melhor com eles [...]"* e mais adiante ele expressa *"[...] já aprendi a lidar, como chegar nas pessoas [...] cada um tem um jeito [...]."*

Outro trabalhador demonstra, em seus comentários, ter se dado conta que:

"Que eu te digo que tu aprende um monte com eles (livros), *por exemplo, tem pessoas que se tu chegar de um jeito, tem melhor resultado que se tu chegar de outro. Então tu consegues tirar um melhor proveito disso aí. Tu consegues trabalhar mais tranquilo por que tu já tem aquele conhecimento. E esses livros ajudam bastante a gente nisso. Tu consegue ter um clima melhor dentro do trabalho." (E3)*

E1 enfatiza diversas vezes a mudança nas relações interpessoais, o que fica bastante claro ao acompanhar sua resposta quando foi questionado sobre o uso dos conhecimentos trabalhados nas atividades de leitura nas suas atividades profissionais. Ele responde:

"[...] eu consigo poder lidar melhor com as pessoas. To sendo mais educado agora. Acho que agora eu entendo melhor as pessoas. Consigo entender. Me ajuda no trabalho,me ajuda a me relacionar melhor com as pessoas. Ajuda com minha

equipe que é grande [...] E a leitura ajudou bastante nessa parte aí de lidar com as pessoas. [...] a conhecer melhor cada ser humano."

Em outra resposta E1 retoma a questão, em um momento da entrevista, sobre as relações interpessoais dizendo:

"Meu tratamento com o pessoal acho que melhorou [...]." (E1)

Ao falar da importância da leitura ele responde:

"A importância é eu ter conseguido [...] me relacionar com todo mundo, com o grupo, né? É isso aí." (E1)

Sobre 'relações interpessoais' Fritzen[35] (2007, p. 73) afirma que "as relações interpessoais constituem a medula da vida." Este autor parte do princípio de que somos seres sociais e necessitamos do convívio com outras pessoas e, em parte, é através das relações que vamos constituindo nossa identidade. É fato que a relação se dá do encontro entre dois ou mais sujeitos. Moscovici[36] (2003) corrobora essa afirmação quando explica que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação entre as pessoas. Assim, é absolutamente adequado dizer que o homem é um ser relacional, pois está em contínuo processo de interação com o outro. Na visão de Freire, conforme Lima:

> "[...] enquanto os animais são seres de contatos que se adaptam ao mundo e estão *nele*, os homens são seres de relações que interagem com o mundo na práxis e estão *com* ele." (LIMA, 2011, p. 85)

Deste modo, desenvolver relações interpessoais é inerente ao ser humano e, inclusive, é nos processos de interações entre os indivíduos que podemos compreender o comportamento humano (VYGOTSKY in OLIVEIRA e OLIVEIRA, 1999). Para ele,

---

[35] Silvino José Fritzen, diplomado em línguas Anglo-germânicas com Mestrado em Tecnologia Educacional, Diretor de muitos colégios, autor de vários livros na área Dinâmica de Grupo. Fritzen parte do princípio de que o indivíduo é um ser social. Seus livros são bastante utilizados na Psicologia Organizacional e Social, além de por apresentarem exercícios que auxiliam nos processos grupais, valorizando as relações humanas. Os exercícios de Fritzen também assessoram professores e pedagogos em suas práticas profissionais.

[36] Fela Moscovici é psicóloga, mestre em Psicologia Social, professora e consultora de empresas, fundadora da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Autora de diversas obras de Psicologia Organizacional.

> "O processo de interação social é responsável por mudanças significativas no comportamento, pois viabiliza ao indivíduo a aquisição de recursos e instrumentos desenvolvidos pela sociedade ao longo de sua história." (VYGOTSKY in OLIVEIRA e OLIVEIRA, 1999, p. 117).

Com base nessas contribuições, é possível dizer, sintetizando, que as relações interpessoais permeiam toda a vida dos sujeitos, tratando-se de um processo contínuo que se dá no contato entre as pessoas em várias instâncias.

Em outro momento o entrevistado explica que o livro que considerou mais interessante foi aquele que:

"ajudou a entender como chegar e como lidar com certas pessoas melhor". (E1)

Então, ele demonstra preferência pelo livro que:

"facilita mais lidar com a pessoa". (E1)

Com relação ao conceito de **comunicação**, é possível lançar mão de alguns autores cujas ideias nos ajudam a compreender melhor seu significado. Inicio citando Bordenave[37] (2013) que afirma com muita propriedade que a "comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social (Bordenave, 2013, p. 19). Já Silva (2011) aborda a questão da comunicação considerando também a leitura quando afirma que a aquisição de novas informações e a consequente expansão de horizontes decorrentes de leituras ecléticas vão se tornar instigadoras de diálogos mais frequentes e de comunicações mais autênticas. Nesse sentido, ler para esse autor, é realmente participar mais crítica e ativamente da comunicação humana.

Considero também oportuna a seguinte observação de Bordenave:

> "A comunicação interpessoal, característica da sociedade tradicional, que muitos pensavam que seria suplantada pela comunicação impessoal dos meios eletrônicos, hoje está de novo em ascenso, talvez como uma reação contra a massificação e o comercialismo dos meios de [comunicação] massa. Mas a razão mais provável da revalorização do colóquio, do encontro, do bate-papo, talvez seja

[37] Juan E. Diaz Bordenave é agrônomo, mestre em jornalismo agrícola e PhD em comunicação. Autor de vários livros na área da comunicação, tendo em um deles o prólogo de Paulo Freire. É consultor internacional em comunicação e educação, presta serviços a organismos como Unesco, FAO, OIT, UNFPA, Liça e Ciid. A bibliografia utilizada aqui pertence à Coleção Primeiros Passos.

> porque o homem-indivíduo está encontrando sua identidade verdadeira de homem-social." (BORDENAVE, 2013, p. 22).

Para Bordenave (2013), a comunicação serve para que as pessoas possam se relacionar e, assim, transformarem-se de maneira mútua, ao mesmo tempo que transformam a realidade em que vivem. Oportuniza o compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos. E, como em toda relação que se estabelece entre pessoas, há uma interdependência com influência mútua que modifica a realidade. Ora, essa reflexão vem ao encontro de uma ideia de Freire, quando este afirma que "para mim, conversar com duas, três, quatro ou mais pessoas é um modo de ler o mundo." (2013, p. 239). Para Freire:

> "comunicação [é] a coparticipação dos Sujeitos no ato de conhecer [...], [ela] implica numa reciprocidade que não pode ser rompida [...], comunicação é diálogo na medida em que não é transferência de saber, mas um encontro de Sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados." (FREIRE in LIMA, 2011, p. 81).

Um dos entrevistados afirma:

"[...] aprendi a falar com as pessoas." (E1)

Lima (2011), ao expor as argumentações de Freire sobre comunicação, traz argumentos deste a respeito da importância disso ao afirmar que o mundo social só pode existir em função da possibilidade de se comunicar, sendo o mundo dos seres humanos um mundo de comunicação e, através dela, é que a vida pode adquirir significado. Neste sentido, interpreto que quando um trabalhador afirma que aprendeu a falar com as pessoas, isto significa que ele amplia suas possibilidades de dar significado a sua vida e a dos outros.

Outro trabalhador diz:

"[...] transmissão de conhecimentos. Falar a importância, o resultado final. A comunicação." (E3)

Este mesmo trabalhador, aqui identificado como E3, coloca ainda melhor a questão da comunicação ao falar sobre os seminários de leitura no PDL:

"[...] tu tem que fazer as pessoas entender que o trabalho precisa ser feito, de mediação, tu tem que tentar passar pra pessoa que o que ela tá fazendo tem a

mesma importância do que tá na colheitadeira. [...] então hoje quando eu chego eu consigo passar pras pessoas a importância daquilo ali. [...] tu tem que conversar com elas. [...] passar pra equipe isso aí. É a transmissão de conhecimentos. Falar a importância, o resultado final. A comunicação." (E3)

No recorte acima parece evidente que o ato de ler está situado num contexto da comunicação. Como a instrução em grau menor parece contribuir para uma maior dificuldade de comunicação em função de um vocabulário mais limitado e, consequentemente, menos recursos de expressão verbal, a leitura parece ter colaborado para melhorar a comunicação do trabalhador no exercício de suas atividades. E a fala do sujeito corrobora o pensamento de Léontiev que afirma:

> "No trabalho, os homens entram inevitavelmente em relação, em comunicação uns com os outros. Na origem, suas ações, propriamente o trabalho, e sua comunicação formam um processo único. Agindo sobre a natureza, os movimentos de trabalho dos homens agem igualmente sobre os outros participantes na produção. Isto significa que as ações do homem têm nessas condições uma dupla função: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre outros homens, uma função de comunicação." (LÉONTIEV, 2004, p.78)

E1 conta que

"melhorou a comunicação com o pessoal que trabalha comigo, com o P. (gerente da lavoura) também, a gente consegue se acertar melhor, entender melhor, passar pra ele o que é preciso." (E1)

Um trabalhador, ao falar sobre o uso conhecimentos da leitura diz:

"[...] acho que várias coisas, até na comunicação, a gente se comunica melhor, eu aprendi a lidar melhor com eles, antes eu era assim, meio rude, não consigo explicar, mas eu não conversava, né... Hoje minha comunicação com eles já melhorou." (E2)

Noutro momento ele fala:

"É muito importante pra mim. Olha, eu nunca li. Eu consegui. Melhorou muito, eu entendo melhor as palavras, por que meu estudo tu sabes que é pouco, né, mas eu entendo melhor as palavras, eu pronuncio melhor, ainda não é cem por cento, mas já entendo melhor. O aprendizado que a gente tem lendo, até o falar melhora. Eu mesmo falo muito errado, mas na leitura acho que melhorou um pouco, né, bah, um pouco bastante!" (E2)

Interessante o que nos traz E3 sobre comunicação quando questionado sobre a importância da leitura:

"A importância... eu acho que eu melhorei a fala, tinha uma dificuldade, gaguejava, o nervosismo e a leitura me ajudou nisso aí." (E3)

Em outro recorte ele tenta exemplificar:

"[...] tu lida com pessoas e as coisas que tu explica de um jeito o pessoal entende, mas tem outros que diz 'ah, mas aquela parte ali não entendi bem', então tu tem que ter aquela certa calma de explicar, às vezes o sujeito é mais estourado, tu tem que ser mais flexível, né, pra não machucar ninguém, que às vezes uma palavra mal dita desanda tudo." (E3)

O mesmo entrevistado ainda afirma:

"A minha transmissão de informações melhorou bastante. A gente adotou que antes de começar determinadas tarefas a gente esclarecer determinadas situações que não pode acontecer... No dia a dia tem orientações, né, pra coisa sair da melhor maneira possível." (E3)

Conforme Bakhtin (2009), para quem a interação é uma realidade fundamental da linguagem, os sujeitos não são determinados previamente; eles se constroem ao se comunicarem. Eles são substituídos por diferentes vozes, o que faz deles sujeitos históricos e ideológicos. Nenhuma comunicação é neutra ou ingênua. Nela estão sempre presentes valores ideológicos dos sujeitos de comunicação. Eis uma importante semelhança entre o pensamento de Bakhtin e Freire: o usuário constrói o conhecimento e sua individualidade a partir do diálogo e da confrontação com o outro. A comunicação é uma relação social. Bakhtin (2009) valoriza a fala e afirma sua natureza social, não individual e diz que ela está ligada às condições de comunicação de maneira indissolúvel e esta – a comunicação – às estruturas sociais. Ele destaca que:

> "A comunicação verbal, inseparável das outras formas de comunicação, implica conflitos, relações de dominação e de resistência, adaptação ou resistência à hierarquia, utilização da língua pela classe dominante para reforçar seu poder, etc." (BAKHTIN, 2009, p. 14)

E2 cita que agora consegue “explicar sobre o trabalho”. Diz que a importância da leitura tem a ver com

“[...] a informação, trocar ideias, ajuda bastante, é um aprendizado pra mim próprio, to aprendendo.” (E2)

Paulo Freire fez referência à comunicação como direito fundamental de todo ser humano, incluindo aí a dimensão política da igualdade além da ausência de dominação. Comunicação como liberdade de expressão. Embora os trabalhadores pesquisados não demonstrem claramente o entendimento da importância do exercício da comunicação como um direito, parece que compreendem como um saber que emerge das leituras e que eles a praticam de modo a qualificar o diálogo com seus colegas, melhorando as atividades de trabalho. Percebe-se que a dimensão do diálogo que é aperfeiçoada a partir da participação das atividades de leitura não pode ser considerada, propriamente, na perspectiva de Freire porque não traz a leitura crítica de mundo no seu bojo, mas a transmissão de informações, a expressão verbal e a troca de ideias são dimensões dialógicas, em termos de melhoria da comunicação para a realização mais eficaz das tarefas entre líderes e liderados. Conforme Lima, ao explorar o pensamento de Paulo Freire:

> “A comunicação implica um diálogo entre sujeitos mediados pelo objeto de conhecimento que, por sua vez, decorre da experiência e do trabalho cotidiano. Ao restringir a comunicação a uma relação entre sujeitos, necessariamente iguais, toda “relação de poder” fica excluída. A comunicação passa a ser, portanto, por definição, vale dizer, de “mão dupla”, contemplando, ao mesmo tempo, o direito de informar e ser informado e o direito de acesso aos meios necessários à plena liberdade de expressão.” (LIMA, 2011, p. 26).

Outra categoria que criei a partir das entrevistas refere-se à **qualificação técnica do trabalho**. Um dos trabalhadores entrevistados, o entrevistado 1 faz referência a isso quando diz que a leitura

“[...] tem me ajudado bastante até mesmo por que tenho pouco estudo, então lendo o livro eu venho melhorando a qualidade do meu trabalho.” (E1)

O trabalhador aqui se refere à melhora na qualidade de seu trabalho em termos de anotações, leituras, entendimento, etc. Ao falar de sua experiência no

PDL, E1 faz um longo relato sobre isso que ele sintetiza na expressão “qualidade do meu trabalho” (ver anexo VIII).

Guimarães e Mocelin in Cattani e Holzmann (2011) expressam o seguinte a respeito do conceito de qualificação, no contexto do trabalho:

> “Qualificação consiste num conjunto de atributos e de habilidades individuais, formal ou informalmente adquiridos por meio de instrução, prática ou experiência e que são distintamente valorizados no meio social... A discussão sobre qualificação é complexa e polêmica em razão, principalmente, da ausência de consenso quanto aos critérios a serem considerados em sua definição.” (GUIMARÃES e MOCELIN in CATTANI e HOLZMANN, 2011, p. 301).

Outros trabalhadores explicam:

“Eu tenho assim, por exemplo, que eu aprendi muito assim é como me organizar melhor no trabalho [...]. Como lidar com eles, como chegar e passar pra eles que nós temos que terminar o serviço num determinado tempo, assim tal coisa tu faz primeiro, aprendi a distribuir tarefas [...] me ajuda a distribuir as tarefas.” (E2)

“A organização do trabalho evoluiu bastante [...] tu consegue achar novos métodos pra melhorar.” (E3)

“[...] com a leitura tu adquire aquele conhecimento, aquela informação, a qualidade do dia a dia tanto no trabalho como em casa, eu acho que melhora bastante. A qualidade assim, tu começa a cuidar muito dos detalhes, tu fica mais minucioso nas tarefas, né.” (E3)

“Venho melhorando a qualidade do meu trabalho.” (E2)

“A qualidade do meu trabalho melhorou a parte técnica.” (E3)

Machado (1996) discute que para Marx e outros autores contemporâneos de tradição marxiana, as concepções de qualificação têm sido construídas tomando-se o trabalho como base articuladora das noções de qualificação/desqualificação. Segundo esses modelos teóricos, a concepção de qualificação pressupõe: a) uma ideia de determinação, decorrente da própria organização social (capitalista) de trabalho e, simultaneamente, uma conotação de redirecionamento, decorrente da possibilidade de intervenção dos atores sociais envolvidos no processo; b) a noção de qualificação adquire uma conotação primordialmente sociocultural e histórica e c) envolveria a ideia da qualificação como um processo constituído com base em um movimento dialético, que comportaria, ao mesmo tempo, elementos qualificantes e

desqualificantes, conectados ao ato e/ou atividades de trabalho, não circunscrita e cristalizada em função de um conjunto prescrito de postos de trabalho, tarefas e funções.

De acordo com Manfredi (1998),

> “A noção de qualificação é polissêmica podendo ser assumida com várias acepções, assim como tomada, para efeitos de pesquisa, sob ângulos e enfoques distintos. Para alguns, a qualificação é considerada na perspectiva da preparação para o mercado, envolvendo, portanto, um processo de formação profissional adquirido por meio de um percurso escolar e de uma experiência (ou carreira profissional) capaz de preparar os trabalhadores para o ingresso e a manutenção no mercado formal de trabalho. Um outro uso da noção de qualificação é entendê-la como um processo de qualificação/desqualificação inerente à organização capitalista do trabalho, sendo o resultado da relação social entre capital e trabalho e da correlação de forças entre ambos.” (MANFREDI, 1998, p. 8).

Dentro da perspectiva apresentada, os trabalhadores demonstram o desenvolvimento de novas habilidades e competências conquistadas com a leitura e, com isso, estão interagindo com maior independência. Através das respostas, identifica-se nos sujeitos uma aprendizagem que implica numa maior percepção do próprio “fazer” no seu trabalho. Com isso, percebem a leitura como – também – um instrumento de capacitação, tornando-os mais capazes de produzir e de tirar proveito no espaço social, especialmente nas situações profissionais. Ou seja, eles estão retendo a informação, manejando o saber dela adquirido e inserindo-a nos seus contextos.

Importante lembrar que o meio rural mudou com suas modernas técnicas de cultivo, trazendo novas exigências para o empregado agrícola e, consequentemente, outras qualificações que o capital necessita. E essa qualificação dos trabalhadores pesquisados, embora esteja à serviço de uma organização capitalista, emerge dentro de um processo de auto valorização que parece estar, gradativamente, mudando a visão de cada um deles sobre si e sobre o próprio trabalho, levando-os a um maior conhecimento do conteúdo de suas atividades demonstrado através da qualificação de suas decisões sobre essas atividades.

Uma categoria bastante relevante e que emergiu das entrevistas com os trabalhadores diz respeito a uma espécie de **poder** adquirido ou reforçado, no sentido, parece-me, especialmente, de maior autonomia para tomar decisões

relativas às atividades como líderes. Um dos entrevistados faz referência clara a mudanças nessas relações quando diz:

> *"Às vezes tem muitas situações que tu nem assumia, por exemplo, no trabalho, tem coisas que não competia a nós resolver, mas hoje a gente resolve, só determinadas coisas tu leva pro P. (gerente), né... Hoje a gente tem mais autonomia, com certeza [...]" (E3)*

Nesse sentido, considero pertinente o que Amorim e Perez afirmam:

> "Somos todos objetos do poder, sofremos as ações desse poder sob muitas formas, sob outros líderes, individuais ou coletivos. O líder não terá poder se não for capaz de controlar, de acompanhar os processos, as pessoas, os resultados, e de distribuir recompensas e punições" (AMORIM e PEREZ, 2010, p.237).

Na discussão sobre liderança, as mesmas autoras seguem dizendo que o poder é um recurso muito importante nas empresas, mesmo que não seja reconhecido. Tanto é assim que, ao se implementar novos modos de gestão, a recomendação mais enfática diz respeito à questão da direção necessária nesses modelos. Ou seja, não há como implantar seja lá o que for nas organizações, sem poder.

