

FUNDAÇÃO SANTO ANDRÉ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DE ENTIDADES DA
SOCIEDADE CIVIL

Geraldo Antonio de Freitas
José Roberto Nogueira da Silva
Luciano Lourenço da Costa

PROBLEMA (Título):

Falta de êxito na implantação do projeto original da Escola do SMABC

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:

Escola do SMABC

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização Estado, Políticas Públicas e Gestão de Entidades da Sociedade Civil, pela Fundação Santo André.

Monitora:

Santo André
2016

Sumário

1. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo	1/1
Situação Problema	1 /1
Fluxograma Explicativo.....	12 /1
2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos	1/2
3. Árvore do problema.....	3/3
4. Plano de Ação.....	1 /4
5. Análise de Atores	1 /5
6. Análise de Riscos e Fragilidades	1/6
7. Considerações Finais	1/7
8. Referências bibliográficas	1/8

1. Indicação da situação-problema e Fluxograma explicativo

Situação Problema

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O OPERÁRIO EM CONSTRUÇÃO

Vinicius de Moraes, 1959

Era ele que erguia casas
Onde antes só havia chão.

— Mas ele desconhecia
Esse fato extraordinário:
Que o operário faz a coisa
E a coisa faz o operário.
De forma que, certo dia
À mesa, ao cortar o pão
O operário foi tomado
De uma súbita emoção
Ao constatar assombrado
Que tudo naquela mesa
- Garrafa, prato, facão -
Era ele quem os fazia
Ele, um humilde operário,
Um operário em construção.

— Tudo, tudo o que existia
Era ele quem o fazia
Ele, um humilde operário
Um operário que sabia
Exercer a profissão.

E como tudo que cresce
Ele não cresceu em vão
Pois além do que sabia
- Exercer a profissão -
O operário adquiriu
Uma nova dimensão:
A dimensão da poesia.

— E foi assim que o operário
Do edifício em construção
Que sempre dizia sim
Começou a dizer não.
E aprendeu a notar coisas

— Produtos, manufaturas.
Via tudo o que fazia
O lucro do seu patrão
E em cada coisa que via
Misteriosamente havia
A marca de sua mão.
E o operário disse: Não!

De um homem pobre e esquecido
Razão porém que fizera

Em operário construído
O operário em construção.

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um problema que representa enorme desafio para a Escola do Sindicato, ator que declara a situação problema: “Falta de êxito na implantação do projeto original da Escola do SMABC”.

A escolha se deu a partir do encontro de um grupo de dirigentes sindicais que iniciaram seus estudos de políticas públicas e que têm por referência suas próprias experiências de vida. A atuação militante sempre implicou em estudos relacionados aos diversos temas abordados no mundo do trabalho e na participação social. O grupo de autores do referido trabalho, vivenciou ao longo de seus mandatos no Sindicato dos Metalúrgicos do ABC diversos cursos realizados pelo Depto de Formação desta entidade, e creditam aos estudos realizados importante orientação para sua atuação na fábrica e na assunção de postos de poder e representatividade.

Movidos por este sentimento de valorização dos estudos realizados, e por ter o sindicato decidido em Congresso a ampliação de sua aposta em projeto na área educacional - assumindo a implementação de uma escola de trabalhadores - decidiram dedicar seu trabalho final do curso de Especialização em “Estado, Política Pública e Gestão de entidades da Sociedade Civil” a reflexão do significado dessa experiência.

Este projeto dedica-se ao estudo de um problema na implementação do projeto educacional do sindicato, a “Escola Livre para Formação Integral Dona Lindú”, referente a um dos seus pilares: a proposta de formação integral.

A escola livre de formação sindical dona Lindu, fundada pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, tem como objetivo a qualificação e requalificação dos trabalhadores da base, para atender o novo formato produtivo, em curso nas plantas fabris no país.

Essas exigências trouxeram uma nova perspectiva ao sindicato, que ao perceber que a angústia dos trabalhadores ia para além da tecnicidade do mundo do trabalho e a aproximação com os movimentos sociais, trouxe uma nova dinâmica para uma escola que tinha até o momento uma perspectiva de formação técnica.

Entende-se que a qualificação profissional é importante para o trabalhador, porém só isso não é suficiente, porque fora do ambiente fabril sua vida continua e suas preocupações também.

Para, além disso, não basta estar qualificado profissionalmente. O trabalhador precisa estar consciente sobre seu papel na sociedade, e do ponto de vista do sindicato, saber que ele é um agente transformador da mesma e que possui direitos e deveres.

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC preocupado com as novas formas organizacionais calcadas na reestruturação produtiva em curso dando ênfase ao modelo Toyotista de produção, onde a exploração do trabalhador vai ao limite, e a desregulamentação do mundo do trabalho é uma constante.

E atento à lógica destrutiva que comanda o mundo contemporâneo, e a perversidade das formas de precarização do trabalho com a mundialização do capital e da produção, percebe cada vez mais a necessidade de instruir os trabalhadores para compreender o que isso representa na sua vida tanto no mundo fabril bem como na sua privacidade.

