

**O PAPEL DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO E COMBINAÇÃO DOS SABERES DOS TRABALHADORES: visando a eficácia e operacionalidade dos objetivos econômicos e sociais da atividade empresarial<sup>1</sup>**

**THE ROLE OF THE MANAGER IN THE CONSTRUCTION AND COMBINATION OF WORKERS' KNOWLEDGE: aiming at the effectiveness and operability of the economic and social objectives of business activity**

**Fábio Ribeiro de Oliveira<sup>2</sup>**  
**Lorrane Santos da Silva<sup>3</sup>**  
**Elisabeth Maria de Fátima Borges<sup>4</sup>**

**RESUMO**

Muito se discute a importância do papel do gestor na construção e combinação de saberes dos trabalhadores nas atividades empresariais. O objetivo desta pesquisa é analisar o papel do gestor na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores no cotidiano das empresas. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica. Pesquisas vêm apontando que, diferente do que apregoava o Taylorismo, os saberes dos trabalhadores acrescentam grandes contribuições no processo de produção. As pesquisas também destacam a vinculação entre educação e processo produtivo, aprofundando a necessidade de se reconhecer as relações entre o saber e o trabalho. Observa-se que o gestor tem participação fundamental no desenvolvimento dos conhecimentos dos trabalhadores, na identificação das forças e fraquezas, na troca de saberes teóricos e práticos, na identificação de oportunidades, na valorização, impulsão das competências de cada um, na percepção de mudanças e avanços de novos métodos e articulação no processos de aprendizagem, desenvolvimento e execução do trabalho com excelência. Este estudo concluiu que o gestor desempenha um papel importante na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores, no sentido de tornar eficaz e operacional tanto os objetivos econômicos quanto os objetivos sociais da atividade empresarial.

**Palavras-chave:** saberes dos trabalhadores; gestão; empresas.

**ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Mais - UNIMAIS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, no segundo semestre de 2024.

<sup>2</sup> Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: Fabio.Ribeiro@aluno.facmais.edu.br

<sup>3</sup> Acadêmico(a) do 8º Período do curso de Administração pelo Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: lorraneasantos@aluno.facmais.edu.br

<sup>4</sup> Professor(a)-Orientador(a). Mestre em História. Docente do Centro Universitário Mais - UNIMAIS. E-mail: elisabeth@facmais.edu.br

There is much debate about the importance of the manager's role in building and combining workers' knowledge in business activities. The objective of this research is to analyze the role of the manager in the construction and combination of workers' knowledge in the daily lives of companies. The methodology used is bibliographical research. Research has shown that, contrary to what Taylorism proclaimed, workers' knowledge adds great contributions to the production process. Research also highlights the link between education and the production process, deepening the need to recognize the relationships between knowledge and work. It is observed that managers have a fundamental role in developing workers' knowledge, identifying strengths and weaknesses, exchanging theoretical and practical knowledge, identifying opportunities, valuing, promoting each person's skills, perceiving changes and advances in new methods and articulation in the processes of learning, development and execution of work with excellence. This study concluded that the manager plays an important role in the construction and combination of workers' knowledge, in order to make both the economic and social objectives of business activity effective and operational.

**Keywords:** workers knowledge; management; companies.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática abordada neste estudo é o papel do gestor diante dos saberes dos trabalhadores no cotidiano empresarial. Santos (2008) aponta que, diferente do que apregoava o taylorismo, os saberes dos trabalhadores contribuem no processo de produção. Elas também destacam a vinculação entre educação e processo produtivo, aprofundando a necessidade de se reconhecer as relações entre saber e o trabalho.

Assim, esta pesquisa objetiva analisar o papel do gestor na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores no cotidiano das empresas. A questão-problema que norteou esta pesquisa foi: Qual o papel do gestor na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores visando tornar eficaz e operacional os objetivos econômicos e sociais da atividade empresarial?

Esta pesquisa se justifica por sua relevância social e científica. A relevância científica de se pesquisar esse tema específico provém do debate sobre o saber social dos trabalhadores no ambiente de trabalho que, no Brasil, é um assunto recente. Foi a partir da década de 1980 que, baseando-se em pesquisadores franceses, foram iniciadas as pesquisas sobre essa temática. Isso mostra a relevância científica e aponta para a necessidade de se pesquisar o assunto.