O trabalhador explica como se sente desde que começou a participar do PDL:

"[...] mais seguro no trabalho, pra lidar com o pessoal, ele [gerente] *não se envolve mais com o pessoal, é diretamente com nós que o pessoal trata* [referindo-se ao grupo de trabalhadores coordenados pelos líd*eres], ele só nos passa o que ele quer e a gente faz, tá melhor de trabalhar, tá melhorando. [...] poder de decisão também, por que tudo teria que passar por ele [gerente], ele teria que dar um aval e agora tem certas coisas que a gente decide e faz.*(E1)

O entrevistado denota sentir-se mais confortável ao transitar no seu cotidiano com seu grupo de trabalho de modo mais empoderado. Quer dizer, embora a "liderança funcional", termo que a empresa se utiliza ao referir-se a esses trabalhadores, esteja estabelecida há muitos anos nesta organização, somente agora eles demonstram a autonomia que o título de líder por si só deveria lhes fornecer. Os sujeitos pesquisados revelam, de forma indireta, estarem atuando com

maior consciência de seus papéis. Mesmo que reproduzam, em parte, as relações de poder de seus superiores hierárquicos. Tanto que a própria gerência lhes permite maior liberdade de ações. E os trabalhadores demonstram, pelos seus comentários, que estão fazendo jus, conseguindo que os liderados realizem suas tarefas a contento. Observemos a teoria e outras respostas dos trabalhadores relacionadas a essas questões.

Sobre o poder relacionado à leitura, alguns autores afirmam que:

> "[…] ensinar a ler um grupo social até então analfabeto é apresentá-lo ao poder, com direito infinito, do livro." (HÉBRARD in CHARTIER, 2011, p. 36).

> "[...] Sempre se trata de poder na escrita e na leitura. [...] esse poder varia consideravelmente segundo as conjunturas." (BOURDIEU in CHARTIER, 2011, p. 249).

Para Foucault (1995), é inevitável exercer e sofrer o poder, daí a sua contribuição, do meu ponto de vista, no sentido de entender a dimensão do poder a que está submetido o líder e, ao mesmo tempo, ao apelo para que ele assuma poder no contexto da hierarquia da empresa e como parte da coerção e consenso que deverá conquistar para que as tarefas sejam realizadas. Tal forma de exercício de poder está adaptada ao modelo "moderno" de gerenciamento que busca se afastar de modelos tradicionais em que a figura do capataz se sobressai. Este deve deixar de existir e, no seu lugar, a figura do líder.

Com relação aos líderes informais, sujeitos desta pesquisa, todos tem como uma de suas responsabilidades, orientar e conduzir seus grupos de trabalhadores. Essa responsabilidade envolve fazer com que todos executem suas tarefas, conforme já colocado nos parágrafos acima. Parece claro o controle que está subjacente a essa atividade. Um controle inevitável. Ainda que esse controle seja exercido dentro de tarefas inerentes às atividades por eles desenvolvidas, ele parece emergir de uma tomada de consciência do trabalhador. E ocorre dentro do estilo de liderança característico da empresa, o modo de gestão vertical, como pode ser observado através dos organogramas da empresa nos anexos IX e X deste trabalho.

Pelas respostas dos trabalhadores é possível identificar nas suas práticas cotidianas transformações significativas causadas por leituras que oportunizaram

uma tomada de posição, no sentido de expressar a si mesmo, situando-se no seu contexto profissional.

Considerando a pertinência das acepções acima, liderança sem controle não existe. E mesmo que o funcionário não ocupe um alto cargo na hierarquia da empresa, poderá ser líder de seu grupo, como é o caso dos trabalhadores sujeitos desta pesquisa. Quer dizer, eles parecem estar reproduzindo as mesmas relações de controle às quais se submetem, em relação às suas equipes de trabalho. O entrevistado 2 me explica:

"Eu tenho 10 que trabalham comigo e tu não chega neles, em todos, da mesma maneira. Cada um tem um jeito... Como fazer, como lidar, como ser um líder."

Em outra resposta é possível observar como os processos de autonomia alteram o comportamento do trabalhador:

"[...] agora a gente tem mais liberdade nas tarefas. A gente com liberdade se sente mais seguro pra trabalhar. [...] Por que quando tá só esperando o outro a gente não se sente à vontade de criar as coisas e quando se sente à vontade tá sempre criando uma maneira melhor de trabalhar". (E1)

Outra resposta demonstra também a questão do exercício do poder:

"E a leitura em ajudou muito, muito. Pra ti ter uma equipe de trabalho a gente aprende nesse projeto de trabalho que a gente tá. Equipe, como fazer, como lidar, como ser um líder. Depois que tive mais conhecimento com a leitura melhorou." (E2)

Interessante o que disse outro trabalhador:

"Já te digo que o P. (gerente) me deu mais liberdade, ele tem mais confiança em mim, já consigo lidar com o grupo, eu me entendo, não precisa ele intervir, eu me acerto. Eles vêm a mim e não a ele. O pessoal vem falar comigo. E se tiver que falar com ele quem fala com ele sou eu. Só se for alguma coisa particular, aí não tem problema, agora de serviço quem trata com o pessoal sou eu. Então tenho essa liberdade. [...] Se ele precisa de alguém, ele me pede e eu que libero. [...] As folgas do pessoal antes tinha que perguntar pro P.(gerente). Hoje eu que vejo se dá e libero a pessoa.[...] Mais liberdade, com certeza, mais tranquilo, sabendo que a gente pode decidir as coisas sem tá perguntando pra ele[...]." (E1)

Noutra oportunidade, o mesmo trabalhador coloca:

"Depois que começou esse trabalho melhorou a liderança entre nós mesmos. Não é mais cada um por si, o respeito também tá melhorando." (E1)

Mais adiante ele informa:

"A relação é de mais confiança, hoje ele (gerente) *tem mais confiança."* (E1)

O Grupo Quero Quero, assim como qualquer empresa, desenvolveu sua personalidade própria, fruto, obviamente, de sua história. De todas as características e situações formou a sua cultura organizacional[38], ou seja, seu código particular de valores, aquele que estabelece o que é certo e o que é errado e que está implícito no seu modo de gestão, embora não esteja escrito. Esta cultura, a qual faço referência aqui, foi estabelecida a partir da personalidade de seu fundador, justamente por se tratar de uma empresa de médio porte hoje, mas que nasceu pequena. Assim, esta organização tem um comportamento organizacional[39] marcado por valores tais como, honestidade, auxílio ao próximo, valorização do material humano, pagamento do empregado rigorosamente em dia, entre outros, herdados de seu fundador e cultivados pelos seus herdeiros, atuais gestores. Evidentemente que o objetivo maior sempre foi a lucratividade. A diretoria atual, representada pelos dois filhos do fundador, têm como lema: "é dando que se recebe".

Na busca pela adequação aos modos de gestão moderna, a empresa vem, há mais de dez anos, revendo seu estilo de gestão. Sua primeira providência foi a substituição do antigo capataz da empresa - este foi convidado a se aposentar - por um gerente técnico que foi contratado alguns anos antes da aposentadoria do antigo capataz, cujo estilo era, fundamentalmente, autoritário, tipo "manda quem pode, obedece quem tem juízo" e todos os trabalhadores da lavoura eram gerenciados com "rédeas curtas". Durante muito tempo, a gerência que assumiu a coordenação dos trabalhadores agrícolas, reproduziu o mesmo comportamento do antigo capataz e seu estilo foi o autoritário. Hoje ele delega bastante, como comprova o depoimento dos trabalhadores entrevistados.

Atualmente, a diretoria prefere a descentralização do poder e, com isso, cada gerente de área possui autonomia suficiente para tomar decisões. O que fica claro nas respostas dos entrevistados é que eles estão reproduzindo as mesmas relações de poder.

---

[38] Cultura organizacional: sistema de valores cultivados pela empresa e que a orienta.
[39] Comportamento organizacional: estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e as pessoas se comportam dentro dela. (CHIAVENATTO, 2003)

Apesar de todo o processo de mudança organizacional, para o qual colaboro, uma vez que fui contratada justamente para auxiliar nesse trabalho, fica evidenciado, na minha visão, que a organização informal ainda espalha resquícios muito fortes sobre a organização formal e o padrão é estabelecido sobre termos como lealdade e dedicação e a liderança que predomina é a paternalista. Contudo, a organização formal, cujo modelo almejado pela empresa, pode ser caracterizado pelo atingimento de objetivos e resultados, vem, ainda que discretamente, se manifestando através do manual de integração, do plano de cargos e salários, organogramas, planos e programas para o funcionário. Nesse "novo" comportamento organizacional, conceitos como comunicação, comprometimento, iniciativa e pró atividade são valorizados. Aqui, o modo de gestão passa a ser mais democrático e o estilo de liderança é participativo, fornecendo mais autonomia e liberdade aos trabalhadores.

Com base no exposto, é possível observar, pelas respostas das entrevistas, que vai se expressando pelos trabalhadores, o tipo de relações de poder que está implicitamente definido no papel de líder a eles outorgado.

Sobre a categoria **leitura e escrita** Martins[40] (2012, p. 14) bem coloca que "[...] dizem os pesquisadores da linguagem, em crescente convicção: aprendemos a ler lendo." Dentro desta mesma linha de entendimento, ela amplia a noção de leitura explicando:

> "Vista num sentido amplo, independente do contexto escolar, e para além do texto escrito, [a leitura] permite compreender e valorizar melhor cada passo do aprendizado das coisas, cada experiência." (MARTINS, 2012, p. 29)

Essa abordagem parece estar diretamente relacionada ao sentido das falas dos entrevistados ao mencionar a leitura e escrita. O trabalhador entrevistado 1 afirma:

"[...] facilitou mais para fazer os apontamentos que tenho que fazer sobre a lavoura, tem várias coisas que tenho que ir anotando sobre a lavoura." (E1)

Outro, o entrevistado 2 me conta:

[40] Maria Helena Martins formada em Letras na UFRGS, onde fez também Mestrado. A referência citada é da Coleção Primeiros Passos.

"[...] pra ti ler ali a data do livro, quem escreveu, a editora, isso tudo eu achava uma dificuldade, hoje não, tu já procura com mais facilidade. Tu já entende mais o livro, a história do livro." (E2)

De alguma forma pode-se reportar a Freire:

> "Ler a palavra e aprender como escrever a palavra, de modo que alguém possa lê-la depois, são precedidos do aprender como 'escrever' o mundo, isto é, ter a experiência de mudar o mundo e de estar em contato com o mundo." (FREIRE, 2013, p.83)

Embora os entrevistados tenham se referido claramente à habilidade de leitura e escrita nos seus depoimentos, trouxe a citação de Freire para embasar esses depoimentos por perceber, naquelas respostas, o quanto a prática da leitura também tem lhes proporcionado maior entendimento das histórias e, vejo nisso, o contato com o mundo ao qual Freire faz referência. Sobretudo se considerarmos que o ato de ler não é meramente um ato mecânico e todos os trabalhadores pesquisados já sabiam ler e escrever antes de participarem do PDL. Ora, não é então um processo de conscientização que faz com que eles afirmem que conseguem "entender" o livro? E "entendendo" o livro não estão vivendo a experiência de transformação? Se eles conseguem ler a palavra da forma como explicam, podemos inferir que eles estão, de alguma forma, conseguindo "ler o mundo". E não apenas lendo o livro mecanicamente.

Em várias respostas obtidas, E1 nos traz a importância da leitura realizada ao oportunizar-lhe melhoria nas relações interpessoais. Ele expressa da seguinte maneira:

[...] bom pra mim que lido com o pessoal, né, fica mais fácil, facilita mais lidar com a pessoa [...] me ajudou a entender como chegar e como lidar com certas pessoas. Como chegar, explicar sobre o trabalho e entender as pessoas melhor. É isso aí. (E1)

Outras respostas, fornecidas pelo entrevistado 3, confirmam o mesmo tipo de justificativa:

"[...] tem pessoas eu se tu chegar de um jeito, tem melhor resultado que se tu chegar de outro. Então tu consegues tirar um melhor proveito disso aí [...]. Aqueles que posso aproveitar pro meu trabalho. Livros que posso aproveitar tanto no trabalho quanto na vida pessoal [...]" (E3)

Analisando as respostas dadas pelos trabalhadores, é possível identificar claramente a melhora da leitura e da escrita que alguns manifestam. Vejamos alguns exemplos:

"[...] to conseguindo ler melhor, escrever melhor [...] Melhorei a letra, as anotações minha melhorou bastante. Na escrita, letra mais alinhada, escrevo melhor. Consigo escrever mais rápido, tinha coisa que eu escrevia e eu mesmo não entendia. [...] As letras que eu não entendia muito acho que to conseguindo completar, tinha frases que eu deixava faltando letra, né. Ainda não to entendendo bem, mas acho que to conseguindo completar a palavra, to conhecendo mais, tá melhorando.(E1)

Em outra resposta, agora sobre a importância das leituras realizadas, o mesmo trabalhador segue dizendo:

"A importância é eu ter conseguido ler e escrever melhor." (E1)

Outro entrevistado revela:

"[...] eu entendo melhor as palavras [...], eu pronuncio melhor, ainda não é cem por cento, mas já entendo melhor. Eu mesmo falo muito errado, mas na leitura acho que melhorou um pouco." (E2)

"[...] ler mais rápido [...] aprender a não trocar uma linha pela outra, então tudo isso tu aprende. Eu aprendi! Sei dizer que eu melhorei." (E2)

Os depoimentos demonstram que a leitura tem servido para qualificar a prática de trabalho dos entrevistados na ampliação do vocabulário, no maior domínio da linguagem, na capacidade de se expressar com mais clareza. A pronúncia das palavras e a comunicação melhoraram, segundo eles. E como os seminários de leitura do PDL possuem uma periodicidade, isso vai deixando o trabalhador mais familiarizado com o mundo da escrita, exatamente como eles revelam nas suas falas. A leitura também ajuda na fixação da grafia correta das palavras. Penso que estão descritas aí potencialidades que os trabalhadores possuíam, mas que precisavam ser devidamente estimuladas, o que vem sendo feito com as leituras. A percepção deles nesse sentido reforça essa minha concepção.

Uma categoria difícil de ser identificada e comprovada através da fala dos entrevistados refere-se ao desenvolvimento de um **senso crítico** que pudesse promover uma ampliação da visão de mundo do trabalhador. Sobre isso, alguns depoimentos dão algumas pistas:

“É uma leitura que tu tem que ir parando pra tentar entender o que o livro diz.” (E1)

“Tu começa a te enxergar.” (E3)

“Tu já entende mais o livro, a história do livro.” (E2)

“A leitura ajudou a analisar os problemas.” (E1)

“Nessas atividades que a gente faz (no PDL) a gente começa a ver as coisas, as situações com outros olhos e começa a se lançar a outros desafios.” (E3)

Aqui considero importante colocar o processo que preconiza o desenvolvimento de uma consciência crítica para aquele que é referência em educação: Paulo Freire. Este autor traz o conceito de conscientização como a base de seus estudos a respeito de educação e aplica este conceito como elemento indissolúvel do processo de aprendizagem. O homem, ao adotar uma posição crítica, chega à conscientização, aproximando-se da realidade. Freire (2011) coloca como um dos preceitos básicos para que ocorra a conscientização, a existência de uma relação dialética entre a ação e a reflexão. A partir de uma articulação entre o pensamento e ação o homem torna-se consciente da própria capacidade de transformar a realidade. Nos depoimentos logo acima é possível identificar algumas mudanças de postura que podem ser indicativos de entrada num processo de conscientização, conforme explicado por Freire.

Já Kleiman (2013) define senso crítico como a adoção de uma atitude de descrença diante de ideias e opiniões que se apresentam que traz como consequência uma postura de questionamento, postura essa que servirá de base para a formação de opiniões próprias. Para tanto, é necessário que o sujeito realize uma análise prévia antes de qualquer discussão, trata-se de uma escuta e de uma interação com o outro. Ela explica:

> “Isto parece fácil quando o texto do outro vem apenas ecoar nosso conjunto de crenças e opiniões, mas se torna difícil quando há diferenças. Limitar a nossa leitura àqueles textos coincidentes com nossas crenças, ideias e opiniões é limitar desnecessariamente uma atividade cujo grande mérito é o fato de nos permitir o acesso a

> outros mundos, além daqueles acessíveis através da experiência direta.” (KLEIMAN, 2013, p. 84).

Penso que na medida em a leitura vai sendo introduzida na vida desses trabalhadores, pode ir gerando um exercício de questionamentos diante dos textos apresentados em forma de livros e, quando discutidos nos seminários, estimulá-los a revisão de suas crenças e opiniões. Posteriormente, eles parecem reproduzir esse comportamento questionador com seus liderados.

“Então eu consegui fazer que eles (os liderados) *se dessem conta que tem que olhar a atividade deles no momento, mas tem que chegar ali adiante. [...] então é uma visão do todo, pra eles conseguir enxergar. A leitura me ajudou nisso.”* (E3)

“[...] me fez conhecer a mim mesmo, me trouxe um conhecimento a mim mesmo.” (E1)

“por que ler tu sabe, né. Mal ou bem, tu aprendeu a ler. Mas tu aprender a ler um livro tens que aprender a ler, tu aprende de novo, pra começar tem o esforço físico que tu vai fazer, tu lê e tu te cansa as vistas, hoje tu não cansa mais, por que antes eu me cansava.” (E2)

Além de algum indício de desenvolvimento de senso crítico, o depoimento acima faz referência, de maneira enfática, ao esforço físico necessário para ler. Isso me reportou a uma de minhas leituras para a pesquisa, na qual o autor fazia menção a essa questão. Na entrevista mesmo e durante a leitura, isso chamou minha atenção e optei por trazer a ideia. Segundo Goulemot (2011), o corpo físico também adota uma atitude de leitura, pois o corpo lê. Ele denomina isso de “atitudes de leitor”. Ele diz:

> “[...] Somos um corpo leitor que cansa ou fica sonolento, que boceja, experimenta dores, formigamentos, sofre de cãibras. Há mesmo uma instituição do corpo que lê.” (GOULEMOT in CHARTIER, 2011, p. 109)

Um trabalhador demonstra, com sua fala, ter percebido que o ato de ler está muito além de uma leitura mecanizada e sem real compreensão do texto:

“Ler todo mundo sabe, é só juntar as palavras e tu lê, né? É aprender a ler o livro, entender, ler mais rápido, a maneira de tu pegar a ler, aprender a não trocar uma linha pela outra, então tudo isso tu aprende. Eu aprendi!” (E2)

Como bem coloca Chartier (2011) “[...] todo autor, todo escrito impõe uma ordem, uma postura, uma atitude de leitura.” (p. 20). Mais adiante ele afirma com veemência “mas ler aprende-se.” (p. 21). Kleiman corrobora a necessidade de compreensão do texto lido como diferente de simplesmente ler sem dar significados. Ela diz:

> “O mero passar de olhos pela linha não é leitura, pois leitura implica uma atividade de procura por parte do leitor, no seu passado, de lembranças e conhecimentos, daqueles que são relevantes para a compreensão de um texto que fornece pistas e sugere caminhos, mas que certamente não explicita tudo o que seria possível explicitar.” (KLEIMAN, 2013, p. 30).

Cada leitor/trabalhador assimila e utiliza a leitura como aprendizado de formas variadas, evidenciado nas diversas respostas aqui apresentadas com seus modos de ler e sentidos descobertos em cada texto. São apropriações que o trabalhador realiza efetuadas dentro de um processo particular de aprendizado. Os resultados aparecem na forma de competências que diferem. Conforme Chartier (2011) cada leitor vai dar um sentido mais ou menos singular e mais ou menos partilhado às suas leituras, dependendo das suas referências, “individuais ou sociais, históricas ou existenciais.” (p. 20)

“A qualidade de vida em casa melhorou e tem a ver com leitura por que te dá outra visão das coisas, administrar o tempo, dar importância pra determinadas coisas, talvez outras deixar de lado. Me deu uma visão diferente das coisas.” (E3)

“[...] Então eu lendo, to conseguindo entender melhor as coisas.” (E1)

Com relação à nova literatura proposta[41], as impressões iniciais dos trabalhadores foram as seguintes:

“[...] te faz refletir, por que tu lendo o livro tu tem que pensar o que o autor tava pensando na hora, né, pra chegar naquela determinada frase que tá ali. [...] no ato tu não entende aquela determinada frase. E aí quando tu começas a ler e reler ela tu vai entender. [...] é aquela literatura que te dá uma frase que quer dizer muito mais do que tu tá lendo. Te dá muito mais retorno daquela frase, se tu começar a elaborar e pensar. [...] uma peleia. [...] Te faz refletir mais, né. A reflexão daquilo ali, te faz analisar mais as coisas, te faz pensar mais. (E3)

---

[41] Conforme sugestão da banca na ocasião da apresentação do projeto de dissertação. Faço referência a isso no capítulo 2.4.1 Programa de Desenvolvimento de Líderes e Nota de Rodapé 24.