A criação da Escola Livre para a Formação Integral: “Dona Lindu” ocorreu em 2013. O Projeto de Educação para o Trabalho, integra a Formação Política e a Qualificação Profissional. A inauguração da Escola representa o início de um novo ciclo do Projeto Político de Formação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Segundo o diretor da Escola e coordenador do Depto de Formação, a escola simboliza a preocupação do Sindicato com os desafios que estão postos aos trabalhadores pelo futuro do trabalho na região:

“Considerando a importância da educação no cenário que se delineia para o futuro do trabalho, o projeto de Escola Livre para Formação Integral congrega formação profissional, intelectual, política e comunitária dos trabalhadores.”¹

A partir do quadro apresentado abaixo é possível compreender alguns dos princípios que orientam a concepção do projeto da Escola do Sindicato:

¹ Gilberto Alvarez Giusepone Júnior - Diretor da Escola Livre para Formação Integral “Dona Lindu” e Coordenador do Depto de Formação – Metalúrgicos do ABC



Princípios e Pressupostos da Escola

Escola	Livre	Formação Integral
<ul style="list-style-type: none"> • Educação "não escolar" • Valorizar a experiência do trabalhador e oferecer um novo projeto de ampliação de repertórios e saberes; • Formar profissionais com conhecimento para construir uma visão ampla e complexa das atuais relações de trabalho e do atual processo produtivo; • Oferecer ao novo trabalhador do ABC condições para destacar-se junto aos futuros quadros, que atuam nas empresas e no movimento sindical; • Formar professores 	<ul style="list-style-type: none"> • Atende a trabalhadores que estudam oferecendo oportunidade de ampliar essa dinâmica ao universo familiar de cada trabalhador; • Turmas com idades e escolaridades diferentes. • Permite e estimula a elaboração de inúmeros projetos alternativos. • Permite ampliar o próprio repertório cultural e profissional com liberdade para compor seu próprio roteiro de crescimento pessoal. • Garante a liberdade de implementar na Escola o projeto político do Sindicato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação entre formação geral e educação profissional. • O processo de aprendizagem possibilita o acesso a conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, promovendo a reflexão crítica.

Trata-se² de uma iniciativa que se baseia em um projeto pedagógico que amplia os horizontes de uma escola de formação profissional unicamente focada na aquisição de competências.

Para o sindicato, a escola tem por objetivos:

- ✚ A formação dos trabalhadores, enfatizando a formação integral por meio da articulação entre formação geral e educação profissional em plataformas de saberes.
- ✚ Contribuir para uma nova forma de organização e de uso do tempo curricular na melhoria da qualidade da escola que atende a trabalhadores que estudam oferecendo oportunidade de ampliar essa dinâmica ao universo familiar de cada trabalhador;
- ✚ Formação continuada de gestores e educadores.
- ✚ Princípios e Pressupostos
- ✚ Essa dinâmica permite aos estudantes ampliar o próprio repertório cultural e profissional com liberdade para compor seu próprio roteiro de crescimento pessoal.

A Metodologia desenvolvida pela escola implica em³:

- Cursos modulares: organização curricular de conhecimentos e saberes provenientes de distintos campos de conhecimento;
- Integram a formação teórica à formação prática, sempre em interação com a experiência de cada trabalhador.
- Oferecer percursos completos a cada módulo, favorecendo o projeto formativo dos trabalhadores. O estudante pode interromper um módulo, receber o certificado correspondente e prosseguir quando as condições de sua realidade permitirem.

² Segundo a coordenação da Escola,

³ Segundo coordenação da Escola do Sindicato - SMABC

Escolas livres são instituições que têm em suas estruturas uma dinâmica que permite e estimula a elaboração de inúmeros projetos alternativos

Atualmente a escola dispõe dos seguintes cursos:

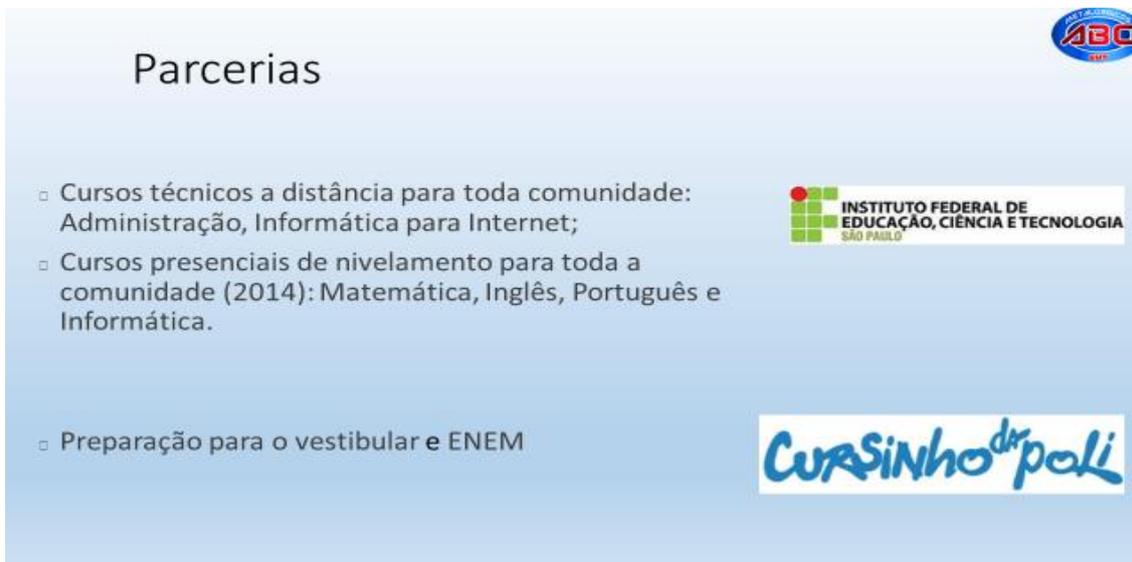
Na parceria com o SENAI:



Parcerias

- **Cursos de qualificação e requalificação profissional:**
 - Autocad 2D,
 - Comandos Elétricos,
 - Desenho Técnico Mecânico,
 - Eletricista Instalador;
 - Inspetor de Qualidade;
 - Matemática Aplicada à Mecânica;
 - Redação Técnica.

Na parceria com o Instituto Federal e com o Cursinho da Poli:



Parcerias

- Cursos técnicos a distância para toda comunidade: Administração, Informática para Internet;
- Cursos presenciais de nivelamento para toda a comunidade (2014): Matemática, Inglês, Português e Informática.
- Preparação para o vestibular e ENEM

Nos projetos de extensão:



Projetos de Extensão

- Formação política para dirigentes sindicais.
- Formação política para dirigentes sindicais e militantes;
- Curso de pós-graduação.