A relevância social deste estudo vem do fato de que esta pesquisa pode trazer à sociedade uma contribuição com olhar atual, mostrando as inovações, as descobertas, as novas perspectivas e métodos para desenvolvimento pessoal e de trabalhos em equipe. Desse modo, por meio da pesquisa, consideramos que seja possível contribuir, de alguma forma, para a construção do conhecimento no âmbito da gestão de pessoas. Essa pesquisa possibilitará a problematização sobre a relevância do saber que cada trabalhador adquire ao longo de sua carreira profissional.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão da literatura, ou pesquisa bibliográfica. Para tal, o artigo está dividido em três partes. Inicialmente abordamos a questão do conceito de trabalho, para em seguida apresentar a perspectiva de

análise sobre os saberes no trabalho, e, finalmente evidenciamos o papel do gestor em relação aos saberes dos trabalhadores.

## 2 TRABALHO

Schwartz (2011) apresenta uma definição de trabalho em uma perspectiva cultural:

[...] em todas as sociedades, quaisquer que sejam os lugares ou as épocas, os homens e as mulheres trabalham, ou seja, envolvem seus corpos em uma atividade socialmente programada que visa a produzir os meios materiais de suas existências (Schwartz, 2011, p. 20).

Vatin (2010) mostra que, embora para Marx o trabalho não era só prazer todavia não o via como algo que somente requer esforço; portanto o autor mostra que não é correto afirmar que Marx era anti-trabalho, uma vez que ele via que o trabalho também pode ser algo que traga autorrealização aos trabalhadores.

Daniellou, Laville e Teiger (1989) abordam a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real.

[...] Deste conceito teórico do trabalho e dos meios de trabalho provém o que chamamos de trabalho prescrito, isto é, a maneira como o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar. Porém, este trabalho prescrito nunca corresponde exatamente ao trabalho real, isto é, o que é executado pelo trabalhador (Daniellou; Laville; Teiger, 1989, p. 07).

Na citação acima Daniellou, Laville e Teiger evidenciam a diferença entre trabalho prescrito (aquele que a empresa indica) e trabalho real (o trabalho que é executado), ou seja, há uma diferença entre a teoria e a prática.

O tema da redação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) do ano 2023 abordou a questão do trabalho invisível: “Os desafios para enfrentar a invisibilidade do trabalho de cuidado das mulheres no Brasil”. Quanto ao trabalho visível e invisível, Schwartz (2011) evidencia que:

Quando fazemos uma pesquisa na internet sobre o ‘trabalho invisível’, aparece uma chuva de referências sobre o trabalho das mulheres. Certamente, como o lembra Sylvie Schweitzer, em sua obra, *Les femmes ont toujours travaillé* (2002) (As mulheres sempre trabalharam), inclusive na esfera mercantil, industrial, o que reforça a tese da instabilidade das fronteiras entre trabalho masculino e feminino (mas também a tese das desigualdades de status). Mas essa característica de invisibilidade nas referências fornecidas remete essencialmente a essas ‘formas limites’ que são as tarefas domésticas, o trabalho doméstico. Ora, essa quase identificação do trabalho invisível com o trabalho feminino no lar, ou do trabalho em instituições beneficentes pode conduzir a duas observações (Schwartz, 2011, p. 21).

Nas considerações supracitadas, Schwartz (2011) destaca que os conceitos de trabalho - visível e invisível - são facilmente explicáveis pelo cotidiano de trabalho das mulheres, haja vista que a jornada de trabalho feminino, para além do trabalho remunerado fora de casa, se estende aos afazeres domésticos que não são percebidos.

Para Schwartz (2011), ao restituir a atividade doméstica à condição de

‘trabalho’ acaba-se por possibilitar o reequilíbrio da nossa visão da vida social e familiar, além de aprofundar a abordagem do trabalho em geral:

Assim, restituir à atividade doméstica a condição de ‘trabalho’ é reequilibrar a nossa visão da vida social e familiar, e também aprofundar a abordagem do trabalho ‘em geral’, fazendo-nos refletir sobre o que é, então ‘invisível’ nesse trabalho e, a partir daí, em todo o trabalho. Poderíamos sintetizar essa ideia do trabalho como um misto de visível e de invisível (Schwartz, 2011, p. 32).

Na citação acima o autor defende a necessidade do reconhecimento do trabalho doméstico como condição de trabalho, pois ele é indispensável na relação social e familiar.