O que o trabalhador parece ter se dado conta é que a leitura leva a outro universo, o daquele que escreveu e, para tanto, é mister estar disposto a ‘escutá-lo’, é necessário estar, de fato, interessado no que ele ou ela (o/a escritor/a) tem a ‘dizer’. Implica num movimento de receptividade e aceitação e/ou problematização. Esse movimento exige maior empenho para compreender o que está escrito. Um esforço mental mais elevado. Como demonstra a fala de outro entrevistado:

“É diferente de todos os livros que eu já li, é uma leitura que tu tem que ir parando pra tentar entender o que o livro diz, é mais complicado. [...] A leitura não é difícil, o difícil é entender o que a leitura diz. Tenho que me concentrar melhor e entender. Como eu tenho dificuldade e leio devagar, então eu tenho que me concentrar e fica um pouco mais complicado. Tenho que ler duas três vezes a mesma página pra poder entender o que eu li e poder tirar uma resposta.” (E1)

De acordo com Kleiman (2013), é comum que a compreensão de um texto pareça difícil e uma das justificativas que ela apresenta é a própria complexidade do objeto, o livro, uma vez que não se consegue estabelecer a relação desse objeto com um todo maior, tornando-o coerente ou também em função das múltiplas dimensões que ele nos apresenta. O que essa autora nos traz pode ser percebido com certa clareza pelas falas dos trabalhadores que fazem referência às dificuldades de entendimento de uma literatura mais densa. Ela diz:

> “De fato, a compreensão de um texto escrito envolve a compreensão de frases e sentenças, de argumentos, de provas formais e informais, de objetivos, de intenções, muitas vezes de ações e de motivações, isto é, abrange muitas das possíveis dimensões do ato de compreender, se pensamos que a compreensão verbal inclui desde a compreensão de uma charada até a compreensão de uma obra de arte.” (KLEIMAN, 2013, p. 12)

Consciente das dificuldades que os trabalhadores poderiam enfrentar para compreender e assimilar conhecimentos que pudessem estimulá-los a pensar de forma mais crítica, optei realmente por iniciar a minibiblioteca na empresa com uma literatura cuja linguagem fosse acessível aos trabalhadores. O universo da leitura tem muito a nos oferecer. Entretanto, não me parecia promissor fazer escolhas diferentes das que fiz. Sabia que tínhamos um longo caminho a trilhar, os trabalhadores e eu mesma. Paulo Freire, uma referência em educação bem nos ensina:

> "Os educadores se esquecem, por vezes, de reconhecer que ninguém passa de um lado da rua para o outro sem atravessá-la! Ninguém atinge o outro lado partindo deste mesmo lado. Não se pode chegar *lá* partindo de lá, mas de cá. O nível atual de meu conhecimento é o outro lado para meus alunos. Tenho de começar pelo lado oposto, o de meus alunos. Meu conhecimento é uma realidade minha, não deles. Então, tenho de começar a partir da realidade deles para trazê-los para dentro de minha realidade." (FREIRE in FREIRE e MACEDO, 2013, p. 226).

Como já discutido anteriormente, o senso crítico ocorre dentro de um processo de conscientização. E é nesse sentido que abordo essa categoria aqui, ou seja, percebendo nos trabalhadores que a prática da leitura tem se apresentado como uma oportunidade para o desenvolvimento deste senso crítico. Na medida em que o sujeito lança mão da reflexão sobre um texto objetivando compreendê-lo e ainda pensando sobre a realidade, a conscientização está acontecendo na sua introspecção, ainda que seus passos em relação à transformação dessa realidade possam parecer tímidos ou lentos. Como diz Freire:

> "Linguagem e realidade se prendem dinamicamente. A compreensão do texto a ser alcançada por sua leitura crítica implica a percepção das relações entre o texto e o contexto." (Freire, 2011, p. 20)

Para mim, os Seminários de Leitura do PDL representam um processo educativo na medida em que incentiva a reflexão dos trabalhadores sobre seu trabalho, suas atividades, suas relações pessoais e sociais e seus saberes, questionando, avaliando, (re) vendo com, quem sabe, um olhar modificado sobre si e sobre o próprio mundo. Concordo plenamente com Freire que afirma:

> "[...] devemos adotar uma posição crítica, a da pessoa que questiona, que duvida, que investiga e que quer iluminar a vida mesma que vivemos. [...] O que sugiro é aprender o sentido de nossa alienação diária, para superá-la, a alienação de nossa rotina, da repetição burocrática das coisas, [...] sem nunca questionarmos por quê. Devemos tomar a vida em nossas próprias mãos e começar a exercer controle." (FREIRE in DONALDO e FREIRE, 2013, p. 243 e 244).

De acordo com Lima (2011), Freire acreditou profundamente no homem. Pensava que, se cada um pudesse compreender seu próprio valor e atingir uma consciência crítica de sua condição social, poderia se organizar politicamente e mudar as coisas para melhor. Entendia a conscientização como um processo

permanente de transição. Sua proposta com relação a uma educação libertadora afirma-se na possibilidade de intervenção humana, sendo o homem responsável pela transformação social. Daí o ponto central: uma educação libertadora através do processo de conscientização. Para tanto, faz-se absolutamente necessário a construção de uma consciência crítica. Obviamente que essa consciência vai interferir não só nas relações sociais de produção como também nos interesses de classes que submetem os indivíduos.

Na mesma perspectiva, o marxismo, que defende o fim das desigualdades do capitalismo, evoca a necessidade de conscientização dos trabalhadores, tal qual as ideias freireanas.

Ao analisar as entrevistas dos trabalhadores, identifico as várias situações que emergem bem como os saberes por eles apontados no processo de trabalho, onde os profissionais demonstram estar fazendo uso de suas próprias capacidades, recursos e escolhas para gerir, em certa medida, o próprio trabalho. Retorno aqui à discussão anterior sobre relações de poder que estão situadas no contexto de uma empresa com propriedade privada dos meios de produção e em que os trabalhadores vendem sua força de trabalho. Isto é, a condição dos trabalhadores é de heteronomia geral em que espaços de autonomia são estimulados.

O referencial teórico que subsidiou os estudos deste objeto contempla a leitura e a produção de saberes nas situações de trabalho, a partir de autores que comungam com a abordagem ergológica e outros cujas ideias possuem relação com seus princípios, como é o caso das referências elencadas na análise das entrevistas.

> “Os conceitos ergológicos não colocam em causa os valores e os interesses dos conceitos de outras disciplinas especializadas, que foram postas em dialética e metamorfoseadas. Entretanto, eles abrem outras possibilidades, outras abordagens metodológicas, outros conhecimentos, outros horizontes.” (TRINQUET, 2010, p. 95)

CONSIDERAÇÕES AO FINAL

As estantes dos livros que não escrevemos, assim como as dos livros que não lemos, estendem-se pela escuridão do espaço remoto da biblioteca universal. Estamos sempre no começo do começo da letra A. (Alberto Manguel)

Escrevo sobre “considerações ao final”. Diria que considerações sim, no sentido de ponderações, reflexões, mas “finais” não. Não tenho, não posso e muito menos devo finalizar qualquer consideração oriunda dos resultados da pesquisa realizada. Então escrevo, a partir de agora, as considerações “possíveis” ao final dessa pesquisa. A pretensão era de investigar se, como e quais saberes tem sido mobilizados e/ou produzidos na experiência de leitura realizada no PDL, especialmente no que diz respeito à relação entre tais saberes e as atividades de trabalho dos participantes, além de incitar à discussão e reflexão e, quem sabe, estimular trabalhadores a buscar a leitura como forma de desenvolvimento intra e interpessoal e leitura crítica do mundo. Quando faço referência às leituras no PDL, preciso salientar que essas englobam todo um processo do qual fazem parte os Seminários de Leitura. Desde a escolha dos livros, até o preenchimento das fichas pelos trabalhadores, a apresentação que cada um faz, as discussões que surgem, os relatos do dia a dia profissional deles, os encontros adiados em função das exigências laborais, enfim, contatos marcados por um programa que se desenvolve com seres humanos trabalhadores agrícolas de uma empresa capitalista e, por isso mesmo, nada tem de mecânico. Obviamente que essa questão não se esgota aqui.

A partir da escuta dos trabalhadores e das questões que nortearam essa pesquisa penso num caminho de ir e vir reflexivo, investigativo e, quem sabe, transformador. Trabalhadores agrícolas, leituras, saberes, atividade de trabalho, formando um conjunto de possibilidades reais que me desafiaram e ainda desafiam a continuar, principalmente porque os resultados deste trabalho demonstram que o investimento compensa. Ao longo de todo o trabalho me senti absolutamente desafiada ao estudo e à compreensão dos processos e conteúdos teórico-metodológicos envolvidos na pesquisa. Desafio e desejo de compreensão que funcionaram como molas propulsoras – na medida em que me fizeram avançar - incentivando a procura de respostas, com a busca de credibilidade e orientada pela

seriedade necessária à pesquisa acadêmica. Para tanto, o referencial teórico foi o alicerce, a base que me permitiu circular com maior segurança no campo empírico.

Busquei o suporte da abordagem ergológica, de ideias freireanas e conceitos do campo da educação de jovens e adultos, entre outros conceitos que fui incorporando no caminhar. Para servir de alicerce aos achados não poderia prescindir de utilizar concepções, tais como, a importância do ato de ler para o desenvolvimento de uma percepção crítica e para transformar o mundo, além de considerar a ergologia enquanto método que auxilia na compreensão do trabalho. Sem contar o marxismo, fundamental para a compreensão da dinâmica capitalista presente na organização estudada. Com relação à educação de jovens e adultos, campo que também dialoga com as reflexões aqui propostas, as implicações da análise foram claras. Os sujeitos pesquisados são adultos com baixo nível de escolaridade, exceto um deles que possui nível médio concluído na EJA.

Foram muitas contribuições teóricas que, como uma grande trama, conseguiram se unir e auxiliar na compreensão dos meus achados. E estes responderam que práticas de leitura no âmbito profissional, além de possíveis, podem produzir e descobrir saberes nos trabalhadores, convidando-os a adoção de uma postura mais reflexiva sobre si e seu entorno e consequentemente transformando-se e transformando seu cotidiano pessoal e profissional.

Penso a empresa como uma dimensão que pode ser vista como um espaço educativo/deseducativo e, sob essa perspectiva, vislumbro, pessoalmente, possibilidades bastante promissoras para auxiliar na formação de trabalhadores-leitores, contribuindo para que desenvolvam suas potencialidades de crítica e de criação, próprias do ser humano, nas suas respectivas atividades de trabalho e vida, mesmo que a intervenção educativa, tendo como base a leitura, aconteça nos limites de um Programa de Desenvolvimento de Líderes na empresa.

Os tipos de saberes identificados nos achados corroboram o ato de ler como uma possibilidade humana imensurável. De forma bastante objetiva e respeitando os limites impostos pelo que foi possível realizar de estudo, faço agora um breve comentário sobre cada uma das categorias que aqui considerei como saberes. Inicio trazendo as relações interpessoais que, na minha visão, está diretamente relacionada a outro saber manifestado, que é a comunicação. Através desta, ocorre uma proximidade com o outro que interfere nas relações, permitindo ao ser humano situar-se em relação a esse outro. Os trabalhadores fazem referência a uma maior

compreensão e melhora nas relações e percebo que isso ocorre também em função dessa comunicação. A leitura e escrita, saberes destacados, tem relação direta com as atividades dos seminários realizados no PDL. Considerando que a leitura desenvolve o vocabulário e melhora a escrita, penso que um não pode existir sem o outro. Já sobre as relações de poder percebida nas subjacências dos depoimentos, essas parecem vir ao encontro de um senso crítico que também começa a tomar forma. Embora na contramão de uma direção da consciência que, em alguns gestos contados pelos líderes, denota a reprodução das mesmas relações de poder característica do modo de gestão da empresa. Mas ainda assim a mudança de postura e a tomada de consciência se fazem presentes. E a qualificação técnica do trabalho cotidiano, outro saber destacado, me parece apenas uma consequência de mudança nas outras instâncias, ou seja, relações interpessoais, comunicação, leitura e escrita. O senso crítico, percebidos nos atos de compreensão e reflexão nos Seminários de Leitura, é que oportunizaram a experiência de outras alternativas para esses trabalhadores. Daí que é possível afirmar o quão complexo é o ato de ler, podendo desvelar inúmeras possibilidades e experiências.

Após o momento da coleta de dados e sua posterior análise, inspirada no que dizem autores do referencial teórico adotado, com revisão permanente da bibliografia, acrescido das contribuições resultantes da Banca de Qualificação do projeto, creio ter colaborado com estudos voltados à formação do ser humano trabalhador. Inserir a leitura no meio agrícola através de um Programa de Desenvolvimento de Líderes de forma orientada parece estar se tornando uma prática educativa e transformadora, de acordo com os depoimentos obtidos e analisados. Não foram apenas os saberes de leitura e escrita, qualificação técnica do trabalho e comunicação que foram potencializados. Os trabalhadores demonstraram mudanças comportamentais nas relações interpessoais e muitos indicativos de tomada de consciência do poder que pode se fazer presente nessas relações. Sinais de uma consciência crítica que começa a emergir? É possível.

As questões que ora coloco aqui abrem caminho para futuras investigações e encerro este trabalho na esperança de novos começos. Considerando a inserção da leitura nos espaços organizacionais e desafiando a hegemonia do capital sobre trabalhadores que podem sim, transformar a própria realidade.

Também não posso deixar de assumir aqui o quanto essa pesquisa transformou o meu olhar: sobre a empresa, na medida em que reconheci certas

estratégias organizacionais com interesses absolutamente capitalistas subjacentes, o que eu negava; sobre os trabalhadores, pois estabeleci com eles uma relação de debate onde aprendo e apreendo muito com eles; e sobre mim mesma, na medida em que me vejo dentro de um interminável processo de autoconhecimento através do conhecimento do outro/trabalhador.

Ficam inúmeras questões para futuras investigações obviamente. De uma delas em especial participarei certamente, uma vez que continuarei desempenhando meu papel de consultora entre os trabalhadores, ampliando a área de semeadura de livros, a fim de aumentar significativamente a colheita que se dá em forma de leitores.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Sanches, Maria Cristina e PEREZ, Martins Regina Helena. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, n. 26, v. 12, Jan/Abr 2010.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho. IN: CATTANI, Antonio David & HOLZAMNN, Lorena (orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011, p. 432-437.

_____. O trabalho, sua nova morfologia e a era da precarização estrutural. Revista THEOMAI/THEOMAI Journal, número 19, setembro 2009. Disponível em: http://www.revista-theomai.unq.edu.arqnumero19/ArtAntunes.pdf. Acesso em 25.08.2014.

_____. Os sentidos do trabalho – ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo. Boitempo, 1999.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da Linguagem.** São Paulo: Editora Hucitec, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BENDASSOLLI, Pedro F. Clínica NO, Clínica DO Trabalho. **Entre Linhas**, n. 60, Out., Nov., Dez. 2012.

BOURDIEU, Pierre; CHARTIER, Roger. A leitura: uma prática cultural. In: CHARTIER, Roger. (Org.). **Práticas da Leitura.** São Paulo: Estação Liberdade, 2011.

BORDENAVE, Juan E. Díaz Bordenave. **O que é Comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2013. Coleção Primeiros Passos.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTR, 1987.

CANGUILHEM, Georges. Meio e normas do homem no trabalho. **Proposições**, v. 12, n. 2-3, p. 35 – 36, jul.- Nov., 2001.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Florianópolis: 2006. Texto Contexto Enfermagem.

CATTANI, David Antonio; HOLZMANN, Lorena. (orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

Classificação Brasileira de Ocupações: CBO – 2010. 3. ed. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, Secretaria de Políticas Públicas do Emprego, 2010. V. 2. P. 592.

CHARTIER, R. A visão do historiador modernista. In: FERREIRA, M.; AMADO, J. (orgs.) **Usos & Abusos da História Oral**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1996.

CHARTIER, Roger (Org.). Práticas da Leitura. São Paulo: Estação Liberdade, 2011.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 1994.

CUNHA, Daisy Moreira. Notas Conceituais sobre Atividade e Corpo-si na Abordagem Ergológica do Trabalho. In: Anais. 30ª Reunião Anual da ANPED, 2007. Caxambu.

____. Daisy Moreira; FISCHER, Maria Clara Bueno; FRANZOI, Naira. Atividade de trabalho. IN: CATTANI, Antonio David & HOLZAMNN, Lorena (orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011, p. 47-50.

____. Daisy Moreira; FISCHER, Maria Clara Bueno; FRANZOI, Naira. Ergologia. IN: CATTANI, Antonio David & HOLZAMNN, Lorena (orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011, p. 162-164.

DEJOURS, C. **O Fator Humano**. São Paulo: Ed. FGV, 1997.

____. **A loucura no trabalho: Estudos em psicopatologia do trabalho**. São Paulo, SP: Cortez, 2003.

____. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

FISCHER, M.C.B. e FRANZOI, N. L. Formação Humana e Educação Profissional: Diálogos possíveis. **Educação, Sociedade & Cultura**, nº 29, 2009, p. 35-51.

FISCHER, M.C.B; GODINHO, A.C.F. (2014). Trabalho, Educação e Emancipação Humana: A afirmação da EJA como direito. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, 22* (63). Dossiê *Educação de Jovens e Adultos.* Editoras convidadas: Sandra Regina Sales & Jane Paiva. http://epaa.asu.edu/epaa/v.22 n.63. Acesso em 13 de setembro de 2014.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** 11 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

____. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se completam. 48. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

____. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

FREIRE, Paulo; MACEDO, Donaldo. **Alfabetização: leitura do mundo, leitura da palavra.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FRIGOTTO, Gaudêncio, CIAVATTA, Maria e RAMOS, Marise. O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores. In: COSTA, Hélio da e CONCEIÇÃO, Martinho. **Educação Integral e Sistema de Reconhecimento e certificação educacional e profissional.** São Paulo: Secretaria Nacional de Formação – CUT, 2005. P. 63-73.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

GUIMARÃES, Sonia M. K. e MOCELIN, Daniel G. Qualificação. IN: CATTANI, Antonio David & HOLZAMNN, Lorena (orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011, p. 301-307.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995.

GOULEMOT, Jean Marie. Da leitura como produção de sentidos. In: CHARTIER, Roger. (Org.). **Práticas da Leitura.** São Paulo: Estação Liberdade, 2011.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982.

HÉBRARD, Jean. O autodidatismo exemplar. Como Valentin Jamerey-Duval aprendeu a ler? In CHARTIER, Roger. (Org.). **Práticas da Leitura.** São Paulo: Estação Liberdade, 2011.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. Força e fragilidade do modelo japonês. **Estudos Avançados**, v. 12, n.5, p. 173-185, 1991.

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

KLEIMAN, Angela. Texto & Leitor: aspectos cognitivos da leitura. Campinas: Pontes Editores, 2013.

KUENZER, Acácia Zeneide. **Educação e trabalho no Brasil: o estado da questão.** Brasília: Inep; Santiago: Reduc, 1991.

_____. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. Texto apresentado na IX ENDIPE, 1998.

_____. **Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador**. 6. ed., São Paulo: Cortez, 2002.

LEONTIEV, Alexis. **O Desenvolvimento do Psiquismo**. São Paulo: Editora Centauro, 2004.

LERNER, D. Fala, mestre: É preciso dar sentido à leitura. **Nova Escola**, n. 195, set. 2006. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br>. Acesso em: 14 abril de 2013.

LIMA, Venício A. de. **Comunicação e Cultura: as ideias de Paulo Freire**. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Fundação Perseu Abramo, 2011.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação**: Abordagens Qualitativas. São Paulo: E.P.U., 2013.

LIMA, Venício A. de. **Comunicação e Cultura: as ideias de Paulo Freire.** Brasília: Editora Universidade de Brasília: fundação Perseu Abramo, 2011.

MACHADO, Lucília. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: **Trabalho e Educação**. Campinas: Papiros, 1994. P.9-23.