Alguns Resultados

Cursos	Alunos matriculados
SENAI, Sindicato e Cidadania	2023
Trabalho e Cidadania	657
DIEESE e Perseu Abramo	150
Instituto Federal	100
Cursinho da Poli	88
TOTAL	3018
LAYOFF	2600

A proposta de construir uma escola de trabalhadores pelo sindicato, não é uma novidade, ela é uma ideia que tem na sua origem a construção de um operário qualificado, de forma que ele possa compreender não apenas o que acontece na fábrica, mas também as influências e impactos dessa experiência em sua vida dentro e fora dela.

Na posse da diretoria do sindicato dos metalúrgicos do ABC em 1975, o então presidente Luís Inácio(LULA), da Silva, diz em seu discurso de posse:

“Assim daremos especial atenção a tudo que diga respeito à instrução e capacitação. Será portanto prioritária em nossa gestão a conscientização da classe através de um amplo e coordenado trabalho de base, para qual serão destacado diretores para essa finalidade”.

E apesar das diversas experiências formativas ao longo da história do sindicato terem, de fato, concretizado a prioridade da capacitação dos trabalhadores ao longo das diversas gestões, foi apenas no seu 8º Congresso da categoria, que o tão sonhado projeto da construção de uma

Escola de educação livre para os trabalhadores e para a sociedade de modo geral se concretiza e finalmente sai do papel. A resolução do 8º congresso define:

“Considerando nossa concepção de educação integral e libertadora, voltada para a ação transformadora na fábrica e na sociedade, o Sindicato deverá promover a formação dos dirigentes com foco nas demandas geradas pelos desafios concretos enfrentados na fábrica em estreita relação com a ação sindical dos CSEs (Comitês Sindicais de Empresa) e das Comissões de Cidadania, partilhando os princípios e conhecimentos indispensáveis à prática militante.”

A história do Sindicato e suas experiências em formação profissional revelam um processo de contínua transformação dentro de referências ético- políticas presentes nos princípios e diretrizes da entidade sindical. Esses princípios levam a opção de abarcar diversas demandas da sociedade, incluindo os processos de transformação no mundo do trabalho e da educação profissional pretendendo diminuir as desigualdades sociais no Brasil.

Com esse objetivo o Sindicato busca, com a Escola Livre para Formação Integral, uma prática educativa para formação profissional integrada e para o aprofundamento de um projeto de formação humana dos trabalhadores metalúrgicos do ABC.

Essa experiência pode ser lida como uma referência estratégia de ruptura da formação profissionalizante orientada pelo empresariado através do sistema S.

Partindo-se do pressuposto de que no sistema capitalista, o trabalho assalariado exige dos trabalhadores uma adaptação para além das aprendizagens nas funções, mas também à disciplina frente aos processos ritmados pelas máquinas, a formação dos trabalhadores ao longo de sua história tem abordado as duas dimensões:

“O trabalho fabril apoia-se na divisão manufactureira, que possibilita o desmembramento da produção em tarefas simples e a substituição do homem pela máquina. Além disso, a maquinaria estabelece um ritmo mecânico ao qual o trabalhador, como seu apêndice, tem de se subordinar, e incorpora em seu mecanismo uma regulação do tempo e da intensidade que, caso não existisse, exigiria elevados custos de supervisão (Engita, 1989, p.17). Passa-se de um processo orientado pelo caráter qualitativo das tarefas para um processo orientado pelo caráter quantitativo das tarefas para um processo encaminhado exclusivamente para a economia de tempo. Na terminologia de Thompson (1967, p.21), verifica-se a passagem do *task-oriented* ao *time-oriented labour*, da orientação finalista à orientação temporal do processo de trabalho.” Manfredi, (1999)

Ainda no trabalho desenvolvido por Enguita (1989) o trabalho assalariado assumiria as seguintes características:

a) separação entre o trabalho manual e intelectual, havendo uma cisão entre concepção e execução, é imanente ao processo de trabalho capitalista, pois constitui um aspecto do monopólio que o capital tem sobre o conhecimento (acúmulos gerados pela ciência

e tecnologia) e o poder de projetar sistemas de produção. Só por meio da posse e da reprodução desse monopólio pode o capital impor seus objetivos;

b) o controle hierárquico e a disciplina são essenciais para que o capital possa alocar tarefas, impor velocidades e intensificações, punir a má qualidade e assim por diante, pois, afinal de contas, é ele que dá as regras no interior do processo de trabalho. É o capital que aloca tarefas, que especifica esquemas de pagamento e normas e que impõe penalidades para o caso de falhas.

Dizer isso não significa contudo que as formas de controle hierárquico não possam ser modificadas e/ou transmutadas; a maioria dos trabalhadores não controla hoje a duração nem a intensidade de seu trabalho. O trabalhador assalariado deve submeter-se aos ritmos impostos pela maquinaria, aos fluxos planejados de produção e às normas de rendimento estabelecidas pela direção. O trabalhador por conta própria controla-as apenas de forma limitada, pois o movimento dos preços força-o a não distanciar-se demasiadamente do calendário, do horário e do ritmo imposto por aqueles que têm menos escrúpulos em explorar a si mesmo. Ele pode teoricamente estabelecer seu próprio equilíbrio entre o trabalho e consumo, mas o primeiro vê-se estimulado pela concorrência e o segundo pelas normas sociais e culturais, aproximando todos dos padrões aceitos (Enguita, p.9-10)