Analisando as pesquisas sobre o trabalho, Morin (2003) afirma que:

Na empresa, o vício da concepção tayloriana do trabalho foi o de considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo momento, compreendeu-se que há também um homem biológico: adaptou-se o homem biológico a seu trabalho com as condições de trabalho de cada homem. Depois, quando se compreendeu que existe também um homem psicológico frustrado pela divisão do trabalho, inventou-se o enriquecimento das tarefas. A evolução do trabalho ilustra a passagem da unidimensionalidade para a multidimensionalidade. Estamos apenas no início deste processo (Morin, 2003, p. 91).

A citação acima de Morin evidenciou que o grande erro do taylorismo foi pensar o ser humano como se fosse uma máquina, desconsiderando que ele é um ser biológico e psicológico. No tópico a seguir abordamos a perspectiva de análise sobre os saberes no trabalho.

### **3 A PERSPECTIVA DE ANÁLISE SOBRE OS SABERES NO TRABALHO**

Santos (2008) analisa os saberes no trabalho retomando a origem e o desenvolvimento de uma vertente de pesquisa no interior do campo de estudos sobre trabalho e educação. A autora destaca pesquisas sobre esse fenômeno educativo inerente às relações sociais presentes nos espaços não escolares também; e, nesse sentido, os estudos apontam para uma discussão sobre os diversos tipos de saberes nas situações de trabalho, identificando a natureza desses saberes com uma nova maneira de articular trabalho e educação.

Analisando os nexos entre trabalho e educação, Tiriba (2015) aponta a necessidade deste reconhecimento, bem como a identificação dos valores, costumes, tradições, além dos modos pelos quais os trabalhadores se comportam perante as contradições entre capital e trabalho.

No que se refere à temática das situações de trabalho, Schwartz (2016) afirma que ela é carregada de saberes dos trabalhadores:

[...] nenhuma situação humana sem dúvida, concentra , “carrega” com ela tantos sedimentos, condensações, marcas de debates da história das sociedades humanas com elas mesmas quanto às situações do trabalho: os conhecimentos acionados, os sistemas produtivos, as tecnologias utilizadas, as formas de organização, os procedimentos escolhidos, os valores de uso selecionado e, por detrás, as relações sociais que se entrelaçam e opõem os homens entre si, tudo isto cristaliza produtos da história anterior da humanidade e dos povos (Schwartz, 2016, p. 180-181).

Vale destacar que, para obter uma gestão de qualidade, o trabalhador precisa estar preparado para as situações de cada setor. Além de conhecer as técnicas da administração é preciso conhecer a organização, o produto ou serviço.

Em outra perspectiva, a preparação é indispensável para um bom gestor, pode utilizar ferramentas que se faça concretizar sua estratégia, podendo ser de colaboração ou confrontação sem atacar a outra parte, tentando fortalecer seu lado e sua posição e enfraquecer a do concorrente e, assim, poder fidelizar seus clientes, oferecendo qualidade e excelência.

Baseado em todo contexto e narrativas acima sugerimos a seguinte questão: Qual o papel do gestor na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores para tornar eficaz e operacional os objetivos econômicos e sociais da atividade industrial?

Tiriba (2015, p. 128) defende a busca pela “singularidade de mulheres e homens, as particularidades de seu trabalho, de sua cultura, de sua forma de conceber o mundo”.

Para Schwartz (2011):

O ‘trabalho’ é ao mesmo tempo uma evidência viva e uma noção que escapa a toda definição simples e unívoca. É sem dúvida nesse ‘e’ que une ‘o trabalho’ e ‘os homens’ que repousa provavelmente a fonte desse caráter enigmático, gerador de paradoxos, e que permite a questão: o que está comprometido – do homem – no trabalho? (Schwartz, 2011, p. 20).

Na citação acima Schwartz (2011) pontua que trabalho não é algo simples para ser definido em poucas palavras e reforça que se trata de um tema amplo e complexo. A seguir analisamos o papel do gestor frente aos saberes dos trabalhadores.

#### **4 O PAPEL DO GESTOR EM RELAÇÃO AOS SABERES DOS TRABALHADORES**

A partir da década de 1970 é possível identificar inúmeras transformações no mundo do trabalho, iniciando uma nova divisão internacional do trabalho, uma realocação dos grandes blocos econômicos mundiais. Desse modo, no mundo todo, iniciou-se um processo de formação de redes de empresas diversificadas, uma nova forma de organizar e gerir o trabalho e a produção (Santos, 2008).