_____. Qualificação do trabalho e as relações sociais. In: Gestão do trabalho e formação do trabalhador. Belo Horizonte, MCM, 1996.

_____. Trabalho e Educação como Objeto de Investigação. **Trabalho & Educação**, v. 14, n. 2, p. 127-137, jul. – dez. 2005.

MANGUEL, Alberto. **A Biblioteca à Noite.** São Paulo: Cia das Letras, 2006.

_____. **Uma História da Leitura.** São Paulo: Cia das Letras, 2012.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação & Sociedade**. v. 19 n. 64 Campinas set. 1998.

MARQUES, Mario Osório. **Escrever é Preciso**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARTINS, Maria Helena. **O que é Leitura**. São Paulo: Brasiliense, 2012. Coleção Primeiros Passos.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da Economia Política.** 8. ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2000.

_____. Manuscritos econômicos-filosóficos. São Paulo: Boitempo, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

_____. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002.

OLIVEIRA, Marcos B; OLIVEIRA, Martha K. (Orgs.) I**nvestigações Cognitivas: conceitos, linguagem e cultura.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

OLIVEIRA, Paulo A. B. Ergonomia. IN: CATTANI, Antonio David & HOLZAMNN, Lorena (orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011, p. 165-170.

OLIVEIRA, Paulo A. B. Trabalho Prescrito e Trabalho Real. IN: CATTANI, Antonio David & HOLZAMNN, Lorena (orgs.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2011, p. 461-464.

REZER, Ricardo. Diálogos sobre experiências com leitura, conhecimento e Educação Física: apontamentos introdutórios. **Cadernos do CEOM**, ano 21, n. 29, p. 267-280, 2008.

SARAIVA, Kátia. Documento de transcrição das observações da banca de qualificação do projeto de dissertação **Experiências de leitura de trabalhadores agrícolas: efeitos na sua atividade de trabalh**o. Porto Alegre, outubro de 2013.

SAVIANI, Dermeval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, p. 152-165, jan. - abr. 2007.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e usos de si. **Proposições,** v. 1, n. 5 (32), p. 34-50, 2000.

_____. Trabalho e Saber. **Trabalho & Educação**, 12(1), 21-49, 2003.

_____. Circulações, Dramáticas e Eficácias da Atividade Industriosa. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 2, n. 21, p. 33-35, 2004.

_____. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOKAZAKI, Izumi. (org.) **Educação e Trabalho: trabalhar, aprender, saber**. Campinas/SP: Mercado de Letras; Cuiabá, MT: Editora da UFMT, 2008, p. 23-46.

_____. Trabalho e Ergologia – conversa entre Louis Durrive, Yves Schwartz e Marcelle Duc. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói: Editora da UFF. (2ª edição revista e ampliada). 2010 p. 37-46.

_____. Conceituando o trabalho: o visível e o invisível. **Trabalho, Educação e Saúde**. v. 9, supl. 1, p.19-45, 2011.

_____. Actividade Laboreal, v. 1, n. 1, p. 63-64, 2005. Disponível em: http://laboreal.up.pt

SILVA, Ezequiel Theodoro da. **O Ato de Ler: fundamentos psicológicos para uma nova pedagogia da leitura.** São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, S. A. **A leitura literária e a formação de leitores nas 3ª e 4ª séries do Ensino Fundamental da cidade de Paranavaí.** Maringá, 2005, 156f. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Maringá.

SILVESTRE, Carlos Alberto S. **Educação/Formação de Adultos como dimensão dinamizadora do sistema educativo/formato**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

SZYMANSKI, Heloisa. (Org.). **A Entrevista na Pesquisa em Educação: a prática reflexiva.** Brasília: Liber Livro Editora, 2011.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, número especial, p. 93—113, ago. 2010.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

ANEXOS

Anexo I

Tópicos da Entrevista Exploratória

1. Idade
2. Escolaridade
3. Função
4. Tempo de empresa
5. Alfabetização como se deu
6. Identificação com a função/área de trabalho
7. Relação pessoal com a leitura (tem livros em casa, tem o hábito de ler, que tipo de leitura, frequência com que lê)
8. Atividade profissional exige algum tipo de leitura
9. Primeiras experiências de leitura de livros
10. Programa Desenvolvimento de Líderes
11. Leitura dentro do Programa de Desenvolvimento de Líderes
12. Relação das leituras realizadas no Programa com a prática profissional

Anexo II

Transcrição das Entrevistas Exploratórias

Data de realização: 09/05/2013

Entrevista nº 1

Nome: J. P. T. C. **Idade**: 36 anos **Sexo**: masculino

Função na empresa: Trabalhador Agrícola Polivalente

Tempo de trabalho: sempre foi no Grupo Quero Quero – 20 anos e alguns meses

Escolaridade: Ensino Médio completo – EJA concluído em 2010 (bem ”peleado”) em função das atividades profissionais

Descrição da Atividade:

Agosto/Setembro e primeira quinzena de outubro mais ou menos - Preparo de solo, aferição, regulagem de plantadeira, vai pra cima do trator e participa do plantio, uma semana de dia e uma semana de noite. Este é o período em que a gente se sente mais esgotado durante o dia. Ao mesmo que está ali plantando está calculando a quantidade de adubo e semente, sem parar de plantar pra não perder tempo.

Segunda quinzena de outubro: vai verificar comportas e canais para preparar a irrigação. Tem que estar tudo ok por que a planta não espera. Fica orientando e coordenando os aguadores.

Segunda quinzena de novembro começa a irrigação propriamente dita. Isso leva 120 dias. Vai até 20 de fevereiro, variando de acordo com o clima. A partir de 20 de fevereiro aproximadamente, inicia a colheita indo até em torno de 10 de abril. Nessa fase estou na colheitadeira, mas antes disso faço o cadastro dos potreiros (o quarteirão, a área de lavoura), ou seja, dos produtos que foram utilizados nos potreiros para melhor controle da colheita. Após essa primeira semana de abril e eu vou fazer amostra de solo que é uma parte técnica que é enviada para análise. Agora to meio de engenheiro. Assim que terminar a colheita da soja eu terei uma equipe de mais ou menos 10 pessoas que vão fazer a infraestrutura da lavoura, ou seja, bueiros, comporta, canais. Temos até junho pra finalizar tudo, em julho sempre é férias e em agosto começa tudo de novo. E passa rápido!

Relação Pessoal com a Leitura: gosto de desafios, a leitura pra mim sempre foi um desafio. Tenho o hábito de ler, mas nunca assim como a gente faz. Pra mim, eu acredito que melhorei bastante como pessoa, às vezes tu passa por determinada situação e não sabe a resposta e agora tem um suporte. O que melhorou pra mim? Tento ser amigo de todos, mas tem coisas que fogem da tua posse, mas no momento em que a gente pega a ter mais informação, conhecimento, a gente cosegue resolver, e os livros tem várias experiências e coisas que a gente vai passando. Da turma que trabalha comigo é bastante conservadora... Tem um funcionário que trabalha comigo que se tu fala em leitura ele arrepia.
Em casa tenho livros hoje. Na minha infância o máximo que eu tinha era gibi, lia gibi. O pai sabe ler pouco, mãe também, eu filho único e tudo que tinha no colégio era mais ou menos no tranco, eu tinha que resolver.

Atividade profissional exige algum tipo de leitura? Sim, vou te explicar por que. As máquinas hoje se tu não interagir com elas o bicho pega. A colheitadeira mesmo tem um computadorzinho. Arroz é uma coisa, soja é outra. Então tem que encarar os catálogos das colheitadeiras de frente!

Primeiras experiências de leitura: o manuseio das máquinas é que exigiu um contato com os livros. No grupo a leitura é pra mexer com a máquina da gente. Hoje eu tenho certeza que posso conversar com um funcionário e argumentar o que é preciso. Até mesmo dando retorno diante das indagações dos empregados. A gente melhorou muito isso aí. Falando em mim. As vezes a pessoa tem problema e a gente consegue levantar a auto estima da pessoa.

Programa de Desenvolvimento de Líderes: pra mim uma grande ação da empresa por que esse negócio de liderança e chefia e meio complicado, já foi muito difícil e hoje graças a Deus ta um mar de rosas, pelo diálogo que a gente tem. A ficha de leitura mesmo, não é nada não nada, mas a gente conhece melhor a pessoa quando ela fala ali, ela mostra o lado emocional dela e a gente aprende a respeitar e ser respeitado.

Leitura dentro do Programa de Desenvolvimento de Líderes: esse ponto que a gente aprendeu a conhecer mais o nosso companheiro do dia a dia. As pessoas se mostram mais, com certeza.

Relação das leituras com a prática profissional: os livros que eu amais tenho lido é de liderança e autoajuda, que só tem a acrescentar no meu dia a dia. Já passaram muitas pessoas aqui na empresa e eu to aqui a 20 anos e imagina quanta gente com perfil diferente já passou e tu aprende a lidar com isso. Hoje passou gente na biblioteca e pegou mais livros e são pessoas que estavam na fila pra pegar os livros e tem um s8 que pegaram livro e não tinham o hábito de leitura. Tem um que me contou que na primeira semana leu três páginas mas que no domingo foi até a metade. O livro é assim, tu tem que começar a desfolhar, desfolhar e daí vai!
Agradeci e ele disse: “qualquer coisa é só pegar o livro!”

Entrevista nº 2

Nome: R. M. **Idade**: 49 anos **Sexo**: masculino
Função na empresa: Mecânico
Escolaridade: 4ª série

Tempo de trabalho: 31 anos de carteira assinada, mas trabalha desde os 12 anos em lavoura, serviço pesado ainda, na pá! Sempre em lavoura, nunca na cidade. O pai já era de lavoura, segmento de família. Parei de estudar cedo por que senti o gostinho do dinheiro e também a dificuldade de estudo. Meus pais moravam aqui em Jaguarão, pra fora e eu estudava em Arroio Grande, pra fora também, com meus avós. Onde meus pais trabalhavam não tinha colégio. Nas férias eu vinha pra cá, trabalhar com ele, fui ficando até que não quis mais voltar pra Arroio Grande e não quis mais estudar.

Tempo de trabalho na empresa: 24 mais ou menos

Descrição da Atividade:

Eu tenho vários que trabalham comigo, que eu organizo, então eu vou em cada um verificar o serviço de cada um, converso com eles, modifico alguma coisa, por que essa época é de reforma de implementos, levantes e tudo é comandado por mim. Organizo os pedidos de peças, pro maquinário, pra tudo, né. E depois sigo trabalhando naquilo que faço parte elétrica, mecânica das máquinas. Mas atendo todo mundo. Mas também tenho gente trabalhando longe, no levante, então tenho que pegar a moto ir até lá. Tenho uma planilha. Por exemplo, são 6 levantes, e antes de terminar a colheita eu já vou anotando o que tem que fazer em cada um. Quando termina a colheita sobra mais gente pra mim. Termina a colheita eu tenho mais pessoal disponível. Aí vou providenciar encomendar ou não, reformar ou, comprar nova, essas coisas. Limpeza da sede, as casas dos moradores, a manutenção da sede, eu tenho ver. De repente um se queixa que a porta ta caindo e eu tenho que providenciar a arrumação. Como nos tratores. O mecânico desmancha e me chama pra ver se tem que colocar peça nova... até pelo custo.

Relação pessoal com a leitura: não tem livros em casa. Hoje melhorou muito a leitura por causa do trabalho que está se fazendo que comecei a ler, gostar de ler e achar um tempo pra ler por que eu achava que não tinha tempo. Lia só livros de cursos que eu tinha que fazer. Fiz vários cursos de eletricidade, de mecânica. Todos os cursos que eu tirei foi através da empresa. Quando era criança lia bastante gibi. Livrinho faroeste eu tinha coleção. Hoje eu leio só os livros do programa. Todos os dias eu leio uma página ou duas. Às vezes até no horário de café eu leio. Aquele que não achava tempo pra ler, agora já fiz várias vezes isso. Leio na hora do café. A noite eu leio, antes de dormir. Vejo a novela, janto e enquanto a mulher lava a louça, eu desligo a TV, porque não consigo ler com a TV e digo pra ela “enquanto tu lava a louça eu vou ler o livro”. Eu achava que não tinha tempo e tem. Comecei a ler e agora tem tempo. Ainda faço minhas pinturas.

Atividade profissional exige algum tipo de leitura: catálogo de peças sim, mas fora isso só os livros que a gente lê no programa.

Programa de Desenvolvimento de Líderes: acho ótimo. Pra nós é um progresso, né. Por que a liderança agente tem que saber liderar, organizar o trabalho. No meu caso muito bem, por que eu sou cobrado, a cobrança é forte por meu lado. Eu não

posso dar prejuízo pra empresa. Exemplo, tenho que assinar o pedido de compra de uma peça e tenho me organizar. Tenho que decidir. Tomar a frente das coisas. E como trabalhar com pessoas. Tu aprende. Tu muda. Eu mesmo mudei muito. Me eduquei mais. Não sei se é assim que se fala. Não só eu, muitos melhoraram.

Leitura dentro do programa de Desenvolvimento de Líderes/Relação das leituras realizadas no programa com a prática profissional:
Acho mudou muita coisa, pra mim, no meu caso, até na maneira de eu trabalhar, me comunicar com eles, tanto é que já incentivei alguns a lerem. Acho até que a minha comunicação, o jeito de tratar eles, mudou. Então eu lidava com eles sempre achando que eles tinham que fazer que nem ou melhor. Muda o jeito da gente pensar. Aquele mesmo "Páre de reclamar" que eu li! Me dei conta do quanto eu reclamo, né? A gente tem que reconhecer que aas vezes reclama demais, exige demais! Então as leituras tem tudo a ver com o meu trabalho, tudo a ver. O primeiro livro que eu li achei difícil, agora não, agora eu acho fácil.

Entrevista nº 3

Nome: L. A. C. X. **Idade**: 51 anos **Sexo**: masculino
Função: Trabalhador Agrícola Polivalente
Escolaridade: 3ª série

Tempo de trabalho: comecei a trabalhar com 11 anos de idade em granja, ajudante de lavoura e assinei a carteira com 13 anos. Sempre em lavoura, nunca trabalhei em outra coisa a não ser em granja. Nunca pensou em fazer nada fora de granja, só em melhorar, qualificando mais na granja. Trabalho em qualquer função ou máquina dentro de granja.

Tempo trabalho na empresa: 26 anos

Descrição da Atividade de Trabalho:
Varia de acordo com o período. Na época de irrigação eu coordeno 22 a 25 aguadores. Faço a distribuição da água para eles e reparo os levantes (bombas que

levam água para as lavouras). Fora isso, o trabalho com a colheitadeira e terminando a colheita faço a manutenção de bueiro e canais e faço a nivelação da empresa, nivelação a laser pra fazer as taipas que vão conduzir a água na lavoura. Tudo gira em torno disso. Termina um ciclo e vem outro. Agora estão começando a fazer bueiros e comportas e eu também coordeno esse trabalho.

Programa de Desenvolvimento de Líderes: acho muito importante, eu no meu caso, to conseguindo lidar melhor com as pessoas, entender as pessoas, então tá me ajudando no meu trabalho.

Primeiras experiências de leitura: lia gibi, Cebolinha, Texa, mas lia... Em casa só tenho livros de agricultura, sobre arroz, soja, pragas, doenças da lavoura, esses eu leio por que tenho que estar atento às pragas e quando aparece uma doença e eu olho vou ver no livro pra ver que tipo de herbicida que vai ser colocado na lavoura.

Leitura dentro do programa: para mim que tenho pouco estudo é um pouco difícil, mas eu acho muito importante, to me esforçando pra fazer isso. Me ajuda bastante. A dificuldade era grande pra ir pro colégio, era longe, ia a pé. Nunca tinha lido nenhum livro antes, só de agricultura.

Relação das leituras com a prática profissional: sim, eu tenho que escrever, anotar o trabalho que tenho que fazer, eu tenho anotar todo o ciclo do arroz, nascimento, primórdio, floração, maturação. Eu anoto por que vai aplicação de herbicidas. Então quando ele nasceu eu tenho que avisar o Paulo. E na floração eu tenho que avisar pra fazer a segunda aplicação de ureia. E a maturação é pra gente se preparar pra colher, maquinário, encerramento de água, parar a irrigação. As leituras me ajudaram na parte de escrever. Então eu lendo, to conseguindo entender melhor as coisas.

Entrevista nº 4

Nome: C. F. **Idade**: 48 anos **Sexo**: Masculino

Função: Mecânico **Escolaridade**: Nível Médio Completo - 1982

Tempo de trabalho: trabalho desde os 12 anos ajudando o pai no caminhão que ele tinha. Fui motorista de caminhão, ajudante de motorista e depois como o próprio condutor, fui motorista de ônibus de excursões também. Fui também militar por 7 anos e 11 meses. Isso é o que eu queria mesmo fazer, era meu sonho, eu tive todas as oportunidades de ter ficado e por que eu saí... No primeiro ano fui recruta destaque, no segundo ano fiz curso de cabo e tirei o primeiro lugar e depois fiz curso de sargento, éramos em 49 e eu era o primeiro aluno até o penúltimo dia e daí no teste físico e nos abdominais o chefe mentiu dizendo que eu tinha feito 30 abdominais e isso me prejudicou no teste físico. Daí eu fiquei em terceiro lugar. Fui sargento durante seis anos. Eu ajudava os guris, dava aula de matemática e fazia até o gabarito da prova pra eles, mas eu nunca quis fazer inscrição... fui deixando, fui deixando... Quando eu resolvi fazer foi no prazo limite, eu tinha 25 anos, mas naquele ano baixou uma norma reduzindo a idade para 24 anos. Aí virei sargento mecânico.

Tempo de trabalho na empresa: com carteira assinada 9 anos, mas presto serviços há 30 anos com caminhão próprio. Em 1983 já “puxava” arroz pro Sr. Ricardo.

Descrição da Atividade de Trabalho: sou encarregado frota, manutenção de caminhões e colheitadeiras e coordena uma equipe de 11 funcionários. Eu gosto mais de fazer do que de mandar.

Programa de Desenvolvimento de Líderes: eu acho que é necessário até por que precisa uma desenvoltura melhor pra gente aprender a lidar com os outros. Uma busca por um crescimento profissional, acho que é necessário.

Primeiras Experiências de Leitura: tenho 2 irmãos mais velhos que já eram estudantes e eu queria por que queria aprender afazer, eu entrei pro colégio já sabendo ler e escrever com 6 anos e meio. Eu fiquei os primeiros 6 meses na 1ª série e passei pra 2ª e em seguida pra 3ª série. Livros eu não lia, só os obrigatórios do colégio. Nem tinha livros em casa. Só comecei a ler livros agora, com esse projeto. Eu lia a Zero Hora nos domingos. Agora não faço isso, tenho internet...

Leitura dentro do programa: acho enriquecedora por que como eu disse a gente precisa melhorar muitas questões. A gente sempre encontra no livro alguma coisa que enriquece. Sinceramente o primeiro foi por obrigação. Quando eu li O Monge e o Executivo foi primeiro aí eu me encantei, o livro prende a leitura, eu gostei tanto que minha esposa lei, meu guri leu, e agora eu procuro isso, eu vejo a capa do livro pra ver o que eu posso aprender ali. Eu to em busca de um, que um amigo me falou quem é.

Liberte seu poder extra de Pedro A. Griza. Agora tenho o hábito, mas este período eu to devagar por que to correndo muito e este ano só li dois livros. Agora nas férias vou ver se pego uns dois pra ler.

Relação das leituras com a prática profissional: com a prática acho que não... não com a técnica de mecânico não, mas o livro enriquece o comportamento da gente no dia a dia, no relacionamento, aí sim. A pessoa fica com mais conteúdo, a visão se abre, a gente sai da "caverna" (fazendo referência ao livro Os homens na caverna). Tu sai da escuridão, vamos dizer assim. Os livros estão me mostrando que técnica eu tenho, mas eu preciso desenvolver outras coisas pra assumir outras funções. Eu sou muito fechado, eu falo pouco... então tem realmente limitações. Quando vim pra cá achei que com o tempo ia me envolver em mais coisas, não só nesse mundinho, mas eu vi que realmente eu tenho que melhorar.