c) fragmentação/desqualificação – a desqualificação é inerente ao processo de trabalho capitalista porque o capital deve visar ter funções de trabalho que sejam rotinas calculáveis, padronizáveis, porque este trabalho deve ser executado à velocidade máxima e com o mínimo de “porosidade” e porque o capital quer força de trabalho que seja barata e facilmente substituível. Assim, passa-se de um processo de trabalho variado, composto de múltiplas tarefas distintas e cuja alternância é fonte de variedade, à realização reiterada, monótona e rotineira de um reduzido número de tarefas simples. Em suma, de um tipo de trabalho que se poderia considerar como um espaço e um tempo de realização pessoal a outro que somente pode ser aceito como um mal necessário, inevitável ou simplesmente imposto (...) ao encarregar-se de parte das tarefas, simplifica o encargo do trabalhador ou o que dá suporte ao mesmo, desqualifica seu posto de trabalho. Esta desqualificação procede também da substituição da mão-de-obra nas tarefas requerem maior precisão e, em geral, eliminação prática de qualquer possibilidade de decisão no processo produtivo (...) Os trabalhadores assalariados, que compõem a maior parte da população chamada economicamente ativa, veem-se inseridos em organizações produtivas com uma divisão do trabalho mais ou menos desenvolvida para cuja conformação não se contou nem se contará com eles. Os processos de trabalho são organizados pelos escritórios de métodos e tempos ou, simplesmente, a critério dos patrões e dos quadros intermediários (Enguita, 1989, p.17 e 20).

Alguns estudiosos destacam que no Brasil, os aprendizados passados entre gerações de trabalhadores se deram através da experiência compartilhada. Mas acentuam-se ao longo do processo histórico, a partir do início do séc passado, com o advento da escravidão, a dicotomia entre os trabalhos manuais e os trabalhos intelectuais. Formando uma espécie de fosso entre os saberes menos importantes e associados aos escravos e os saberes sofisticados que seriam reservados aos integrantes da classe dominante.

“Segundo Blass (2000), a cultura do trabalho compreende múltiplas faces, em que confluem e se sobrepõem tradições, hábitos, valores culturais herdados e experiências históricas das quais fazem parte as lutas sociais dos trabalhadores, resignificadas nos diferentes contextos históricos específicos de trabalho. Aquelas tradições, hábitos, valores e experiências, por sua vez, misturam-se interagem, conflitam com a cultura no trabalho, a qual resulta, segundo Agier e Guimarães (1995), da confluência das culturas de empresa, retratadas nos requisitos tecnológicos e gerenciais com valores,

regras de comportamento, ideias e símbolos segundo a ótica do capital.” (Manfredi, 2002)

Ainda nos dias atuais percebem-se nas práticas cotidianas, que estes ensinamentos informais permeiam as relações entre os trabalhadores. Entre aquilo que se aprende nas escolas, e a realidade no trabalho em geral, existe uma distância considerável. Esta distância em geral é preenchida pelos conhecimentos informais que circulam entre os trabalhadores. Neste sentido, os processos de socialização são promotores em potencial de determinadas culturas na sociedade. Em geral tais aprendizados que se dão nos diversos espaços sociais como na família, igreja, sindicato, são marcados pelo recorte de classe.

“Assim, entre as diversas concepções, há desde as que consideram a Educação Profissional numa perspectiva compensatória e assistencialista, como uma forma de educação para os pobres”

Com a preocupação de romper com esta dicotomia e capacitar os membros de sua diretoria, assim como os trabalhadores em sua base, e levá-los a uma compreensão mais crítica sobre a realidade no mundo do trabalho, o Sindicato desenvolve, especialmente a partir de seu II Congresso, uma estratégia de formação bastante complexa. Nasce uma plataforma educacional que procurará subsidiar uma nova estrutura sindical: os Comitês Sindicais de Empresa que representarão uma diretoria ampliada, em cujos membros seriam diretores com atuação nas fábricas que formam eleitos, ampliando o número de membros democratizando, desta forma, a atuação política e estrutura organizativa do Sindicato.

“Seguindo a linha do trabalho realizado na preparação do II congresso dos Metalúrgicos do ABC, quando desenvolveu um programa sistemático de debate com a categoria sobre a reforma do seu estatuto, o Sindicato está promovendo, no primeiro semestre de 1999, um programa especial de formação sobre sua nova estrutura organizativa. O programa tem como público militantes e candidatos a membros dos Comitês sindicais de Empresa. Coordenado pelo Departamento de Formação, o programa tem sido desenvolvido com ampla participação de dirigentes, militantes e assessores vinculados a outros departamentos do Sindicato.

Procura-se com esta iniciativa, de um lado, capacitar futuros membros dos CSES para o exercício da representação sindical no local de trabalho e, de outro, prepara-los para assumirem efetivamente a direção plena do sindicato”.⁴

A capacitação dos dirigentes e militantes assume, a partir de então, um caráter absolutamente estratégico, pois a transmissão da cultura sindical, e a efetivação do projeto sindical do SMABC, cuja concepção e tradição se pauta pelo “Novo Sindicalismo” (Iram Jacome, 1999) exigirá cada vez mais, a sistematização dos conhecimentos e experiências acumuladas ao

⁴ Revista “Está nascendo um novo sindicalismo - O sindicato no chão da fábrica” Capacitação dos Comitês Sindicais de Empresa pág 10.

longo da trajetória desta instituição. Este conhecimento sistematizado deveria chegar a um número muito maior de membros, devido à nova configuração político-organizativa.

“Um dos elementos centrais desse processo é a constituição dos Comitês Sindicais de empresa, através dos quais o sindicato passa a ter uma representação orgânica no interior das empresas. O que há, de fato, de tão inovador nesta iniciativa? Trata-se apenas de uma nova forma decompor a direção do sindicato? Em que medida o CSE rompe com a estrutura corporativa que ainda vigora no país ? }que avanços o Sindicato faz, através do CSE, na luta mais geral pela conquista da autonomia e liberdade de organização? Que princípios e valores levaram o sindicato dos Metalúrgicos do ABC a optar por este caminho? O que há de novo na concepção e na prática do sindicato?”