Os modelos taylorismo-fordismo, que mantiveram um método de racionalização que basicamente distingue concepção e execução, hoje já não se sustenta e precisa dividir com mais modelos flexíveis como aquele trabalhador “pensante-executante” capaz de pensar e agir na construção do sucesso da empresa (Santos, 2008, p. 153). Neste contexto atual, “o saber que o trabalhador produz e mobiliza no trabalho é reconhecido como fator fundamental no mundo dos negócios” (Santos, 2008, p. 153).

Ao analisar os estudos sobre trabalho educação no Brasil, Alves (2019) aponta um conjunto de características consideradas singulares, uma vez que estão delineadas pelo percurso histórico e pelos atores sociais brasileiros. O autor aponta um aumento nas pesquisas sobre temáticas como o saber em trabalho, a importância dos conhecimentos dos operários em situações concretas, o associativismo, bem como os valores que vão sendo construídos ou desconstruídos nesse processo. O autor apresenta, ainda, uma lacuna nestas pesquisas, que pouco

têm se debruçado sobre o fazer, o saber, o ser e as aspirações destes trabalhadores e trabalhadoras.

Visto assim, os saberes dos trabalhadores acrescentam grandes contribuições no processo de produção. Pesquisas apontam a vinculação entre educação e processo produtivo, aprofundando a necessidade de se reconhecer as relações entre saber e o trabalho (Franzoi; Fischer, 2015; Santos, 2008).

Neste contexto, o gestor ganha um espaço de destaque no qual é responsável pela organização, controle, treinamento de equipe, que precisa ser gerida por profissionais capazes de mantê-la atualizada, motivada e preparada. Isso pode ser feito através do treinamento e conhecimento, que são adquiridos ao longo do tempo, contribuindo para o sucesso da empresa (Santos, 2008).

O gestor tem participação fundamental no desenvolvimento dos saberes dos trabalhadores, na identificação das forças e fraquezas, na troca de saberes teóricos e práticos, na identificação de oportunidades, da valorização, impulsão das competências de cada um, na percepção de mudanças e avanços de novos métodos e articulação no processos de aprendizagem, desenvolvimento e execução do trabalho com excelência (Santos, 2008).

É cada vez mais nítida a necessidade de as empresas atentarem-se às novas metas, melhorando e potencializando as novas formas de produção ou prestação de serviços. Para isso, um gestor que seja presente e atuante fortalece os laços, o engajamento, a confiança e busca por novos conhecimentos e, dessa forma, o alcance da inovação e crescimento planejado (Santos, 2008).

As relações no interior de uma organização, de uma sociedade, de uma empresa são complementares e antagônicas ao mesmo tempo. Esta complementaridade antagônica fundamenta-se em uma ambiguidade extraordinária: Daniel Mothé, antigo operário profissional da Renault, descreve como na sua fábrica uma associação informal, clandestina, manifestava a resistência dos trabalhadores, contra a organização rígida do trabalho, permitindo-lhes ganhar um pouco de autonomia pessoal e de liberdade. Curiosamente esta organização secreta criava uma organização flexível do trabalho. A resistência era colaboradora, pois graças a ela as coisas funcionavam (Morin, 2003).

Uma crítica ao nosso modelo de funcionalidade e racionalidade na Administração é apontada por Morin (2003):

Acredito que nosso modelo ideal de funcionalidade e de racionalidade não seja apenas um modelo abstrato, mas um modelo nocivo. Nocivo para os administradores, enfim, para o conjunto da vida social. Tal modelo é evidentemente rígido, e tudo o que está programado sofre de rigidez em relação à estratégia. Claro, numa administração não se pode dizer que todo mundo possa vir a ser um estrategista, neste caso só teria uma total desordem. Mas, em geral, evita-se colocar o problema da rigidez e das possibilidades de flexibilidade e de "adaptabilidade", o que favorece as escleroses no fenômeno burocrático (Morin, 2003, p. 90).

Neste contexto apresentado, o autor acima contesta o modelo rígido de gestão e isso provoca consequências para os administradores, tornando o ambiente mais nocivo e burocrático, e isso limita posições estratégicas para o conjunto da vida social e desequilibra as ações de um modelo ideal.