Entrevista nº 5

Nome: L. R. C. de B. **Idade:** 44 anos **Sexo:** Masculino **Função**: Trabalhador Agrícola Polivalente **Escolaridade**: Ensino Fundamental Completo

Tempo de trabalho: 29 anos (sempre em Granja, exceção de 3 meses num supermercado como repositor de gôndolas). Mas não gostei, se trabalha de mais e ganha pouco, bastante puxada. Se voltasse no tempo teria que ter estudado e seria juiz, advogado, essa pessoa que lida com direitos. Eu sempre morei pra fora, não fui

criado na cidade e tava perto da Bretanha e comecei a trabalhar ali. Pra estudar naquele tempo eu andava 8 km à cavalo, ia e voltava à cavalo, era uma dificuldade...

Tempo de trabalho na empresa: 19 anos

Descrição da Atividade de Trabalho: atualmente sou monitor de turmas, turmas grandes. Eles vão fazer determinada tarefa e eu tenho que explicar como é. Um monitoramento geral, de manutenção de equipamentos também. Todo o preparo de solo é comigo. Preparo da terra, plantio da semente, aquela coisa toda.
Programa de Desenvolvimento de Líderes: acho esse programa ótimo, a gente aprende várias maneiras de interpretar as coisas, principalmente a comunicação, e um jeito de lidar mais fácil, ajuda muito. Principalmente na comunicação.

Primeiras Experiências de Leitura: quando era mais novo lia livrinhos de faroeste. Meu irmão lia e eu comecei a ler. Se lia bastante gibi naquela época. Não tinha computador, TV era pouco. Até meus doze, treze anos mais ou menos. Daí comecei a trabalhar e não li mais nada. Nunca tive livros em casa. Hoje tem livros em casa, poucos, mas tenho de espiritualismo. Eu leio, alguns.

Leitura dentro do programa: os livros aí tem uns bom, outros não. Esses tempos li um da Martha Medeiros, como se diz? (crônicas), mas não gostei... Mas se eu li todo não foi tão ruim... (risos). O mais mexeu comigo foi o primeiro que eu li “Páre de reclamar”. Foi o que marcou mais.

Relação das leituras com a prática profissional: eu sempre tento levar no dia a dia lá fora, no lazer, em casa, às vezes eu tento usar assim, não sei explicar direito. Hoje eu penso antes de falar. No trabalho também me ajuda, no diálogo, como chegar nas pessoas, tratar, como ensinar, explicar... (Fala pouco, tem dificuldade de se expressar). Eu reclamava muito, agora não reclamo tanto em casa. Acho que vale a pena, melhorei bastante depois que comecei a ler. Até porque eu nem lia mais, tinha esquecido da leitura e é bom, ajuda, né. A minha irmã come livro e ela me diz como é bom ler. E tem a consciência de que é bom, mesmo antes de ler nada eu sabia que ler é bom, faltava era um impulso! Jornal eu lia alguma coisa, só o que me interessava. Eu só tenho a agradecer, desde que nós começamos esse

trabalho só veio a me ajudar, comportamento, falar com as pessoas em geral. Nos livros a gente tá lendo, tá vendo, me ajuda, é uma autoajuda.

Entrevista nº 6

Nome: L. M. U. **Idade:** 34 anos **Sexo**: Masculino

Função: Trabalhador Agrícola Polivalente

Escolaridade: Ensino Médio Incompleto-EJA (uma das poucas mágoas que tenho na empresa é que eu tive que trabalhador à noite e parar de estudar);

Tempo de trabalho: comecei a trabalhar nas férias escolares com 14 anos em obras, guri... Tenho 20 anos de trabalho. Fora esses trabalhos de obra o resto foi sempre em granja. Mas meu sonho maluco, é ser piloto de avião, sou doente por avião. Já voei de avião agrícola, o cara me deu o negócio de controle, aquilo foi a pique pro céu. Passei dia enjoado depois.

Meu pai se aposentou no Grupo, ele me conseguiu a primeira vez. Meu pai nos criou assim, tinha acesso, olhava as máquinas lá fora e a gente é guri e se encanta...

Tempo de trabalho na empresa: comecei como safrista em 2004, saí fiquei dois meses fora e voltei. Vou fazer 8 anos de carteira assinado. Mas antes de me apresentar no quartel eu já trabalhava aqui, dos 16 aos 18 anos. Saí pro exército e quando saí do exército fui direto para lá de novo. Fiquei sete anos no exército.

Descrição da Atividade de Trabalho: sou coordenador direto da soja e da equipe de aplicação, líquida e sólida (adubo). Os guris aplicam e eu repondo por eles.

Programa de Desenvolvimento de Líderes: umas ferramentas que eu to usando. Dá pra usar no meu trabalho, na minha casa e até com o meu filho. Eu tento usar tudo com a minha turma, com meus amigos, para mim foi uma coisa nova, eu não imaginava que ia ser assim, eu tinha um certo receio, por que é uma coisa nova, e eu tinha medo até de falar com psicóloga! Mas depois gostei. Então eu uso com minha turma, meus amigos, minha família. Uso muito.

Primeiras Experiências de Leitura/Leitura dentro do programa: eu gostava de ler no computador e não gostava de ler livros. E daí a gente passou a ler lá pelo nosso programa e pra mim foi uma surpresa quando eu disse pra minha esposa “compra

tal livro pra mim”. Isso pra mim foi um marco, daí eu me dei conta que eu passei a gostar. To em casa, to vendo TV, a programação tá chata, daí eu vou ler. Hoje eu gosto de ler livros, não adoro. Eu gosto.

Relação das leituras com a prática profissional: ocorre da seguinte maneira: depois que eu passei a ler mais eu acredito que eu passei a expressar um pouco melhor. Acho que quanto mais tu ler, tu melhora o português, a escrita enfim. Já aconteceu de eu pegar citações na ficha de leitura, aquela que a gente faz lá com os livros, e eu tenho um guri que trabalha lá e passei a usar com ele e hoje ele me cobra isso. Então eu acho que ocorre sim essa ligação. A cada reunião que eu faço, eu digo uma citação daquelas e o guri gostou, ele me disse que fica pensando sobre o que eu falei, na citação, que fica fácil de entender. Então, a gente usa sim, muito as leituras na atividade profissional.

Anexo III

Ficha de Leitura

Nome do Leitor:

_____

Nome do autor:

_____

Título do livro:

_____

Editora:

_____

Local e Data:

_____

Informações sobre o autor:

_____

Outras obras do autor:

_____

Resumo do Livro:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____

_____

Citações (colocar 3 citações que lhe chamaram a atenção, identificando a página):

1. _____
_____
_____
_____
_____

2. _____
_____
_____
_____
_____

3. _____
_____
_____
_____
_____

Sobre o livro:

1. **Parte mais interessante:**

_____
_____
_____
_____
_____

2. **Parte menos interessante:**

_____
_____
_____

_____

_____

Quanto a linguagem usada no livro, você achou o vocabulário:

fácil e acessível ( ) rebuscado e difícil ( )

Comentário (sua análise pessoal do livro):

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Apreciação crítica do leitor

a) Seleção de cinco palavras desconhecidas:

_____

_____

_____

_____

b) Seleção de cinco palavras (que consideres) belas:

_____

_____

_____

_____

c) Registro de duas frases marcantes:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

d) Valeu a pena ler esta obra porque:

_____
_____
_____
_____
_____

e) Não apreciei a leitura desta obra porque:

_____
_____
_____
_____
_____

f) Esta obra fez-me refletir sobre:

_____
_____
_____
_____
_____

Anexo IV

Cadastro de Livros Biblioteca Grupo Quero Quero			
Livro	**Quant.**	**Descrição**	**Autor**
	1	101 Maneiras de Aperfeiçoar seu Desempenho	John Ferton
	1	101 Maneiras de Viver Melhor	Ana Maria Rossi
	1	12 Semanas para Mudar uma Vida	Augusto Cury
	1	17 Princípios do Trabalho em Equipe	John C. Maxwell
	1	Água Mãe Fogo Morto	José Lins do Rego
	1	A Alma da Liderança	Deepak Chopra
	1	A Arte de Viver em Paz	Jorge Neymann
	1	A Besta Humana	Emille Zola
	1	A Boa Sorte	Alex Rovira Celma e Fernando Trás Bes
	1	A Cabana	William P. Young
	1	A Cabeça de Steve Jobs	LeanderKahney
	1	A Chave do Tamanho	Monteiro Lobato
	1	A Consciência do Zeno	Italo Svevo
	1	A Coragem de Confiar	Roberto Shinyashiki
	1	A Hora da Estrela	Clarice Lispector
	1	A Mulher Desiludida	Simone de Beauvoir
	1	Angústia	Graciliano Ramos
	1	A Noite das Asas Vermelhas	Emanuel Neves
	1	A Promessa	Richard Paul Evans
	1	A Revolução dos Bichos	George Orwell
	1	Aristóteles- É Lógico, pô!	Paulo Bentacur
	1	As Cidades Invisíveis	Ítalo Calvino
	1	As Cinco Pessoas Que Você Encontra No Céu	Mitch Albom
	1	As Maravilhas do Mundo Vol. 1	Zero Hora
	1	As Mentiras que os Homens Contam	Luis Fernando Veríssimo
	1	Atitude Vencedora	John C. Maxwell
	1	Aumente sua Competência Criativa	Rob Eastaway
	1	Bolsa Blindada	Patrícia Lages
	1	Breve Romance de Sonhos	Artur Schnitzler
	1	Cabeça de Bagre	Ari Ribaldi
	1	Caçadas de Pedrinho e Hans Staden	Monteiro Lobato
	1	Chutando o Balde- O Livro dos Desabafos	Maristela Bairros
	1	Coisas da Vida	Martha Medeiros
	1	Como Cuidar Bem do seu Coração	Dr. Ivo A. Nesralla
	1	Como é Bom ser Gremista	Natal Augusto Dornelles
	1	Como e Porque Planejar	Sebrae
	1	Como Falar a Coisa Certa	Shirley Tailor
	1	Como Planejar e Conduzir Reuniões Eficazes	Sebrae
	2	Como se Tornar um Líder Servidor	James C. Hunter
	1	Como Tomar Decisões Eficazes	Sebrae
	1	Como um Líder de Vanguarda Negocia	Sebrae
	1	Como um Líder de Vanguarda Fala em Público	Sebrae
	1	Convivendo com Gente Difícil	Donald Weiss
	1	Crescer é Perigoso	Marcia Kupstas

	1	Dá um Tempo	Ana Maria Rossi
	1	Diário Poético 1988	Mário Quintana
	1	Diário Poético 1989	Mário Quintana
	1	Disciplina o Caminho da Vitória	Alan Schulupsan"anna
	1	Dom Quixote das Crianças	Monteiro Lobato
	1	Dublimenses	James Joice
	1	Entrevista para Emprego	Kátia Saraiva
	1	Estresse Masculino	Ana Maria Rossi
	1	Eu Odeio meu Chefe	Beto Ribeiro
	1	Eurídice Cangaceiro	José Lins do Rego
	1	Fábulas	Monteiro Lobato
	1	Faça o que tem que ser feito não apenas o que Pedem	Bob Nelson
	1	Fale sem Medo- Dicas Práticas para Apresentação	Sergio Stock
	1	Feliz por Nada	Martha Medeiros
	1	Filhos Brilhantes, Alunos Fascinantes	Augusto Cury
	1	Fora de Série	Malcom Gladwell
	1	Força para Viver	Jamie Buckingham
	1	Freud- O Menino Escondido	Paulo Bentacur
	1	Futebol em Frases	Claudio Dienstmann
	1	Geografia de Dona Benta	Monteiro Lobato
	1	Gramáticas de Aritmética de Emília	Monteiro Lobato
	1	Hermann Hesse para Desorientados	Allan Percy
	1	História do Cerco de Lisboa	José Saramago
	1	Histórias de Tia Nastácia	Monteiro Lobato
	1	Histórias do Mundo para Crianças	Monteiro Lobato
	1	Indomável	Nick Vujicic
	1	Itinerário da Derrota	Ruy Carlos Ostermann
	1	Jacob O Padeiro	Woah Benshea
	1	Kafka- O Criador de Monstros	Paulo Bentacur
	1	Kafka para Sobrecarregados	Allan Percy
	1	Liberte seu Poder Extra	Pedro A. Grisa
	1	Liderança para o Sucesso	John Adair
	1	Lolita	Vladimir Nabocov
	1	Louco por viver	Roberto Shinyashiki
	1	Manual dos Jovens Estressados	Augusto Cury
	1	Maria a maior Educadora do Mundo	Augusto Cury
	1	Mentes Brilhantes	Alberto Dell'isola
	1	Memórias de Adriano	Marguerite Yourcenor
	1	Memórias de Emília e Peter Pan	Monteiro Lobato
	1	Montanha Russa	Martha Medeiros
	1	Morte em Veneza	Tomas Mann
	1	Não sou feliz	Fernando Lucchese
	1	Nietzsche para Estressados	Allan Percy
	2	Non - Stop	Martha Medeiros
	1	No Caminho	Marcel Proust
	1	Nosso Homem em Havana	Graham Greene
	1	Novo Dicionário da Língua Portuguesa	

	1	O Adolescente Hoje	Denise Rodrigues
	1	O Amante	Marguerite Duras
	2	O Bode Expiatório 1 e 2	Ari Riboldi
	1	O Caso Morel	Rubem Fonseca
	1	O Cavaleiro Inexistente	Ítalo Calvino
	1	O Cavaleiro Preso na Armadura	Roberto Fisher
	1	O Fio das Missangas	Mia Couto
	1	O Fio da Navalha	W. Somerset Maugham
	1	O Grande Gastby	F. Scoott Fitzgerald
	1	O Jovem Törless	Robert Musil
	1	O Minotauro	Monteiro Lobato
	1	O Moleque Ricardo Usina	José Lins do Rego
	3	O Monge e o Executivo	James C. Hunter
	1	O Nome da Rosa	Umberto Eco
	1	O Pãozinho se Parte com as Mãos	Célia Ribeiro
	1	O Pica Pau Amarelo e a Reforma da Natureza	Monteiro Lobato
	1	O Poço de Visconti	Monteiro Lobato
	1	O Poder da Palavra	Marcos Tarier Fernandes
	1	O Poder da Solução	Roberto Shinyashiki
	1	O Processo	Franz Kafka
	1	O Senhor das Moscas	William Golding
	1	O Triunfo	Prof. Gretz
	1	O velho e o Mar	Ernest Hemingway
	1	Os Doze Trabalhos de Hércules vol. 1	Monteiro Lobato
	1	Os Doze Trabalhos de Hécules vol 2	Monteiro Lobato
	1	Os Getka	Letícia Wierzchawski
	1	Os Segredos da Mente Milionária	T.HarvEker
	1	Oscar Wilde para inquietos	Allan Percy
	1	O Sucesso é Ser Feliz	Roberto Shinyashiki
	1	Pais Brilhantes, Professores Fascinantes	Augusto Cury
	1	Pais e Filhos Conectados	Valéria Portella
	1	Para Viver com Poesia	Mário Quintana
	3	Pare de Reclamar e Concentre-se nas Coisas Boas	Will Bowen
	1	Patrimônio da Humanidade no Brasil	
	1	Pedra Bonita Riacho Doce	José Lins do Rego
	1	Pílulas para Viver Melhor	Dr. Fernando Lucchese
	1	Plantaleon e as Visitadoras	Mario Vargas
	1	Platão - Os Homens na Caverna	Paulo Bentacur
	1	Por um Fio	Dráuzio Varella
	2	Problemas? OBA!	Roberto Shinyashiki
	1	Procuram-se super-heróis	Bel Pesce
	1	Qual é a tua obra?	Mario Sergio Cortella
	1	Quase Memória	Carlos Heitor Cony
	2	Quem Mexeu No Meu Queijo	Spencer Johnson
	1	Quem Mexeu? Fui eu que Mexi!!!	Alan Erbert
	1	Reinações de Narizinho	Monteiro Lobato
	1	Reuniões que Funcionam	Bobbi Linkemer

	1	Rumo ao Farol	Virgínia Woolf
	1	Sargento Getúlio	João Ubaldo Ribeiro
	1	Segredos da Administração de Tempo	Martin Manser
	1	Segredos de Liderança	Michael Heath
	1	Seja Líder de Si Mesmo	Augusto Cury
	1	Sentimento do Mundo	Carlos Drummond de Andrade
	1	Serões de Dona Benta	Monteiro Lobato
	1	Sexo Prazer em conhecê-lo	Rosely Sayão
	1	Shakespeare - Entre o Céu e a Terra	Paulo Bentacur
	1	Sidartha	Hermann Hesse
	1	Steve Jobs em 250 Frases	Alan Ken Thomas-org.
	1	Superando o Cárcere da Emoção	Augusto Cury
	1	Te Cuida	Dr. Claudio Domênico
	1	Traição	Thais Russomano
	1	Transformando Suor em Ouro	Bernardinho
	1	Treinando a Emoção Para Ser Feliz	Augusto Cury
	1	Trópico de Câncer	Henry Miller
	1	Tudo é possível	Allan Percy
	1	Um General na Biblioteca	Ítalo Calvino
	1	Um líder em 360 Graus	John C. Maxwell
	1	Uma Vida Sem Limites	Nick Vujicic
	1	Van Gogh - As Cores que Tremiam	Paulo Bentacur
	1	Viagem do Céu e o Saci	Monteiro Lobato
	1	Vivendo e Aprendendo	Roberto Shinyashiki
	1	Você é do Tamanho dos Seus Sonhos	Cezar Souza
	1	Você Faz a Diferença	John C.Maxwell
	1	Você Pode!	Paul Hanna

Cadastro de DVD's			
DVD	**Quant.**	**Descrição**	**Autor**
1	1	A Corte Européia	Passeio pelo Patrimônio Vol. 09
2	1	As 7 Dimensões da Comunicação Verbal (Audiolivros)	Reinaldo Passadori
3	1	As Marcas do Islã	Passeio pelo Patrimônio Vol. 05
4	1	Construções do Poder1	Passeio pelo Patrimônio Vol. 11
5	1	Construções do Poder2	Passeio pelo Patrimônio Vol. 12
6	1	Cristo Redentor	Passeio pelo Patrimônio Vol. 21
7	1	Dragões do Cômodo	Passeio pelo Patrimônio Vol. 02
8	1	Espaços Naturais da Espanha	Passeio pelo Patrimônio Vol. 04
9	1	Inverno em Yellowstone	Passeio pelo Patrimônio Vol. 03
10	1	Lugares Legendários em 2001	Passeio pelo Patrimônio Vol. 13
11	1	Lugares Legendários em 2002	Passeio pelo Patrimônio Vol. 14
12	1	Lugares Legendários em 2003	Passeio pelo Patrimônio Vol. 15
13	1	Lugares Legendários em 2004	Passeio pelo Patrimônio Vol. 16
14	1	Lugares Legendários em 2005	Passeio pelo Patrimônio Vol. 17
15	1	Lugares Legendários em 2006	Passeio pelo Patrimônio Vol. 18

16	1	Lugares Legendários em 2007	Passeio pelo Patrimônio Vol. 19
17	1	Lugares Legendários em 2008	Passeio pelo Patrimônio Vol. 20
18	1	Maravilhas do Oriente	Passeio pelo Patrimônio Vol. 10
19	1	O Monge e o Executivo (Audiolivros)	James C. Hunter
20	1	O Nilo, Rio dos Deuses	Passeio pelo Patrimônio Vol. 06
21	1	O Que Podemos Aprender com os Gansos (Audiolivros)	Alexandre Rangel
22	1	Os Deuses Gregos	Passeio pelo Patrimônio Vol. 08
23	1	Os Domínios do Leão	Passeio pelo Patrimônio Vol. 01
24	1	Os Templos da Selva	Passeio pelo Patrimônio Vol. 07
25	1	Qualidade de Vida nas Empresas	Prof. Gretz

Anexo V

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO

TÍTULO: Trabalhador de Agrícola Polivalente
SEÇÃO: Fazenda São Francisco

1 - Tarefas ou Atribuições:

- Drenagem do solo (com pá ou trator);
- Preparação do solo com trator (lavrar);
- Plantação (área pré-germinada);
- Irrigação (com pá);
- Operação da máquina colheitadeira;
- Limpeza das máquinas;
- Auxiliar no conserto e reformas de máquinas e equipamentos;
- Serviços de pedreiro e fogueteiro.