Assim sendo, os valores e princípios do “Novo Sindicalismo”, antes transmitidos entre as relações geracionais pela simples convivência nas fábricas e participação na luta, passa a exigir espaços de reflexão sistemática. Em parte pelos novos desafios e complexidades suscitados pelas novas conjunturas, mas também pelas necessidades surgidas com a ampliação de membros da diretoria e sua ligação orgânica com a instituição. Como o próprio caderno (1999) sugere, os cursos e atividades formativas devem estimular e procurar construir coletivamente respostas para as seguintes questões:

“Do ponto de vista subjetivo, que valores e princípios devem orientar a prática dos militantes e dos futuros membros do CSEs? Qual é o perfil ideal desse dirigente? Que princípios políticos e que valores éticos devem orientar sua conduta? Que processos explicam a distância entre o ideal desejado e a prática concreta que envolve as relações entre dirigentes, militantes e trabalhadores no seu dia-a-dia? O que pode ser feito para diminuir a distância entre a prática do militante e do dirigente do projeto utópico construído coletivamente?”

E desenvolvem ainda os seguintes princípios orientadores como norte para os trabalhos a serem desenvolvidos nesta área, e como guia de atuação:

“Os princípios que orientam a concepção sindical defendida pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC⁵

Para o sindicato dos Metalúrgicos do ABC os valores e princípios que sempre basearam a sua concepção sindical são:

- a) A defesa intransigente dos interesses da classe trabalhadora;
- b) A mobilização e organização permanente dos trabalhadores em torno de suas reivindicações e na defesa de seus interesses;
- c) A defesa intransigente da participação democrática dos trabalhadores nas decisões e na vida cotidiana do sindicato;
- d) A defesa do direito dos trabalhadores de livremente poderem criar seus sindicatos;
- e) O direito a livre sindicalização e contribuições aos sindicatos
- f) A organização dos trabalhadores nos locais de trabalho;

⁵ Revista “Está nascendo um novo sindicalismo - O sindicato no chão da fábrica” Capacitação dos Comitês Sindicais de Empresa pág 13.

- g) A defesa da autonomia da entidade sindical e das suas decisões frente aos partidos políticos, ao governo, aos credos religiosos e ao patronato;
- h) A defesa da pluralidade ideológica e de manifestações políticas;
- i) A defesa da unidade de ação dos trabalhadores
- j) A busca de soluções nas negociações coletivas para a conquista das reivindicações dos trabalhadores e a superação de conflitos
- k) A prática da solidariedade entre os trabalhadores;
- l) A defesa da sociedade democrática”

Todo o arcabouço teórico desenvolvido para refletir sobre a prática sindical contestará a legislação corporativista como limitadora de uma atuação combatente. Para os metalúrgicos, ficar limitado a tais normas, significa respeitar as barreiras criadas pela classe dominante para a fragmentação da classe trabalhadora e enfraquecimento de sua organização e luta política. Desde a década de 80 do século passado, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, priorizaria a formação como espaços de socialização, de troca de experiências, mas para além disso, para pensar estratégias políticas.

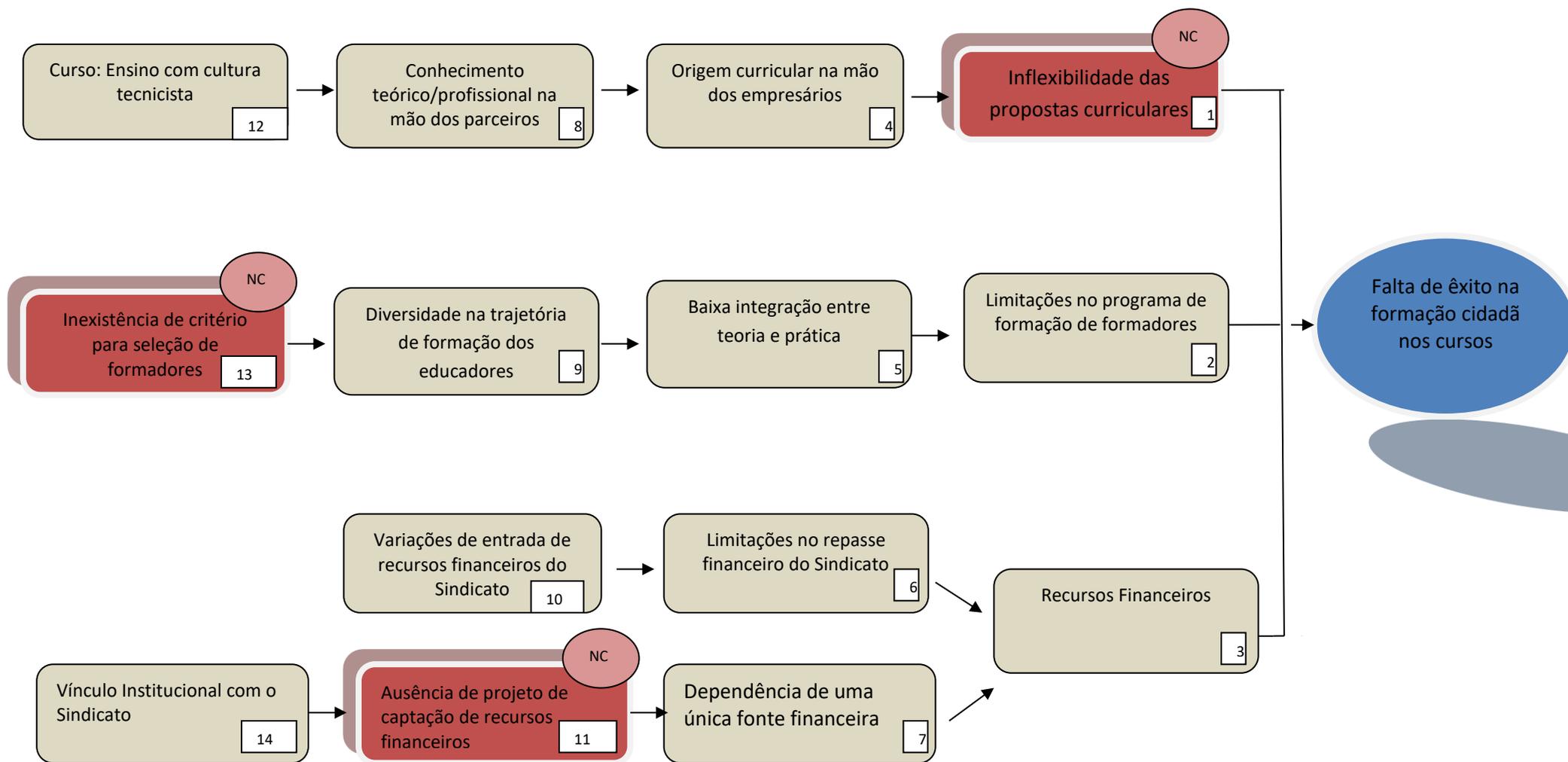
“Em 1985, o projeto de formação — fruto de discussões e avaliações da diretoria — procurava dar conta de novas relações formativas. Ou seja, o projeto começaria a enfatizar três características básicas: o acento no político (CUT, movimentos de bairro, militância partidária, pastoral popular etc.), a formação de quadros e a formação de formadores (capacitar militantes do próprio movimento sindical).³¹ As atividades de “educação” e/ou formação sindical são mais do que espaços para “troca de experiências”; são também espaços para se elaborar em conjunto uma nova forma de pensar (organizar ideias, criar novos conceitos, analisar conhecimentos já teorizados, etc.) e uma nova forma de planejar a ação sindical. Para as lideranças do “novo sindicalismo” ficava claro o valor estratégico da formação sindical (capacitação da base e principalmente dos militantes), e também que a formação profissional cumpriria o papel de qualificar a mão-de-obra.” Paranhos, PÁG 15(1999)