Para que o gestor tenha êxito nas relações profissionais é preciso que ele saiba como conhecer e interpretar o comportamento das pessoas associadas à organização; sendo assim, a percepção é uma habilidade primordial da gestão.

Sobre essa percepção do gestor, Chiavenato (2009, p. 64) afirma que a “percepção é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la”. Assim, cabe ao gestor que tenha a habilidade de percepção de como a equipe e o ambiente comportam-se, identificar os diferentes saberes dos trabalhadores.

Chiavenato (2009) aborda a transferência de informações nas empresas como essencial para o bom desempenho das relações e atividades pretendidas: “A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre pessoas” (Chiavenato, 2010, p. 61). Mais uma vez, fica evidenciada a importância do gestor identificar e utilizar os saberes dos trabalhadores.

A mobilização dos saberes dos trabalhadores acaba por se tornar um fator de motivação. Para Oliveira (2016) a disseminação do conceito de motivação está em voga nas empresas, pois possibilita que os empregados contribuam positivamente com os resultados, e acabam por ter maior eficiência nos serviços.

Knapik (2012) define a arte de motivar:

Motivar significa mover para a ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade (Knapik, 2012, p. 134).

Para Silva (2016) um dos desafios ao mundo hodierno é o envelhecimento da população. Esse envelhecimento tem pressionado várias entidades como os sistemas de pensões, de segurança social, de saúde, o que acarreta o aumento das despesas.

Silva (2016) defende que devemos encarar esse processo não como uma desvantagem, e sim como algo natural, e que cabe às sociedades se adaptarem. O autor aborda a questão dos saberes dos trabalhadores mais velhos, defendendo que “saber aproveitar o que os mais velhos têm para oferecer, anos de experiência e serenidade perante o imprevisto podem ser fundamentais para o desempenho de certas funções” (Silva, 2016, p. 4).

Silva (2016) mostra a importância dos gestores usarem os conhecimentos oriundos dos saberes dos trabalhadores:

No contexto de uma sociedade fortemente industrializada, as preocupações com a qualidade requerem necessariamente uma experiência de que os trabalhadores mais velhos são detentores e podem mobilizar, em ordem ao atendimento de tais critérios de exigência. Não obstante, o envelhecimento da força laboral obriga igualmente a ajustes nos respectivos postos de trabalho e a um esforço redobrado no que concerne à substituição de mão-de-obra especializada, com anos de know-how acumulado que é importante preservar (Silva, 2016, p. 4).

A transmissão de saberes e o processo de aprendizagem entre os trabalhadores em uma empresa ocorre como um aprendizado informal, haja vista que não é algo sistematizado, que tenha um plano de formação pré-formulado (Silva, 2016).

Silva (2016) apresenta uma discussão sobre a diferença entre aprendizagem formal e informal:

De forma a compreender a diferença entre aprendizagem formal e informal, de acordo com Marsick & Watkins (2001) a aprendizagem formal é aquela que possui um apoio institucional, que ocorre em salas de aula e é estruturada, seguindo certos parâmetros. Já a aprendizagem informal no trabalho, segundo Eraut (2004), fornece um contraste simples com aprendizagem formal pela maior flexibilidade e liberdade que a primeira dá aos intervenientes. Livingstone (2000) acrescenta ainda que a aprendizagem informal parte da iniciativa do próprio indivíduo ou de um coletivo, sem nenhum critério externo imposto ou a presença de um instrutor institucionalmente aprovado. O ambiente de trabalho é rico em oportunidades de aprendizagem para os indivíduos. No entanto, para que tal processo aconteça é fundamental que os colaboradores tenham interesse em aprender (Silva, 2016, p. 22).

Na citação acima o texto aponta uma tipologia da aprendizagem, classificando-a em aprendizagem formal e informal. Por uma aprendizagem formal o autor aponta aquela que é aquela mais específica, que possui suporte institucional, e seguindo um escopo pré definido e organizado. Já a aprendizagem informal é aquela mais flexível, sem estrutura e mais espontânea. O autor evidencia o ambiente de trabalho como um espaço que oferece diversas oportunidades de aprendizagem.

Neste contexto, as empresas fazem com que seus colaboradores circulem entre setores e áreas visando se inserir nos processos, na perspectiva de que eles adquiram maior aprendizado, novas experiências para a capacitação e desenvolvimento de outros talentos, e que assim tenham novas oportunidades de crescimento no próprio ambiente e o apoio mútuo dos envolvidos (Silva, 2016). Isso evidencia que o ambiente de trabalho pode se tornar rico em oportunidades de aprendizagem.