*Todas as tarefas acima são realizadas de acordo com a safra.

2 - Posição do Cargo no Organograma:

a) Subordinação: Gerente Técnico, Diretoria.
b) Supervisão: nenhuma.
c) Comunicações colaterais: ---- x ----

4 - Como faz (métodos empregados p/ a execução)
Equipamentos, Ferramentas, Materiais, Formulários, etc.

Equipamentos de segurança ferramentas diversas, pá, livro ponto, máquinas diversas.

PERFIL

REQUISITOS MENTAIS:

- **Instrução:** nível Fundamental.
- **Conhecimentos técnicos:** desnecessários.
- **Experiência:** desejável.
- **Aptidões:** atenção, agilidade, preocupação com a qualidade, concentração.

CONDIÇÕES DE TRABALHO:

- **Ambiente:** campo.
- **Segurança:** risco médio.

RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS:

- Supervisão de pessoal – não.
- Equipamentos – todos com os quais trabalha.
- Documentos – não.
- Contatos internos e externos – não.
- Informações cofidenciais – não.

Anexo VI

Descrição da Classificação Brasileira de Ocupações

TRABALHADORES DE APOIO À AGRICULTURA - Código 6220

TÍTULO

6220-05 Caseiro (agricultura) - Chacareiro - exclusive conta própria e empregador; Rancheiro - na cultura.
6220-10 Jardineiro - Jardineiro (árvores para ornamentação urbana); Regador – na cultura; Trabalhador do plantio e trato de árvores ornamentais.
6220-15 Trabalhador na produção de mudas e sementes - Colhedor de sementes; Embalador de mudas; Viveirista agrícola.
6220-20 Trabalhador volante da agricultura - Abanador na agricultura; Adubador; Ajudante de serviço de (aplicação de produtos agroquímicos); Apanhador - na cultura; Aplicador agrícola; Arrancador - na cultura; Auxiliar de agricultura; Boia-fria; Cabeça-de-campo; Capinador - na cultura; Capinador - na lavoura; Capineiro - na cultura; Capinheiro - na cultura; Capinzeiro - na cultura; Carpidor - na cultura; Catadeira - na cultura; Catador - na cultura; Cavador - na cultura; Ceifador; Ceifador - na cultura; Ceifeiro; Cerqueiro; Chefe de turma volante - na cultura; Coletor na cultura; Colhedor - na cultura; Colhedor de lavoura (exceto na floricultura, fruticultura e horticultura); Cultivador de cultura permanente; Cultivador de cultura temporária; Debulhador - na cultura; Descascador – na cultura; Destalador - na cultura; Diarista na agricultura; Empreiteiro - na cultura; Encarregado de silos; Encoivarador - na cultura; Enxadeiro; Enxadeiro - na cultura; Escolhedor - na cultura; Esparramador de adubos; Estercador; Foiceiro; Foiceiro - na cultura; Formador - na cultura; Formigueiro (combate às formigas); Lavrador - na cultura - exclusive conta própria e empregador; Lavrador de cultura permanente - exclusive conta própria e empregador; Lavrador de cultura temporária - exclusive conta própria e empregador; Lavrador na horticultura e na floricultura - exclusive conta própria e empregador; Matador de formiga - na cultura; Plantador - exclusive conta própria e empregador; Plantador de cultura permanente; Plantador de cultura temporária; Podador agrícola; Roçador - na cultura; Ronda de formiga (combate às formigas); Safrista; Selecionador e embalador de colheitas agrícolas; Semeador; Sementeiro - na cultura; Tarefeiro - na cultura; Tirador de palha – na cultura; **Trabalhador agrícola polivalente**; Valeiro - na cultura; Volante na agricultura.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA

Colhem policulturas, derriçando café, retirando pés de feijão, leguminosas e tuberosas, batendo feixes de cereais e sementes de flores, bem como cortando a cana. Plantam culturas diversas, introduzindo sementes e mudas em solo, forrando e adubando-as com cobertura vegetal. Cuidam de propriedades rurais. Efetuam preparo de mudas e sementes por meio da construção de viveiros e canteiros, cujas atividades baseiam-se no transplante e enxertia de espécies vegetais. Realizam tratos culturais, além de preparar o solo para plantio.

FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA

O exercício das ocupações requer ensino fundamental (jardineiro e trabalhador na produção de mudas e sementes) e até a quarta série do mesmo nível (caseiro e trabalhador volante da agricultura). A qualificação é obtida na prática, exceto o trabalhador na produção de mudas e sementes, que demanda curso básico profissionalizante de até duzentas horas/aula. O pleno desempenho das atividades ocorre após alguns meses de prática (caseiro e trabalhador volante) e de um a dois anos para os demais. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional demanda formação profissional para efeitos do

CÓDIGO 6220 cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do Decreto 5.598/2005.

CONDIÇÕES GERAIS DE EXERCÍCIO
Trabalham em atividades da agricultura e da pecuária ou em pequenas chácaras de lazer, no caso do caseiro. Atuam de forma individual e em equipe, sob supervisão, em ambiente a céu aberto, durante o dia. Permanecem em posições desconfortáveis durante longos períodos. Podem ficar expostos a materiais tóxicos e sujeitos às intempéries das variações climáticas.

CÓDIGO INTERNACIONAL CIUO 88
6113 - Agricultores y trabajadores calificados de huertas, invernaderos, viveros y jardines.
6114 - Agricultores y trabajadores calificados de cultivos mixtos.

RECURSOS DE TRABALHO
Alicate; Enxada; Furador; Machado; Pano; Peneira; Pulverizador; Rastelo; Tesoura de poda; Vassourão.

PARTICIPANTES DA DESCRIÇÃO
Especialistas
Belchiolina Nunes Borges
Carlos José Gonçalves
Evandro Marcelino de Oliveira
Evanildo Márcio Oliveira
Geralda do Carmo Ferreira
Jailton Xavier da Costa
João Batista Leite
Joaquim Ermenegildo Ferreira
Luciano Luís Miranda
Takashi Murata
Valdivino Rodrigues
Instituições
Café Utan
Fazenda Angélicas Iii
Fazenda Daterra Atividades Rurais
Fazendas Reunidas Angélica
Viveiro Sacoman
Instituição Conveniada Responsável
Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional - Cedeplar - Fundep – UFMG

Anexo VII

Tópicos da Entrevista Semiestruturada

1. Quais livros você leu no PDL até o momento;
2. Que tipo de livro você acha mais interessante e por quê;
3. Fale sobre sua experiência de leitura no PDL;
4. A leitura proporcionou aprendizado? Fale sobre isso;
5. Você consegue aplicar os conhecimentos adquiridos na leitura nas suas atividades profissionais? Explique;
6. Você percebe alguma mudança na sua atividade de trabalho que possa ser relacionada com a leitura no PDL?
7. Qual a importância das leituras realizadas no PDL para seu trabalho?

Anexo VIII

Transcrição das Entrevistas

- **Data de realização das primeiras entrevistas: 17/01/2014**
- **Em 08/04/2014 estive novamente em contato com os entrevistados a fim de oportunizar que cada um ouvisse tudo o que respondeu na primeira entrevista e acrescentasse ou retirasse alguma coisa.**
- **Local: Fazenda São Francisco**

Entrevista Semiestruturada – Trabalhadores Agrícolas Polivalentes

1. Quais livros você leu no PDL até o momento;
2. Que tipo de livro você acha mais interessante e por quê;
3. Fale sobre sua experiência de leitura no PDL;
4. A leitura proporcionou aprendizado? Fale sobre isso;
5. Você consegue aplicar os conhecimentos adquiridos na leitura nas suas atividades profissionais? Explique;
6. Você percebe alguma mudança na sua atividade de trabalho que possa ser relacionada com a leitura no PDL?
7. Qual a importância das leituras realizadas no PDL para seu trabalho?

Respostas em blocos

1. **Quais livros você leu no PDL até o momento?**

Entrevistado L. A. C. X.

Lidando com pessoas difíceis, Quem mexeu no meu queijo, Pare de reclamar e concentre-se nas coisas boas;

(o trabalhador citou esses de memória, mas efetivamente leu os seguintes livros):

- Convivendo com Gente Difícil de Donald Weiss;
- Quem mexeu no meu queijo de Spencer Johnson;
- Pare de reclamar e concentre-se nas coisas boas de Will Bowen;
- 101 Maneiras de aperfeiçoar seu desempenho de John Ferton;

- A Boa Sorte de Alex Rovira Cela e Fernando Trás Bes;
- Você é Insubstituível de Augusto Cury.

Entrevistado R. M.

Ah... eu não sei todos, já li vários, mas todos eu não me lembro... Deu branco (risos)*. Ah, eu li o 101 maneiras de viver melhor, aquele... como é que é.... pare de reclamar e concentre-se nas coisas boas, o monge e o executivo... como se tornar um líder servidor, pais e filhos conectados, fale sem medo, liderança para o sucesso, quem mexeu no meu queijo eu to lendo;*

(o trabalhador citou esses de memória, mas efetivamente leu os seguintes livros):

- Vivendo e Aprendendo de Roberto Shinyashiki;
- Platão - os Homens na Caverna de Paulo Bentacur;
- Fale sem Medo de Sergio Stock;
- Pais e Filhos Conectados de Valéria Portella;
- Como se Tornar um Líder Servidor de James C. Hunter;
- Pare de Reclamar e Concentre-se nas Coisas Boas de Will Bowen;
- O Poder da Solução de Roberto Shinyashiki;
- Liderança para o Sucesso de John Adair;
- 101 Maneiras de Viver Melhor de Ana Maria Rossi.

Entrevistado J. P. T. C.

Monge e o executivo, Problemas, oba, Pare de reclamar, O poder da palavra, Qual a tua obra, que foi o último, Fale sem medo, A arte de viver a vida, Convivendo com gente difícil, O poder da solução...

(o trabalhador citou esses de memória, mas efetivamente leu os seguintes livros):

- Voando como Águias, Superando Limites de Prof. Gretz;
- O Líder 360º de John Maxwell;
- O Poder da Palavra de Marcos Fernandes;
- Uma Vida sem Limites de Nick Vujicic;
- Qual é a tua Obra? De Mario Sergio Cortella;
- O Poder da Solução de Roberto Shinyashiki;

- A Arte de Viver em Paz de Jorge Neiman
- Faça o que tem de ser feito de Bob Nelson;
- Problemas? Oba! De Roberto Shinyashiki;
- Liderança para o Sucesso de John Adair;
- Pare de Reclamar e Concentre-se nas Coisas Boas de Will Bowen;

2. **Que tipo de livro você acha mais interessante e por quê?**

Entrevistado L. A. C. X.

Livro que ajuda bastante a gente a se reeducar. Esse do Pare de reclamar a gente se dá conta do quanto reclama aí o livro ajuda a gente a se preparar melhor pra responder as coisas.

Sobre as reclamações é um livro que ajudou bastante por que a gente ta sempre reclamando de alguma coisa. Todos que eu li achei interessante, mas esse me chamou minha atenção porque a gente reclama muito. Lidando com pessoas difíceis também foi bastante bom pra mim que lido com o pessoal, né, fica mais fácil, facilita mais lida com a pessoa, por que nem todas as pessoas são iguais, né, cada pessoa tem um jeito de ser... e esse livro me ajudou a entender como chegar e como lidar com certas pessoas melhor. Como chegar, explicar sobre o trabalho e entender as pessoas melhor. É isso aí.

Entrevistado R. M.

O último que eu achei muito interessante foi 101 maneiras de viver melhor, até mesmo porque explica muito sobre saúde, stress, doença, como viver melhor, até recomendei pra vários. Gosto de livros que ajudem a viver melhor. Te fala em exercício, te fala em alimentação e tu fazendo tudo isso aí tu fica melhor no trabalho, na família, eu mesmo sou muito estressado. Já chego em casa estressado, levo do trabalho, daqui pra lá, não devia. Livro que ajuda na vida. A gente leva um monte de coisa, né...

Entrevistado J. P. T. C.

Quando tu começa a ler um livro, tu começa a te enxergar, por que ver o problema dos outros é a coisa mais fácil, né? Mas dos livros que eu li, acho que mais interessante é o que envolve liderança, por ser o nosso ramo aqui, que tu trabalha com pessoas, pessoas não são iguais, cada um tem um perfil diferente, então esses livros vieram só acrescentar né, no nosso trabalho. Que eu te digo que tu aprende um monte com eles, por exemplo, tem pessoas que se tu chegar de um jeito, tem melhor resultado que se tu chegar de outro. Então tu consegues tirar um melhor proveito disso aí. Tu consegues trabalhar mais tranquilo por que tu já tem aquele conhecimento. E esses livros ajudam bastante a gente nisso.Tu consegue ter um clima melhor dentro do trabalho. Aqueles que posso aproveitar pro meu trabalho. Livros que posso aproveitar tanto no trabalho quanto na vida pessoal, né, porque eu acho que quando a pessoa começa a se corrigir, tu vai ficar melhor tanto na vida pessoal quanto na profissional.

Tem diversos tipos de dificuldade no teu dia a dia e a maioria desses livros te dá um suporte né, te dá um apoio, né, tu tem onde te apoiar. Às vezes tem muitas situações que tu nem assumia, por exemplo, no trabalho, tem coisas que não competia a nós resolver, mas hoje a gente resolve, só determinadas coisas que tu leva pro Paulo, né... Hoje a gente tem mais autonomia, com certeza, até mesmo por que tu lida com pessoas e as coisas que tu explica de um jeito o pessoal entende, mas tem outros que diz "ah, mas aquela parte ali não entendi bem", então tu tem que ter aquela certa calma de explicar, às vezes o sujeito é mais estourado, tu tem que ser mais flexível, né, pra não machucar ninguém, que às vezes uma palavra mal dita desanda tudo.

3. Fale sobre sua experiência de leitura no PDL.

Entrevistado L. A. C. X.

Traz conhecimento, me ajudou a lidar com as pessoas, a entender as pessoas, aprendi a falar com as pessoas, tem me ajudado bastante até mesmo porque tenho pouco estudo, então lendo o livro eu venho melhorando e eu venho melhorando a qualidade do meu trabalho. Facilitou mais para

fazer os apontamentos que tenho que fazer sobre a lavoura, tem várias coisas que tenho que ir anotando sobre a lavoura, desde o início da plantação até a colheita, data de irrigação, floração, início fim e data de colheita também. Então ta me ajudando mais a conseguir anotar... Tinha dificuldade em fazer esse trabalho, tinha dificuldade na escrita, melhorou a escrita. To achando mais fácil pra entender o que eu preciso. Não tinha muita formação pra lidar com as pessoas, agora tenho aprendido bastante. Lendo um livro a gente aprende a lidar melhor, tá sendo muito interessante, muito bom. Até em casa com a família eu mudei alguma coisa. A maneira de tratar com a esposa, com os filhos, até sendo mais carinhoso, eu era muito grosseiro. Com os guris que são líder a gente consegue trabalhar melhor, a gente tá se entendendo melhor, tá havendo uma união, a gente tá conseguindo se unir, pede auxilio pra um... Depois que começou esse trabalho melhorou a liderança entre nós mesmos. Não é mais cada um por si, o respeito também tá melhorando.

O Paulo (referindo-se ao Gerente da Fazenda São Francisco) *deixou a gente mais à vontade pra trabalhar. Tem nos deixado mais a vontade e sem pressão a gente trabalha melhor e acho que o que a gente tá fazendo tá certo porque ele não tem reclamado. E agora a gente tá vendo o resultado do trabalho que tem feito com mais liberdade que é a colheita... que a colheita ta sendo bastante boa. A gente vai conseguir uma média de 30 sacos por hectare a mais na produção de arroz esse ano e acho que é resultado do nosso trabalho, né? Claro que tem o auxílio do Paulo, mas ele ta dando a liberdade pra nós trabalhar. Não ta tão em cima. Pressão é ruim da gente trabalhar, né, ninguém gosta. Acho que ele sentiu que a gente tá se enquadrando naquilo que é necessário, tá sabendo fazer o trabalho, tá nos dando essa liberdade pra trabalhar. Tá, o resultado tá aí, né. Tá sendo excelente. Mais encaixado, enquadrado, quer dizer, mais seguro no trabalho, pra lidar com o pessoal, ele não se envolve mais com o pessoal, é diretamente com nós que o pessoal trata* (referindo-se ao grupo de trabalhadores que os líderes coordenam), *ele só nos passa o que ele quer e a gente faz, tá melhor de trabalhar, tá melhorando. Dá o apoio aquele que é preciso, pessoal tá precisando de material, ele consegue o material, poder de decisão também, por que tudo teria que passar por ele, ele teria que dar um aval final e agora tem certas coisas que a gente já decide e faz... desde que*

dê certo, não tem problema, né. Tá indo bem. Aquilo que a gente vai vendo o que tem que ser feito, melhoria na lavoura e várias coisas vou anotando e depois mostro pra ele e, geralmentequase tudo aquilo que tenho pedido tenho liberdade pra fazer que ele tá liberando.. Acho que isso dá mais uma motivação pra gente trabalhar. Procura melhoria, ele aceita. A relação é de mais confiança, hoje ele tem mais confiança. Até mesmo por que ele tá envolvido com o Secador agora (O gerente da Fazenda São Francisco assumiu a coordenação do Secador da empresa recentemente). Eu acho que até mesmo por ele ter mais confiança em nós ele assumiu aquela outra parte. Por que ele tava mais afastado daquilo lá.

Tá tranquilo. Primeiro tinha que tá sempre perguntando, agora a gente tem mais liberdade nas tarefas. A gente com liberdade se sente mais seguro pra trabalhar. E ainda a gente tá sempre buscando novidade pra mostrar mais serviço, buscando maneira melhor de trabalhar e produzir as coisas. Porque quando tá só esperando o outro a gente não se sente à vontade de criar as coisas e quando se sente à vontade tá sempre criando uma maneira melhor de trabalhar.

Entrevistado R. M.

Eu mesmo não lia. Eu lia coisas que me interessavam num curso que eu ia tirar, de mecânica ou ia ler uma manual de peças de mecânica, de curso, mas eu nunca peguei um livro de história, qualquer outro livro, peguei a ler depois que entrei nesse projeto. Eu sempre achava que nunca tinha tempo pra ler um livro e achei esse tempo e olha quantos livros eu li! Li vários. Pra quem não lia nada, melhorou! Eu me lembro que a primeira vez que eu preenchi e tive que ler a ficha (referindo-se à Ficha de Leitura) *aqui, até pra ler foi uma dificuldade, foi gaguejando, aquele suador... aquele "travamento" que dava quando a gente nunca leu em público, né. Por que ler pra ti é uma coisa, ler pra outra pessoa escutar que tá do lado... barbaridade! Agora não! Agora já leio a minha ficha, já preencho a minha ficha mais natural, já é. Por que? Por que eu peguei a ler, eu peguei já sabendo o livro, as partes que eu teria que completar, foi mais natural. O primeiro livro que eu li mesmo, eu vi a grossura dele e pensei: bah... quantas páginas vou ler por dia pra completar durante um mês, eu tinha que completar durante o mês, bah aquilo era uma*

dificuldade.... depois não. Depois já ficou mais... Tu pega a ler e tu já entende melhor. Pra ti ler ali a data do livro, quem escreveu, a editora, isso tudo eu achava uma dificuldade, hoje não, tu já procura com mais facilidade. Tu já entende mais o livro, a história do livro. Uma coisa é tu ler a página inteira e tu não prestar atenção no que tu "leu". Hoje não, tu já lê com mais calma, tentando entender o que tu leu. Não sei explicar direito, não tenho estudo pra isso, mas... Não tá perfeito, mas já tá cada vez melhor... Nunca fui acostumado a ler. A não ser nos meus cursos, nos manual de peças, leio todo dia, né, tenho que encomendar peças, aí tu acaba lendo, mas não passa daquilo. Nem jornal eu não era acostumado a ler, hoje eu leio. No jornal eu leio a parte dos classificados.

Entrevistado J. P. T. C.