Estas orientações estratégicas no campo da educação sindical, não restringem-se aos programas formativos para dirigentes e militantes. Subsidiaram, ao longo dos anos, todas as atividades desenvolvidas no diálogo com a base. A Escola do Sindicato representará, portanto, um canal importantíssimo para proliferar, fomentar, implementar políticas. Neste sentido, os processos formativos na Escola permearão áreas de conhecimento técnico-científico, mas também histórico-sociológicos.

“o movimento sindical convence-se pouco a pouco de que, para permitir aos militantes que cumpram as suas tarefas, não basta ensinar-lhes economia política, direito, contabilidade — mas que é necessário integrar na formação que lhes é dada outras dimensões da cultura, as quais, de qualquer modo, invadem a vida do trabalhador; o sindicalismo, se não quiser ficar separado das massas, tem de se preocupar com isto”.

Marcel David, op. cit., p. 304

Fluxograma Explicativo



2. Comentários analítico-conceituais sobre nós explicativos

Na sequência, descreveremos o desenvolvimento do presente trabalho a partir de comentários analíticos dos nós explicativos expostos no fluxograma acima.

A construção dos nós se deu através de cadeias causais dos nós explicativos, relacionados ao problema elegido: “Falta de êxito na implantação do projeto original da Escola”.

Entre os pilares da escola: Escola não formal; Livre e de Formação Integral, destaca-se o terceiro. E é sobre as limitações, dificuldades e desafios em implementar uma escola com tal desenho que o presente trabalho se debruça.

A primeira cadeia trata da origem da dicotomia existente entre o conhecimento técnico-profissional e o conhecimento humanista ligado à cidadania. Além disso, parece evidente que ao longo da história da educação profissional no Brasil, este conhecimento fica de posse de um grupo social específico: o empresariado.

A segunda cadeia diz respeito à problemas de ordem interna da escola, como critérios e a forma de contratação dos educadores que prepararão e executarão os processos de formação. Mas também à uma questão cultural que relaciona-se à primeira cadeia: a trajetória educacional dos educadores da escola reflete a dicotomia descrita acima.

A terceira cadeia toca em uma questão ao mesmo tempo fundamental para manutenção e ampliação dos programas existentes na escola, e também a mais difícil de ser controlada pelo ator, ou seja a escola. A escola está vinculada ao Sindicato e, portanto, sua receita depende do orçamento arrecado pelo mesmo. As variações dos valores estão associadas às flutuações de sócios do sindicato. Essa terceira cadeia desmembra-se em dois ramos. Um deles diz respeito à vinculação da escola ao sindicato e as limitações nos repasses das verbas. O outro diz respeito a esta vinculação única como fonte financeira assim como ausência de projetos para captação de novos recursos. Em parte isso se explicaria pela complexidade em expandir a captação entre empresas privadas uma vez que não compartilham dos princípios filosóficos e políticos contidos na proposta da escola.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS NÓS ESTRATÉGICOS

(NE1) “Inflexibilidade das propostas curriculares”

(NE2) “Inexistência de critério para seleção de formadores”

(NE3) “Ausência de projeto de captação de recursos financeiros”

2.2 ANÁLISE DOS NÓS ESTRATÉGICOS

2.2.1. (NE1) “Inflexibilidade das propostas curriculares”

Considera-se este um item estratégico porque consideremos possível negociar com os parceiros no sentido de flexibilizar as propostas curriculares. Apesar da resistência inicial em avançarmos neste item, novos programas podem ser sugeridos e gradativamente avançaremos em direção à mudanças mais significativas.