Silva (2016) aborda os processos de transmissão no e pelo trabalho. O autor mostra que com a visão de valorizar os colaboradores mais antigos e impulsionar a transmissão dos saberes no ambiente de trabalho, de maneira, muitas vezes informal, essa relação de suporte e aprendizado se intensifica visando partilhar processos e conhecimentos para o desenvolvimento do serviço, tirar dúvidas; e, assim, vai ocorrendo a formação dos novos colegas no ambiente de trabalho (Silva, 2016).

Silva (2016, p. 30) ainda pontua que “este processo de formação passa muito despercebido pelos trabalhadores. Para eles é de forma natural que um trabalhador mais novo aprende com o mais velho sem que tal seja formalizado ou definido de forma intencional”.

Analisando essa formação de um saber oriundo de seu processo de inserção naquele tipo de trabalho, Silva (2016) conclui que a prática laboral de cada trabalhador lhes traz um saber oriundo de sua experiência. Ou seja, com o decorrer dos anos os trabalhadores vão adquirindo um saber que foi construído a partir do desenvolvimento de estratégias para bem executar seu trabalho no dia a dia da empresa.

Silva (2016) aborda a questão do quanto os mais novos aprendem ao trabalhar junto aos colaboradores mais antigos. Esse autor enfatiza a necessidade de que os mais novos tenham o treinamento adequado para a maior eficiência futura, para obter cada vez mais resultados positivos.

Conforme Silva (2016), para que esse processo tenha êxito é necessário que os colaboradores mais antigos tenham o interesse em perpetuar os saberes que

eles adquiriram, uma vez que assim eles estarão repassando aos trabalhadores mais novos uma bagagem de aprendizado que eles levaram uma vida para aprender. Esse aprendizado se adequa à categoria de aprendizado informal. Nesse processo, o gestor desempenha um papel essencial ao identificar esse movimento e o incentivar.

Em contrapartida, Silva (2016) defende que, nas empresas, os colaboradores mais novos também podem ensinar aos mais antigos outras formas de realizar bem o trabalho ali proposto. Isto porque, mesmo que eles não tenham o conhecimento empírico, oriundo de anos de experiência, os mesmos podem ali chegar com uma bagagem de conhecimento científico. Desta forma, a troca de experiências e saberes entre os colegas de trabalho pode promover momentos muito significativos de aprendizagem. Para que isso seja possível, é fundamental que o gestor perceba as potencialidades de cada um deles e incentive este processo de aprendizagem mútua.

Kuenzer (1986) mostra que o conceito de saber não pode ser restrito ao ambiente escolar, pois o saber em si vem de todas formas, do convívio em família, das relações em sociedade, do/no trabalho e de diversas situações que provocam integração, convivência e que estimulam o desenvolvimento e o conhecimento. Portanto, uma simples leitura, uma pesquisa, um diálogo também são importantes na criação de relações sociais. A autora pontua que o trabalho é uma categoria na qual também se efetiva o processo de produção do conhecimento. E, assim, Kuenzer (1986, p. 22) enfatiza que “o lócus, portanto, da produção do conhecimento é o conjunto das relações sociais”. Essa autora refuta a tese de que a escola é a parte mais importante da produção do conhecimento.

Kuenzer (1986, p. 15) defende a tese de que estamos diante de uma nova concepção de trabalho; e que, “estas novas formas de organização e de concepção de trabalho vão sendo gestadas pelo e no próprio interior do processo de trabalho capitalista”. A autora pontua que, no ambiente de trabalho vem surgindo mudanças consideráveis no intuito de criar novas e melhores relações no processo de produção e conservar o que de bom foi alcançado até aqui. Esses novos métodos trazem força, estrutura e fortalecem a superação e o ambiente organizacional.

Franzoi e Fischer (2015) evidenciam que o saber social já era conhecido pelos trabalhadores, mas não valorizado pelas empresas. Com o passar do tempo, a perspectiva de valorização dos saberes dos colaboradores foi implantada e desenvolvida com o objetivo de aprimorar a forma de se trabalhar e se comportar em grupo buscando melhor interação, produtividade, performance e incentivos para melhores condições de trabalho, remuneração, apoio intelectual e psicológico. Este saber se completa com a teoria criada e prática nas execuções.