Eu como pessoa melhorei muito porque eu tive esse auxilio, eu tive aquele respaldo, aquele apoio de melhorar a qualidade do meu trabalho e como lidar com pessoas em si, né? Por que eu te digo assim, como tu trabalha com pessoas, às vezes tu peca em algumas situações e às vezes que eu te digo, a gente releva algumas coisas, mas nesse PDL eu aprendi como lidar com essas situações. Entendesses?

Como pessoa o que eu melhorei acho que é ser assim mais tolerante, tolerância eu acho que é um delas, né, por que tu tem que ser mais tolerante, quando tu lida com um grupo grande tu sabe que sempre tem aquela rivalidade vamos dizer assim, sobre salário mesmo... no meu grupo de trabalho, todos fazem a mesma tarefa, mas sempre tem um que ah o fulano ganha mais que eu... então tu tem que fazer as pessoas entender que o trabalho precisa ser feito, de mediação, tu tem que tentar passar pra pessoa que o que ela ta fazendo tem a mesma importância do que ta lá na colheitadeira. Todas as etapas é uma engrenagem, todas as etapas nossa dentro da lavoura, cada pessoa que ta ali tem sua importância, até o operador da máquina que tem um certo tempo, se o tratorista não chegar no momento certo... então hoje quando eu chego eu consigo passar pras pessoas a importância daquilo ali. Por que às vezes as pessoas ficam meio desmotivadas e tu tem que conversar com elas. O resultado final é consequência do que ele faz no dia a dia ali. Uma coisa é tu falar pra uma

pessoa interessada e outra coisa é tu falar pra uma pessoa que tá somente cumprindo o tempo que ela vai ficar ali, né.

A qualidade do meu trabalho melhorou a parte técnica, o que eu melhorei um exemplo, semeadura, colocar 80 kg de semente por hectare. O que eu melhorei? Uma coisa é a gente colocar 80 kg de semente por hectare, mas a importância da quantidade a gente começou a ter mais cursos... e a gente tem que ver as linhas da máquina. (pergunto o que isso tem a ver com a experiência de leitura do PGD e ele responde) Ah... passar pra equipe isso aí. *É a transmissão de conhecimentos. Falar a importância, o resultado final. A comunicação.*

4. A leitura proporcionou algum aprendizado? Fale sobre isso.

Entrevistado L. A. C. X.

Sim. Com certeza. Tirando o que já te falei, to conseguindo ler melhor, escrever melhor, mas aqui no grupo ainda me sinto constrangido, mas sozinho eu leio mais rápido, melhor, agora to conseguindo. Melhorei a letra, as anotações minha melhorou bastante. Na escrita, letra mais alinhada, escrevo melhor. Consigo escrever mais rápido, tinha coisa que eu escrevia e eu mesmo não entendia. É verdade... Não tinha o hábito de ler, nunca tinha lido um livro, nunca tinha pegado um livro pra ler. A letra era muito ruim. Ainda tenho que melhorar mais, a maiúscula e minúscula tenho que entender. Quando tem a ficha antes de ler aqui eu leio sozinho e fica bom, mas aqui fica mais difícil. Quero me "apurar" e me atrapalho.

"As letras" que eu não entendia muito acho que to conseguindo completar, tinha frases que eu deixava faltando letra, né. Ainda não to entendendo bem, mas acho que to conseguindo completar a palavra.to conhecendo mais, ta melhorando. Quem não tem o hábito de ler e escrever é complicado... tenho que aprender cada vez mais. Quero chegar aqui e ler a ficha com mais tranquilidade. Pra mim eu leio, mas quando chego aqui, dá aquela travada. Ler aqui fico inseguro, pra mim sozinho eu consigo ler melhor. Eu acho que é eu me apurar pra ler.

Entrevistado R. M.

Muito, muito aprendizado bah! Até que aprendi a convencer os que trabalham comigo a ler. Muitos já leram. Quantos pegaram livros pra ler porque eu convencia, né... é bom ler. Não é difícil! Antes não ia fazer isso, eu não lia! Até no trabalho... como é que vou convencer alguém a fazer uma coisa que eu não fiz? Se eu fiz eu sei que dá. Igual ninguém vai fazer, mas parecido tem que dar, né?

Entrevistado J. P. T. C.

Sim, principalmente eu acho que a timidez, né, tem livros que eu li, como aquele "Fale sem medo" que te auxiliam, te ensinam métodos de como não ficar nervoso, como tu lidar com uma situação que tu está vivendo no momento, né? Te ensina técnicas. Por exemplo... O livro que eu li Te Cuida, ele fala muito de coração, alimentação, nesse livro mesmo eu aprendi que eu me alimento mal em determinados horários. Às vezes tu lendo um livro faz me dar conta do que a gente deveria fazer e não faz, né...

Auto cuidado, eu acho que isso aí ainda tenho que melhorar um pouco mais. Buscar respaldo, por que eu com a alimentação sou muito desastrado. Melhorei como pessoa, é tolerância, timidez, comportamento, comportamento acho que no todo, né? que mais... ah.. tchê, acho que é viver sendo um todo, por que a mudança foi clara, a gente mudou... teve uma mudança de um tempo pra cá bastante grande, né? uma coisa é tu ser comando somente por uma pessoa e hoje tu ter monitores pra te auxiliar ali, né, te dar aquele suporte, te dá mais respaldo, te ajuda. Hoje a maioria do pessoal é mais integrada, até mesmo em determinadas situações como etapa de plantio, geralmente faz uma reunião antes, que é o que a gente comentou aquele dia, talvez nossas reuniões sejam poucas, que surgiu aquele assunto... agora eu acho que a gente tem muita reunião informal, né. Eu mesmo nesse ano to responsável pela colheita e todos os dias praticamente eu tenho uma reunião. Geralmente eu tenho reuniões informais com os tratoristas, com os operadores de colheitadeiras, claro que não é aquela reunião de sentar, né... mas nós temos aquelas reuniões informais, entre nós ali. Não é aquela

reunião de sentar, mas nós temos aquelas reuniões informais, digamos assim.

5. **Você consegue aplicar os conhecimentos adquiridos na leitura nas suas atividades profissionais? Explique.**

Entrevistado L. A. C. X.

Sim, porque eu consigo poder lidar melhor com as pessoas. To sendo mais educado agora. Acho que agora eu entendo melhor as pessoas. Consigo entender. Me ajuda no trabalho, me ajuda a me relacionar melhor com as pessoas. Ajuda com minha equipe que é grande, trabalho com 22. No início da irrigação trabalho com mais gente, chego até 35, vem pessoal do Secador (trabalhadores de outra área da empresa) *e o pessoal que o Paulo contrata* (temporários que a empresa contrata no período de safra). *Agora to só com efetivos, os 22. Eu tenho 2.300 hectares divididos pra 22 homens, dá cento e poucos hectares pra cada um. E aí todos os dias um quer uma coisa outro quer outra. Uma reclamação, um pedido. No ônibus* (referindo-e ao veículo da empresa que transporta os trabalhadores da cidade até a Fazenda São Francisco*) já vem assim, um quer mais água, menos água. Por que a distribuição de água pra toda essa área aí tem que ser muito controlado por que é muita área e não pode faltar e nem sobrar, tem que ter um controle rigoroso. Tem que tá em cima o tempo todo por que, se deixar à vontade, aqueles primeiros pegam a água e os outros ficam sem. São 15 km de canal. Quando chega lá no fim tem que ter água. Tem que ir trabalhando esses primeiros pra que não se passem. São 90 dias de irrigação. Tenho que ficar o tempo todo em cima. Então tenho que saber tratar, tratar bem pra que as pessoas ganhem confiança pra poder trabalhar. Com educação, explicando a situação, senão cada um vai puxar a brasa pro seu assado* (risos). *Cada um tem uma área de lavoura, 100 hc, então cada um cuida daquele setor, mas eu cuido de toda, de toda área, então tenho que fazer, dividir em partes iguais pra todos. E a leitura ajudou bastante nessa parte aí de lidar com as pessoas. Aquele livro "como lidar com pessoas difíceis", foi bastante importante, ajudou bastante a conhecer melhor cada ser humano.*

No início da irrigação chego a fazer 200 km por dia de moto (aqui ele está falando de uma das suas tarefas de percorrer determinada área da lavoura para supervisionar o trabalho de sua equipe). *Rodando na granja, 180 a 200 km por dia!*

Eu acho que na melhorou do trabalho por que eu vou verificando esse problema da irrigação, que os aguardores tem e vou anotando as áreas difíceis pra próxima safra eu fazer o trabalho que for preciso. Acho que algumas coisas também que é preciso fazer pra uma boa drenagem eu tenho que verificar isso aí e ver antes da lavoura ser plantada, depois que ela foi plantada não tem mais como fazer, como facilita pra mim esse trabalho, por que eu faço a nivelação das áreas também, saber o que ta ocorrendo e solucionar, eu é que tenho que solucionar. O Paulo tá lá fora e ele não tá sabendo. A leitura ajudou a analisar os problemas, exatamente. Conversando com os aguadores pra evitar um problema maior e a gente vem melhorando... Além dessa área que eu cuido, eu cuido dos quatro levantes também. Melhorou a comunicação com o pessoal que trabalha comigo, com o Paulo também, a gente consegue se acertar melhor, entender melhor, passar pra ele o que é preciso... Eu tenho lavoura lá na entrada da guarita e tenho lavoura aqui no juncal. Tem uma distância muito grande. Então o trajeto aqui é grande. Tenho fazer esse trajeto, por que todo mundo (referindo-se ao grupo de trabalhadores que estão sob sua supervisão nesse período) tá precisando dizer alguma coisa.

Entrevistado R. M.

Consigo, acho que várias coisas, até na comunicação, a gente se comunica melhor, eu aprendi a lidar melhor com eles, antes eu era assim, meio rude, não consigo explicar, mas eu não conversava, né... Hoje minha comunicação com eles já melhorou, aprendi a lidar com eles. Noventa por cento. Já aprendi a lidar, como chegar nas pessoas. Eu tenho 10 que trabalham comigo e tu não chega neles, em todos, da mesma maneira. Cada um tem um jeito. E nem sempre todos vão fazer o serviço igual. Sempre um é mais detalhista... Quando eu quero um serviço rápido, vou no fulano. Hoje eu conheço o trabalho deles... Antes tu tinha que batalhar, treinar, tem muitos foram

treinados, né, por mim e fui ensinando e aqueles que pegaram, que aprenderam já estão a maioria trabalhando comigo.
E a leitura me ajudou muito, muito. Pra ti ter uma equipe de trabalho a gente aprende nesse projeto de trabalho que a gente tá. Equipe, como fazer, como lidar, como ser um líder. Depois que tive mais conhecimento com a leitura melhorou.

Entrevistado J. P. T. C.
Sim, com certeza. Geralmente quando tu trabalhas, no nosso caso, no nosso dia a dia, geralmente no decorrer do dia, acontecem várias coisas e situações ao mesmo tempo e geralmente as pessoas gostam de sempre ver o lado ruim das coisas, não costumam ver o lado bom das coisas, né? Então... um método que eu uso direto, usei bastante aqui, foi a regrinha aquela do ponto negro (referindo-se a uma dinâmica que mostra um ponto numa folha em branco). *Então, esse negócio de ver as coisas negativas e não as positivas, acontece bastante. Um troço que acontece bastante é "bah, mas Fulano ganha tanto e eu ganho isso". A comparação de salários entre si. Eu digo "tchê! Mas o que tu fez de determinada data pra cá, pra mudar isso aí? Aí ele diz "é..." Não fez nada. Se estacionaram, como diz o outro. Então, isso tudo dá um respaldo pra gente lidar com várias situações. Já te falei uma vez e vou te repetir de novo que hoje, com esse PDL, com esse trabalho, hoje eu consigo, em determinadas situações, eu tenho aquele auxílio pra agir na hora, pra colocar em prática a teoria daqui.*
Com esse negócio de ... agora sábado, eu tava de folga e recebi uma ligação de um funcionário de minha equipe sobre negócio das horas extras... Ele recebeu o contra cheque aqui e não tava concorde com aquilo ali, né. Eu disse "domingo eu to aí e nós conversamos", só que o que acontece é a primeira coisa do pessoal, fulano fala uma coisinha, sicreno fala outra, e eu acho que o pessoal se contamina com aquilo ali. Daí domingo eu conversei, cheguei aqui e a primeira coisa que eu fiz foi conversar com ele, né, foi só uma explicação, é tu entender o que tu tá vendo na tua frente. O contra cheque ali ele não sabe interpretar, tu tem que estar sempre tentando

esclarecer isso aí. Mas às vezes as pessoas não procuram esclarecimento, elas só querem saber de fazer determinado comentário, que contamina, né? A minha transmissão de informações melhorou bastante. A gente adotou que antes de começar determinadas tarefas a gente esclarecer determinadas situações que não pode acontecer... No dia a dia tem orientações, né, pra coisa sair da melhor maneira possível.

6. **Você percebe alguma mudança na sua atividade de trabalho que possa ser relacionada com a leitura no PDL?**

Entrevistado L. A. C. X.

O meu tratamento com o pessoal acho que melhorou e comigo. Já te digo que o Paulo (Gerente da Fazenda) *me deu mais liberdade, ele tem mais confiança em mim, já consigo lidar com o grupo, eu me entendo, não precisa ele intervir, eu me acerto. Eles vêm a mim e não a ele. O pessoal vem falar comigo. E se tiver que falar com ele quem fala com ele sou eu. Só se for alguma coisa particular, aí não tem problema, agora de serviço quem trata com o pessoal sou eu. Então tenho essa liberdade* (mais autonomia). *Antes ele perguntava como é que tá o cara, agora ele não faz mais isso, ele deixa por minha conta. Eu que lido com o pessoal. Se ele precisa de alguém, ele me pede e eu que libero. Mas tudo tem um comunicado, não é só chegar lá, pegar o cara e fazer, não. Eu vejo aquele que está mais tranquilo, mais organizado. Isso aí é importante, poder trabalhar assim. As folgas do pessoal antes tinha que perguntar pro Paulo. Hoje eu que vejo se dá e libero a pessoa. Trocar dias, às vezes o cara precisa resolver algum problema particular, eu que troco. Não precisa estar passando pro Paulo. E a nossa lavoura vem a cada ano produzindo melhor. Quer dizer que a coisa tá indo bem, "tamo" trabalhando certo. Temos salários diferenciados, nós os líderes e isso eu queria saber por quê. Entre nós líderes eu não sei por que é diferente. Eu sei que uns tem a qualidade maior, mas eu quero entender isso. Eu gostaria de saber!* (aproveitou o momento da entrevista comigo e expressou sua dúvida, querendo saber por que os "líderes funcionais" têm diferenças

salariais – consciência crítica? - Combinei de verificar e dar um retorno oportunamente).

Mais liberdade, com certeza, mais tranquilo, sabendo que a gente pode decidir as coisas sem tá perguntando pra ele, a menos que seja uma coisa complicada, que vai ter custo pra empresa, aí tem que passar por ele, mas senão, a gente resolve.

Entrevistado R. M.

Eu tenho assim, por exemplo, que eu aprendi muito assim é como me organizar melhor no trabalho. Por exemplo, tenho uma meta esse ano, tenho um mural pra esse ano, tenho que ter uma equipe certa pra isso. Como lidar com eles, como chegar e passar pra eles que nós temos que terminar o serviço num determinado tempo, assim tal coisa tu faz primeiro, aprendi a distribuir tarefas. Tu tem que saber distribuir tarefas senão a tua própria equipe já não vai trabalhar, não vai te render o que tu quer, né. Acontece muito, tu não distribui direito. Aprendi a lidar com eles. Como líder tu tem que saber distribuir..O conhecimento que eu tenho me ajuda a distribuir as tarefas. Como eu tenho conhecimento, já fiz aquilo ali, eu sei, por exemplo, o tempo que vai levar pra terminar. Assim os livros, como é que eu ia recomendar se eu não tivesse lido.

Eu ia ler uma página de um livro eu tomava um cansaço pra chegar ao fim daquela página, bah! E pensava como é que eu vou conseguir ler três páginas por dia se era uma dificuldade de chegar no final daquela página. E hoje eu leio e mudo a página e nem me dou de conta, e principalmente, se tu pega o livro que tu te interessou por ele, né. Aí tu "lê" aquela e quer desfolhar pra chegar na outra. Se é um livro que tu tá lendo assim, que tu não muito te focalizou com ele, é mais difícil, agora se tu te interessa, tu nem percebe, aqueles dez minutos ali que tu pegou pra ler tu leu. Nunca tinha conseguido ler um livro, só de curso, dessas coisas. Mas pegar um livro nunca! Eu tentei pegar um livro uma vez, esses de igreja, acho que eu li duas páginas e abandonei ele. Depois que a gente entrou nesse projeto aí, mudou.

Entrevistado J. P. T. C.

Recentemente agora nós terminamos uma tarefa e o grupo é um só, né? Às vezes as pessoas se pegam naquilo que elas estão fazendo e só enxergam aquilo ali. E a empresa não é só aquilo ali. A empresa é um todo, né? Aí tu chega, explica, cada pessoa tem o seu perfil. Só que o que que acontece, no momento quando eu vejo que tem algum perfil que tá atrapalhando os outros eu chamo aquela pessoa pra conversar e tento explicar, mostrar se ela está errada... A nossa estrutura aumentou muito, pra ti ter uma ideia, antigamente aqui tu só tirava o arroz, se plantava arroz e somente arroz, e hoje se planta soja! Nosso trabalho aumentou muito e a qualidade de vida continua a mesma, mas ninguém fica prejudicado por isso, domingo a gente fica em casa. Na colheita mesmo, se tiver que trabalhar no domingo, um dia da semana tu vai estar em casa. Isso eram coisas que não aconteciam. Antigamente tu entravas numa colheitadeira às 9 horas da manhã e tu descia eram 11 horas da noite. É só olhar um pouquinho pra traz e tu vê que as coisas andaram! O ano passado numa visita que eu fiz no vizinho (referindo-se a uma granja situada ao lado da Fazenda São Francisco) eu vim chocado. A gente sabe que as coisas são boas aqui. Qualidade, a nossa qualidade é muito alta. Agora, quando tu só atravessa um arame e tu começa a ver coisas que talvez tu não enxergasse... Hoje nós já estamos folgando sábado de tarde. Coisas que a gente não fazia. Quando eu fui no vizinho (referindo-se a um campo de plantação próximo) *eu comecei a fazer um questionamento deles em relação a organização das tarefas. Esse ano, pra ti ter uma ideia, nós recorremos a lavoura só na segunda e na sexta. A organização do trabalho evoluiu e bastante.*

Nessas atividades que a gente faz (no PDL) *a gente começa a ver as coisas, as situações com outros olhos e começa a se lançar a outros desafios. A gente tá sempre tentando melhorar, tu consegue achar novos métodos pra melhorar. Lá dá pra fazer, aqui não deu... Só que quando se trabalha com pessoas se tem aquela resistência. A primeira coisa que se ouve é: Ah! Não vai dar! Mas a gente sempre pode dar um jeitinho...*

Voltei no vizinho e conversei com o responsável que é um amigo nosso e ele começou a falar e eu vi que pra eles a lavoura de arroz tinha uma importância

x, só que nós tava dando maior importância pra nossa e esquecendo um pouco do resto, de determinadas coisas que tu poderia ter feito. E aí nesse ano nós conseguimos plantar, esse ano tu vê que o pessoal começou folgado a plantação. Eu fiz um questionamento com eles lá, eu fiz um questionamento com o "Alemão" lá e fiz um questionamento aqui, com os guris aqui. Determinada lavoura, vamos supor que a lavoura falta bueiros e questionei com alguns se eles fariam os bueiros. Alguns responderam "ah não, é muito puxado". Claro, tu não vai deixar a lavoura pra fazer bueiro, a lavoura é muito mais importante, mas imagina uma lavoura pronta sem bueiros. E aí eles ficaram meio assim. Esse ano funcionou tanto isso aí que na quarta, alguns saíram pra fazer. Então, eu consegui fazer que eles se dessem conta que tem que olhar a atividade deles no momento, mas tem chegar ali adiante. Por que a outra que está em andamento, se não terminar em determinado prazo, não vamos ter aquela folga necessária pra fazer o que é preciso. Então é uma visão do todo, pra eles conseguir enxergar. A leitura ma ajudou nisso. Esse ano pra tu ter uma ideia, teve motorista de caminhão nos ajudando aqui, o pessoal do Secador... Tu vê que está tudo muito mais integrado. As coisas foram acontecendo e melhorou muito.