2.2.2 (NE2) “Inexistência de critério para seleção de formadores”

No que refere-se à necessidade de estabelecer critérios mais rígidos na contratação de novos educadores, há uma boa chance de avanço no sentido de diminuir as consequências que tal nó desencadeia. Já em relação à questão cultural, que diz respeito à formação dos educadores, é algo mais difícil de ser trabalhado e modificado. Seriam necessárias atividades formativas contínuas objetivando este fim.

2.2.3 (NE3) “Ausência de projeto de captação de recursos financeiros”

O desafio quanto aos recursos são imensos e de pouca governabilidade, e é justamente na possibilidade de serem preparados e sugeridos novos projetos de captação de recursos que reside a possibilidade de resolução ou diminuição do problema apontado.

3. Árvore do problema

3.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – Inflexibilidade das propostas curriculares	A1.1. Criação de um grupo de trabalho para análise de grade curricular. A1.2. Elaboração de proposta de uma nova grade curricular. A1.3 Implementação da nova grade curricular.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade na grade curricular e mais integração; • Incorporação da discussão cidadania nas aulas temáticas.
NE 2 – Inexistência de critério para a seleção de formadores	A2.1 Analise critica do sistema atual de contratação; A2.2. Apresentar uma nova proposta com critérios definidos para as novas contratações; A2.3. Realizar a seleção a partir dos novos critérios.	<ul style="list-style-type: none"> • Maior qualidade no atendimento ao público da escola.
NE 3 – Ausência de projeto de captação e recursos financeiros	A3.1 Levantamento de necessidades financeiras; A3.2 Elaboração de projeto; A3.3. Implementação do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Avanços nas disponibilidades de recursos.

4. Plano de Ação

PAINEL 2.1

NC 1 – Flexibilidades das propostas curriculares

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
Criação de um grupo de trabalho para analisar grade curricular	1- Selecionar membros do grupo estabeleceu agenda dividir funções.	Espaço para encontros de recursos humanos	Uma semana	Diretor da Escola
Elaboração de proposta de uma nova grade curricular	1- Pesquisa para levantamento de grades curriculares em outras instituições. 2- Formular novas proposta e discutir novas possibilidades.	Carros para visita Pesquisa de campo e bibliografias	Duas semanas	Coordenação Pedagógica
Implementação de nova grade curricular	1- Criar calendário específico. 2- Preparar apresentação, colocar em execução.	Encontros RH	Três semanas	Direção da escola

PAINEL 2.2

NC 2 – Inexistência de critério para seleção de novos Formadores

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
Análise crítica do sistema atual de contratação	1- Montar uma equipe. 2- Buscar novos conceitos de contratação. 3- Analisar critério da direção.	Três avaliadores	Dois meses	Diretor da Escola
Apresenta nova proposta com critério definido para novos formadores	1- Mudar o modelo de seleção 2- Exigir uma formação escolar 3- Mudar o conceito da formação	Três Formadores	Dois meses	Diretor de organização
Realizar a seleção a partir dos novos critérios	1- Critério na seleção. 2- Valorizar a graduação. 3- Verificar aptidão.	Um coordenador Dois avaliadores	Dois meses	Direção do Sindicato

PAINEL 2.3

NC 3 – Ausência de projeto de captação de recursos

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
Levantamento das necessidades financeiras	1- Montar um grupo para realizar diagnósticos. 2- Levantamento das potencialidades a ser exploradas 3- Realizar relatório	Um diretor Dois funcionários	Um mês	Um funcionário indicado pelo grupo
Elaboração de projeto	1- Realizar possíveis parceiros potências de acordo com relatório. 2- Encontros incubadores (levantamento de diversas possibilidades de proposta. 3- Elaborar projeto.	Três funcionários Dois diretores	Dois meses	Um diretor
Implementação	1- Elaborar a apresentação para possíveis parceiros. 2- Apresentação do projeto. 3- Estabelecer novos parceiros.	Dois funcionários Três diretores	Dois meses	Um diretor

5. Análise de Atores

PAINEL 3.1

Ação 1.1

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Direção da Escola	Estrutura física e pedagógica	Entender as necessidades específicas	Selecionando pessoas capacitadas	Falta de capacidade	Apoiando
Professores	Cognitivo	Atuação restrita	Participando	Não participando	Incentivando a participação
Sindicato	Político e econômico	Baixo envolvimento	Fazendo parte do grupo	Se distanciando	Demonstra a importância da ação

PAINEL 3.2

Ação 1.2 -

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Empresa especializada	Equipes especializadas em pesquisa de campo	Capacidade técnica	Selecionando pessoas com capacidade técnicas	Fazendo escolhas erradas	Acompanhar de perto o projeto
Coordenação da escola	Pessoal e organizacional	Entender necessidades técnicas	Participando diretamente na construção dos projetos	Participando a distância	Dar apoio nas organizações
Coordenador Pedagógico	Corpo docente	Lidera o projeto	Organizar as demandas	Não participar das ações	Dialogar e motivar

Ação 1.3

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Coordenação pedagógica	Equipe especializada em calendários específicos	Entendimento entre tempo e execução	Consultar os professores	Desprezar opiniões	Incentivando as ações
Direção da escola	Estrutura Física	Entender as necessidades do corpo docente	Participação direta	Ficar distantes das decisões	Participando
Direção do sindicato	Estrutura para divulgação	Liderar o projeto	Aproximar no máximo nas ações do projeto	Tomando decisões alheias	Demonstrando interesse

PAINEL 3.3

Ação 2.1 -

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor da escola	Direção do sindicato	Capacidade técnica	Avaliar currículos	Fazer indicação	Fornecer informações necessárias
Direção do sindicato	Autonomia	Distância	Estar mais próximo	Não participar	Dialogar com quem for preciso
Professores	Nenhuma	Auxiliar	Participar	Não participar	Motivar

PAINEL 3.4

Ação 2.2 –

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Direção do sindicato	Acompanhando a coordenação da escola	Ações políticas	Acompanhando a escola de perto	Afastando dela	Fazer cobrança periódica
Direção da escola e grupo	Direção do sindicato	Distância	Fazendo visitas periódicas	Não cobrando ação	Controlando a autonomia
Direção do sindicato e direção da escola	Informação	Capacitação	Auxiliar nas tomadas de decisões	Não se envolvendo	Dialogar e motivar

Ação 2.3–

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Equipe montada	Pessoal que organiza	Capacidade técnica	Participação efetiva	Não analisando	Dialogar com quem for preciso
Diretor da escola	Assessoria interna	Capacidade técnica	Dedicando - se	Não participando	Motivando
Diretor da escola e sindicato	Político e técnico	Participando e desenvolvendo	Garantir a ação de contratação	Não se envolvendo no processo	Dialogando

PAINEL 3.5

Ação 3.1 -

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor	Recursos materiais e pessoais	Baixo envolvimento	Participando	Não Participando	Remunerando atividade
Funcionários	Operacional	Limitação técnica	Dedicando-se	Não participando	Envolvendo nas atividades
Sindicato	Político	Baixo envolvimento	Participando	Não Participando	Mobilizando

PAINEL 3.6

Ação 3.2 –

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor	Econômicos e políticos	Mobilização	Garantido ação com efetividade	Não se envolvendo no processo	Incentivando
Coordenação	Técnicos	Excesso de trabalho	Realizando as ações	Não desempenhando suas funções	Apoiando com recursos
Funcionários	Pessoal organizacional	Capacidade técnica	Efetiva participação	Não participado	Subsidiando com recursos necessários

Ação 3.3

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Diretor	Econômico	Mobilização	Garantindo ação com efetividade	Incapacitando a mobilização	Incentivar mobilização
Coordenador	Técnicas	Excesso de trabalho	Dedicação	Não atuando	Dialogar e motivar
Funcionários	Pessoal	Capacidade	Participação ativa	Não se envolvendo	Auxiliando com recursos

6. Análise de Riscos e Fragilidades

PAINEL 4

Perguntas orientadoras:	Análise da equipe
1. As ações propostas para equacionar os nós estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis (por exemplo: efeitos sociais ou ambientais)	1.Sim se, as tarefas não forem executadas de forma correta. Os diagnósticos e mapeamentos, exige acompanhamento e envolvimento de toda equipe, se os atores não estiverem imbuídos de propósito, não conseguiremos solucionar os problemas. O planejamento e o acompanhamento exige constante vigilâncias senão os resultados serão prejudicados.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	2.Sim , ao realizar o planejamento tanto as decisões políticas como técnicas precisam ser as mais adequadas, pois as escolhas equivocadas provoca grandes perdas desde recursos financeiros desperdiçados, como horas de pessoal, bem como o não cumprimento dos objetivos.
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	3. Não conseguir desenvolver propostas. O não envolvimento das pessoas, a interação de todos os envolvidos e o permanente diálogo, é uma forma de prevenir essa dificuldade.
4.O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas.	4.Acompanhamento efetivo por meio de avaliações periódicas que garantam o cumprimento de todas as etapas estão sendo realizadas como planejado
5. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	5. Sim, como a escola é uma prioridade para o sindicato, que visa a transformação da sociedade, existem recursos suficientes para aplicação nas ações.

7. Considerações Finais

Ao desenvolvemos neste trabalho um diagnóstico da situação da “ESCOLA LIVRE DE FORMAÇÃO INTEGRAL DONA LINDU” nos deparamos com a possibilidade de sistematização do problema declarado.

Com uma observação mais detalhada sobre as causas e após a análise das mesmas verificamos que algumas delas exigiram intervenções significativas para a solução do problema. O que achamos de “Nós Críticos”. Dessa forma foi possível exemplificar um modelo de planejamento de ações que pode ser implementado e alcançar os objetivos necessários.

O problema do objeto de análise desse trabalho sobre a “ESCOLA LIVRE DE FORMAÇÃO INTEGRAL DONA LINDU” não é diferente de outros modelos de escolas que tem como propostas uma nova forma de entender a realidade que o cerca a partir de reflexões do seu cotidiano e a sua atuação como sujeito e agente dessa transformação.

O mundo do trabalho passou e passa por diversas modificações na sua trajetória, e o trabalhador sempre é visto como uma parte integrante dessas alterações, mas de forma simples onde suas ideias sim são ouvidas, mas como forma de obtenção de mais lucro, nunca como forma de libertação desse modelo opressor e disciplinador imposto pelo capital.

De fato temos que olhar para a escola como fonte de informações para transformar o mundo do trabalho em algo que a participação dos trabalhadores é importante não só no posto dele, bem como na sociedade.

Mostrar que a forma de atuação do sindicato passa por pauta muito mais importante onde a forma de dialogar tem que ir além das necessidades básicas até as mais complexas.

A escola livre para formação integral tem sido um mecanismo muito importante nesta transformação, é através deste modelo que estamos avançando para manter as fábricas organizadas, preparar os dirigentes e os trabalhadores.

Trouxemos vários atores para a mesa de discussões com os empresários, governo e a sociedade, e é com esse modelo de escola descrito no trabalho que nós pretendemos transformar a sociedade.

8. Referências bibliográficas

PARANHOS, KÁTIA R. Era uma vez em São Bernardo. Campinas. Editora Unicamp, 1999

JACOME, IRAM. O novo sindicalismo. Rio de Janeiro. Editora Vozes, 1999

MARIANO F. E. (1989) a face oculta da escola educação e trabalho no capitalismo. Porto Alegre. Artes Médicas, 1989

MANFREDI, S. M. Educação Profissional no Brasil. Editora Cortez, 2002

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC – revista O sindicato no chão da fábrica – Capacitação dos Comitês de Empresa , 1999