7. Qual a importância das leituras realizadas no PDL para seu trabalho? Entrevistado L. A. C. X.

A importância é eu ter conseguido ler e escrever melhor e me relacionar com todo mundo, com o grupo, né? É isso aí. A informação, trocar ideias, ajuda bastante, é um aprendizado pra mim próprio, to aprendendo. Traz mais segurança pra gente trabalhar, tem mais conhecimento. O livro traz conhecimento, traz informações importantes. Acho que é isso. Sempre procuro pegar aqueles livros que vai dar respaldo no trabalho, que dê um retorno, tá sendo importante.

Por exemplo, esse livro sobre lidar com as pessoas difíceis, esse livro traz um conhecimento sobre o ser humano, o jeito de ser de cada um, pra mim todo mundo tinha que tratar todo mundo igual, mas não é assim, pra mim me fez entender que é diferente... todos nós temos um jeito de tratar. Esse ajudou

bastante. E o pare de reclamar (referindo-se novamente ao livro Pare de reclamar e concentre-se nas coisas boas), *ajudou bastante, esse foi pra mim mesmo, por que eu reclamava muito, me fez conhecer a mim mesmo, me trouxe um conhecimento a mim mesmo... Foi um livro que me trouxe conhecimento, claro que os outros se queixam, reclamam bastante, todo mundo reclama, mas eu não entendia. Esses dois livros foram bastante interessantes. No pessoal a gente tem que ter educação no falar e entender o outro.*

Entrevistado R. M.

É muito importante pra mim. Olha, eu que nunca li. Eu consegui. Melhorou muito, eu entendo melhor as palavras, por que meu estudo tu sabes que é pouco, né, mas eu entendo melhor as palavras, eu pronuncio melhor, ainda não é cem por cento, mas já entendo melhor. O aprendizado que a gente tem lendo, até o falar melhor. Eu mesmo falo muito errado, mas na leitura acho que melhorou um pouco, né, bah, um pouco bastante! Cada livro que a gente lê sempre tira algo diferente, tu sempre aprende uma coisinha... Antes ler era difícil, porque a gente cansava, não tava acostumado, depois o difícil era preencher a ficha. Era difícil. Então hoje tu ler a ficha já virou melhor, nem se compara, é porque tu aprendeu, tu aprendeu a ler um livro. Por que ler tu sabe, né? Mal ou bem, tu aprendeu a ler.Mas tu aprender a ler um livro tens que aprender a ler, tu aprende de novo, pra começar tem o esforço físico que tu vai fazer, tu lê e tu te cansa as vistas (refere-se aos olhos)*, hoje tu não cansa mais, porque antes eu me cansava. Antes eu dizia pra mulher, "ai cansei, li essa página e cansei". Agora não! Parece que eu leio mais natural, tu não te cansa tanto. Ler todo mundo sabe, é só juntar as palavras e tu lê, né? é aprender a ler o livro, entender, ler mais rápido, a maneira de tu pegar a ler,aprender a não trocar uma linha pela outra, então tudo isso tu aprende. Eu aprendi! Sei dizer que eu melhorei. Bah!!! Melhorei muito, só tenho a agradecer desde que comecei esse trabalho contigo.*

Entrevistado J. P. T. C.

A importância... eu acho que eu melhorei a fala, tinha uma dificuldade, gaguejava, o nervosismo e a leitura me ajudou nisso aí. Conhecimentos, tinha coisas que eu não sabia, e com a leitura tu adquire aquele conhecimento, aquela informação, a qualidade do dia a dia tanto no trabalho como em casa, eu acho que também melhora bastante. A qualidade assim, tu começa a cuidar muito dos detalhes, tu fica mais minucioso nas tarefas, né.... Esses dias eu estava conversando com o Paulo (referência ao Gerente da Fazenda) *e surgiu isso aí. Ele é muito detalhista, né, e uma coisa que eu digo pra ele é que hoje, oitenta por cento da qualidade do nosso trabalho hoje foi troço dele, daquela cobrança dele, que ele cobra bastante. Vou dar o exemplo do serviço de retroescavadeira, tu vês que hoje o próprio operador se auto avalia, se corrige. Eles tem aquela autocorreção. Nós estamos com isso no nosso trabalho. Tu começa a olhar as coisas com outros olhos, na realidade é isso. Eu tinha o hábito de ser muito nervoso pra fazer as coisas, enquanto eu não via o final. Em casa isso, né? A minha mulher dizia "não vais tomar um mate" e enquanto eu não terminava eu não saia dali. No domingo em casa, ficava pintando... quando eu pegava pra fazer uma coisa... Muito ansioso e hoje sou mais tranquilo. Agora no Natal mesmo eu levei quase uma semana pra pintar a casa, coisa que eu fazia em dois dias. Eu achei tempo pra ler, eu não tinha! Eu não me via sentado no sofá, não tinha o hábito, né? Eu costumava ler, mas eu lia o Manual do Operador, gibis, nada assim envolvido na literatura assim, né... Se tu olhasse na minha gaveta eu tinha só manual de máquina. Como eu digo, né, mas não tinha como ser diferente, desde guri troteando na volta, cresci em volta da máquina* (seu pai foi Capataz da fazenda São Francisco). *As leituras aqui são muito importantes, sim.*

Eu acho que a qualidade de vida em casa melhorou muito, a gente sai pra passear, a gente nunca ta em casa, que era coisa que nunca acontecia, né? Sempre fazendo uma coisa e outra. A qualidade de vida em casa melhorou e tem a ver com leitura por que te dá outra visão das coisas, administrar o tempo, dar importância pra determinadas coisas, talvez outras deixar de lado... Me deu uma visão diferente das coisas. Antes eu priorizava pintar a casa e daí não saia a passear, me divertir!

Em 08/04/2014 também perguntei:

E com relação a essa nova literatura que está sendo apresentada, você começou a ler o livro A Hora da Estrela de Clarice Lispector, está lendo ainda... como está sendo?

L. A. C. X.

To lendo, agora dei uma parada por causa da colheita, a gente tá sem tempo, né. É diferenciado, é diferente de todos os livros que eu já li, é uma leitura que tu tem que ir parando pra tentar entender o que o livro diz, é mais complicado, mas vou ler todo com certeza, vou tentar entender, é mais um aprendizado, uma coisa a mais por mim. Acho interessante, um desafio com certeza, pra mim entendo como um desafio e eu tenho que batalhar pra conseguir, mas vou conseguir. A leitura não é difícil, o difícil é entender o que a leitura diz. Tenho que me concentrar melhor e entender. Como eu tenho dificuldade e leio devagar, então eu tenho que me concentrar e fica um pouco mais complicado. Tenho que ler duas três vezes a mesma página pra poder entender o que eu li e poder tirar uma resposta. Por que eu não consigo ler direto. Tem palavra ali que é meio difícil então eu vou me travando pra ler (sugiro que ele deixe um dicionário por perto durante a leitura pra facilitar o entendimento e ele diz “vai ter que ser”).

E com relação a essa nova literatura que está sendo apresentada, você leu o livro Para Viver com Poesia de Mario Quintana, como foi?

J. P. T. C.

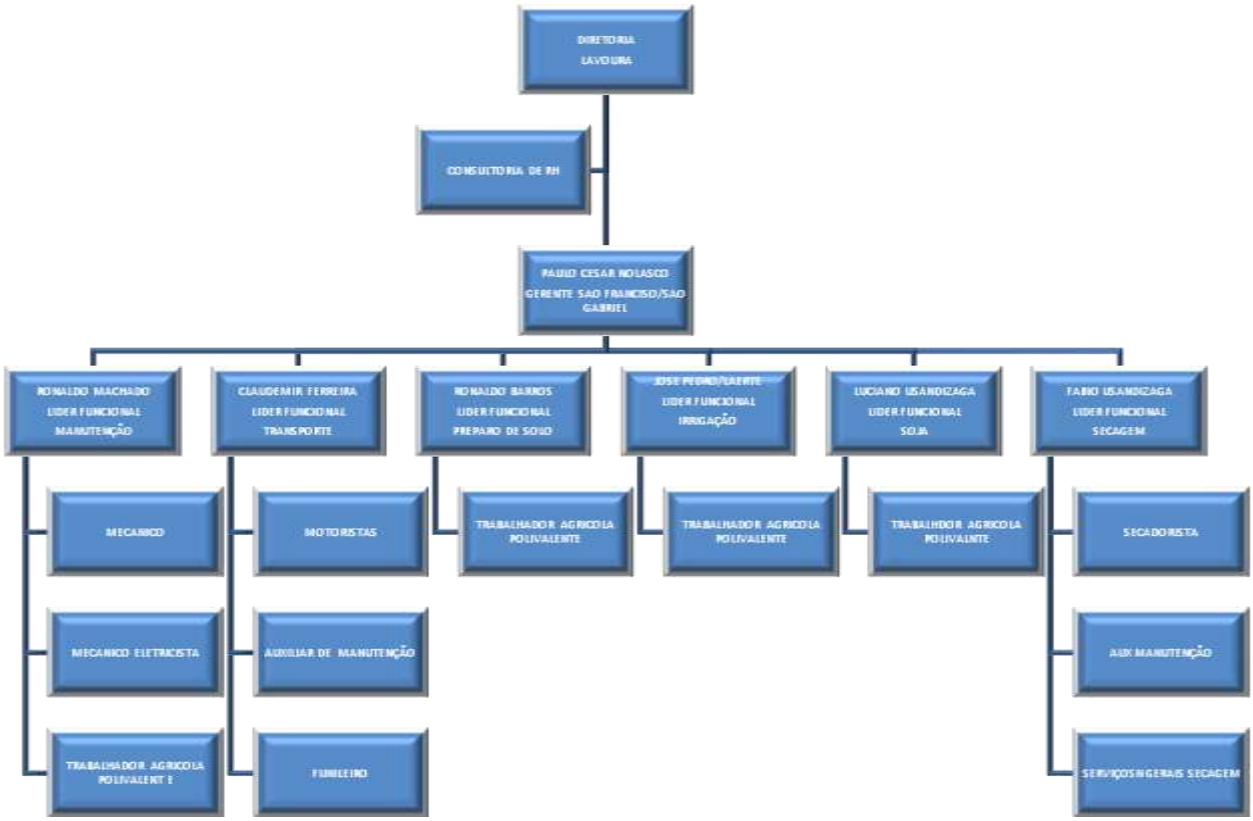
Olha, vai ser uma literatura que a hora que começar a dominar ela, aí vai ser muito bom, por que te faz refletir, por que tu lendo o livro tu tem que pensar o que o autor tava pensando na hora, né, pra chegar naquela determinada frase que tá ali. Por que às vezes tu vai ler uma frase e tu fica meio chocado. Chocado por que não entendo. Se tu chegar e ler no ato tu não entende aquela determinada frase. E aí quando tu começas a ler e reler ela tu vai entender. Aquele livro eu li duas vezes já. Só que tem determinadas frases que começa a te vir o entendimento. É aquilo que tu explicou hoje sobre o urubu pintado de verde... que a esperança é um urubu pintado de verde. Então tu começas a ver, né, a enxergar o que ele quis dizer com

aquilo ali. (interpretar o texto?) *É uma literatura totalmente diferente! Não é uma estória que tem início, meio e fim. É aquela literatura que te dá uma frase que quer dizer muito mais do que tu tá lendo. Te dá muito mais retorno daquela frase, se tu começar a elaborar ela e pensar. Desde que eu comecei a ler, desde a primeira página, eu me dei conta que ia ser uma peleia.*

Ta sendo uma peleia, mas já tá bem mais light, mas eu te digo que os primeiros dias foi complicado... tem frases que se encaixam perfeitamente no que tá dito ali, né. Não tinha essa ideia de poesia. Poesia, assim profunda assim não. Te faz refletir mais, né. A reflexão daquilo ali, te faz analisar mais as coisas, te faz pensar mais.

Anexo IX

Organograma da Agricultura



Anexo X

Organograma da Pecuária

Anexo XI

Indicadores presentes nas entrevistas

A seguir apresento um quadro em que listo as categoriais iniciais e seus respectivos indicadores.

CATEGORIAS INICIAIS	INDICADORES
Relações Interpessoais	▪ Livro que facilita mais lidar com a pessoa; (E1) ▪ Como chegar e como lidar com certas pessoas melhor; (E1) ▪ Tem pessoas que se tu chegar de um jeito tem melhor resultado que se tu chegar de outro; (E3) ▪ Ajudou a lidar com as pessoas, a entender as pessoas; (E1) ▪ Eu consigo poder lidar melhor com as pessoas; (E1) ▪ A maneira de tratar com a esposa, com os filhos; (E1) ▪ Com os guris que são líderes a gente consegue trabalhar melhor; (E1) ▪ Mais seguro no trabalho pra lidar com o pessoal; (E1) ▪ Aprendi a lidar com as pessoas; (E1) ▪ Lidar melhor com as pessoas; (E1) ▪ Mais educado agora; (E1) ▪ Me ajuda a me relacionar melhor com as pessoas; (E1) ▪ A leitura ajudou bastante nessa parte aí de lidar com as pessoas; (E1) ▪ Aprendi a lidar melhor com eles; (E2) ▪ Aprendi a lidar, como chegar nas pessoas; (E2) ▪ Meu tratamento com o pessoal melhorou; (E1) ▪ Me relacionar com todo mundo, com o grupo; (E1) ▪ Tem que ter educação no falar e entender o outro; (E1)
Comunicação	▪ Explicar sobre o trabalho; (E1) ▪ Aprendi a falar com as pessoas; (E1) ▪ Eu consigo passar pras pessoas a importância daquilo ali; (E3) ▪ Passar pra equipe, é a transmissão de conhecimentos; (E3) ▪ A comunicação; (E3) ▪ Melhorou a comunicação com pessoal; (E1) ▪ Passar pra ele o que é preciso; (E1) ▪ A gente se comunica melhor; (E2) ▪ Minha comunicação com eles melhorou; (E2) ▪ A minha transmissão de informações melhorou

	bastante; (E3) ▪ Como chegar e passar pra eles; (E2) ▪ Tu lida com pessoas e as coisas que tu explica de um jeito o pessoal entende; (E3) ▪ Tu tem que ser mais flexível, né, pra não machucar ninguém, que às vezes uma palavra mal dita desanda tudo; (E3) ▪ A informação, trocar ideias; (E1) ▪ Entendo melhor as palavras; (E2) ▪ Até o falar melhor. Eu mesmo falo muito errado, mas na leitura acho que melhorou um pouco, né, bah, um pouco bastante!; (E2) ▪ Melhorei a fala; (E3)
Relações de Poder	▪ Melhorou a liderança entre nós mesmos; (E1) ▪ No trabalho, tem coisas que não competia a nós resolver, mas hoje a gente resolve; (E3) ▪ O respeito ta melhorando; (E1) ▪ Hoje a gente tem mais autonomia; (E3) ▪ Poder de decisão também, agora tem certas coisas que a gente decide e faz; (E1) ▪ A gente pode decidir as coisas sem tá perguntando; (E1) ▪ Porque quando tá só esperando o outro a gente não se sente á vontade de criar as coisas e quando se sente à vontade tá sempre criando uma maneira melhor de trabalhar; (E1) ▪ Ele (gerente) não se envolve mais com o pessoal, é diretamente com nós que o pessoal trata; (E1) ▪ A relação é de mais confiança, hoje ele (gerente) tem mais confiança; (E1) ▪ A gente tem mais liberdade nas tarefas; (E1) ▪ A gente com liberdade se sente mais seguro para trabalhar; (E1) ▪ Ajuda com minha equipe que é grande; (E1) ▪ Equipe, como fazer, como lidar, como ser um líder; (E2) ▪ Já consigo lidar com o grupo [...] não precisa ele intervir, eu me acerto; (E1) ▪ *Como lidar com eles;* ▪ Traz mais segurança pra gente trabalhar; (E1)
Leitura e Escrita	▪ Facilitou para fazer apontamentos sobre a lavoura; (E1) ▪ Melhorou a escrita; (E1) ▪ A letra era muito ruim; (E1) ▪ Tu entende mais o livro, a história do livro; (E2) ▪ Tu já lês com mais calma, tentando entender o que tu leu; (E2) ▪ To conseguindo ler melhor; (E1) ▪ Escrever melhor; (E1) ▪ Melhorei a letra, as anotações minha melhorou

	bastante; (E1) ▪ Na escrita, letra mais alinhada, escrevo melhor; (E1) ▪ Consigo escrever mais rápido. Tinha coisa que eu escrevia e eu mesmo não entendia; (E1) ▪ As letras que eu não entendia muito acho que to conseguindo completar; (E1) ▪ Eu ter conseguido ler e escrever melhor; (E1) ▪ Eu pronuncio melhor; (E2) ▪ Ler mais rápido; (E2) ▪ Aprender a não trocar uma linha pela outra; (E2)
Qualificação técnica do trabalho	▪ Traz conhecimento; (E1) ▪ Venho melhorando a qualidade do meu trabalho; (E1) ▪ *A qualidade do meu trabalho melhorou, a parte técnica;* ▪ *Na melhoria do trabalho;* ▪ *Depois que tive mais conhecimento com a leitura melhorou;* ▪ Como me organizar melhor no trabalho; (E2) ▪ A organização do trabalho evoluiu bastante; (E3) ▪ Tu consegue achar novos métodos pra trabalhar; (E3) ▪ Qualidade do dia a dia, tanto no trabalho quanto em casa; (E3) ▪ A qualidade, tu começa a cuidar mais dos detalhes, tu fica mais minucioso nas tarefas; (E3)
Senso crítico	▪ É uma leitura que tu tem que ir parando pra tentar entender o que o livro diz; (E1) ▪ Me deu uma visão diferente das coisas; (E3) ▪ A gente começa a ver as coisas, as situações, com outros olhos e começa a se lançar a outros desafios; (E3) ▪ Eu consegui fazer que eles se dessem conta que tem que olhar a atividade deles no momento, mas tem que chegar ali adiante; (E3) ▪ Então é uma visão do todo pra eles conseguir enxergar. A leitura me ajudou nisso; (E3) ▪ Tenho que ler duas três vezes a mesma página pra poder entender o que eu li e poder tirar uma resposta; (E1) ▪ Te faz refletir, por que tu lendo o livro tu tem que pensar o que autor tava pensando na hora, né, pra chegar naquela determinada frase que tá ali; (E3) ▪ Te dá muito mais retorno daquela frase, se tu começar a elaborar ela e pensar; (E3) ▪ Te faz refletir mais, né. A reflexão daquilo ali, te faz analisar mais as coisas, te faz pensar mais; (E3) ▪ A leitura ajudou a analisar os problemas; (E1) ▪ Tu entende mais o livro, a história do livro; (E2) ▪ Tu começa a te enxergar; (E3) ▪ Por que ler tu sabe, né? [...] tens que aprender a ler, tu aprende de novo, pra começar tem o esforço físico

	que tu vai fazer, tu lê e tu te cansa as vistas, hoje tu não cansa mais; (E2) ▪ Ler todo mundo sabe [...] aprender a ler o livro, entender [...] tudo isso tu aprende; (E2) ▪ A qualidade de vida em casa melhorou e tem a ver com a leitura por que te dá outra visão das coisas, administrar o tempo, dar importância pra determinadas coisas [...]; (E3) ▪ Então eu lendo, eu to conseguindo entender melhor as coisas; (E1)

Anexo XII

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que é de minha livre e espontânea vontade, o que se segue:

1. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo e de que tenho a garantia de esclarecimentos permanentes sobre os mesmos.

2. Ficou claro, também, que tenho a garantia do acesso aos resultados e de esclarecer minhas dúvidas a qualquer tempo, durante e após a realização da pesquisa.

3. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Data: _____/_____/_____

_____

Nome da pessoa entrevistada: .....
Endereço: .....
RG: .....
CPF: .....
Telefone para contato: (.....) .....

Data: _____/_____/_____

_____
Kátia Catarina Wolff Saraiva
Pesquisadora