Conforme Franzoi e Fischer (2015), enquanto no Taylorismo se menosprezava o saber dos trabalhadores, o modelo Japonês o valorizou, então pode-se afirmar que aconteceu uma mudança na concepção de produção do conhecimento dos trabalhadores.

Assim, para Franzoi e Fisher (2015):

Não se pode desconhecer, no entanto, que os saberes dos trabalhadores no chão de fábrica se desenvolvem dentro de um quadro de separação histórica entre concepção e execução do trabalho. Porém, se o saber prático do trabalhador é incompleto, também o é o saber teórico que precisa estar, permanentemente, referido ao concreto (Franzoi; Fisher, 2015, p. 155).

Fica evidente que neste processo de implementação e evolução dos saberes dos trabalhadores não basta ter a teoria porque sem a prática o desenvolvimento não se sustenta, tendo em vista que se trata de uma combinação do saber e fazer acontecer.

Ao analisar os espaços de formação de saberes, Parente (2003) defende que o ambiente de trabalho pode ser um espaço para novos saberes, mas também estagnação ou de regressão, conforme não tenha o desenvolvimento para obter processos de aprendizagem caso ocorra uma mudança organizacional. A autora pontua que a empresa que se preocupa em dar treinamentos de capacitação, possuem características favoráveis para a qualidade e crescimento nos processos de aprendizagem por parte dos trabalhadores. Ela defende que cabe às empresas coordenar e planejar uma mudança, visando constituir-se novas oportunidades de aprendizagem.

Parente (2003) mostra que para obter e alcançar melhores resultados, é necessária uma adaptação dos trabalhadores, e que cabe ao gestor criar mecanismos de troca de aprendizagens no ambiente de trabalho. Para essa autora, a partir da aprendizagem do trabalhador, é otimizada a qualidade do trabalho, promovendo o desempenho de sua função com qualidade e responsabilidade. Esta capacitação é importante pois aprimora a capacidade de sucesso, habilidades, conhecimento e treinamento.

Parente (2003, p. 53) defende a tese de que “o conhecimento, e não o trabalho material, é a fonte de riqueza social”. A autora esclarece que é importante que o conhecimento seja fonte de riqueza social; pois, assim, os trabalhadores transformam seus saberes em especializações e em inovações, introduzindo novos procedimentos e desempenhando funções com eficiência e com qualidade. Para a autora cabe aos gestores criar diferentes formas de transmissão dos saberes entre os trabalhadores.

Analisando o papel do gestor nas equipes de trabalho, Oliveira (2016, p. 49) afirma que “é preciso manter um nível de motivação elevado em seus liderados e para isso há o estudo do campo da inteligência emocional”.

Para Knapik (2012, p. 75) a qualidade das relações pessoais na empresa influenciam também na criação de um ambiente de trabalho agradável ou não, e, até “mesmo instigar ou neutralizar a criatividade. Os gestores e as equipes de trabalho dependem dessas competências relacionais para conquistar a sinergia de esforços”. Assim, ele deve estar atento às transmissões de saberes necessários para que essas relações pessoais sejam benéficas a empresa.

Oliveira (2016, p. 49) defende que o gestor deve conhecer as atividades de sua gestão: “em se tratando de conhecimento o bom líder é aquele que já teve experiência operacional e entende os processos envolvidos no cotidiano de seus liderados”. Esse autor pontua a necessidade do gestor estar antenado tanto aos conhecimentos que os trabalhadores já possuem quanto às novidades em sua área, que adequadas à sua gestão podem ajudar no desenvolvimento das atividades das empresas.

Analisando o desempenho dos gestores no mundo hodierno, globalizado, Oliveira (2016) defende que estes sujeitos não podem mais manter uma gestão unilateral, dando ordens a serem obedecidas pelos trabalhadores, mas que é preciso estar atento às mudanças que ocorrem de forma rápida e também valorizar os conhecimentos que os trabalhadores vão adquirindo no decorrer do cotidiano do trabalho.

A educação corporativa é abordada por Oliveira (2016). Esse autor pontua a necessidade do gestor avaliar as competências de cada trabalhador, bem como fazer o levantamento das necessidades deles, para enfim, fazer um planejamento estratégico da empresa de capacitação destes sujeitos. Neste processo, a “intenção é identificar, de modo geral, as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas e, conseqüentemente, da área ou do negócio” (Oliveira, 2016, p. 45).

Oliveira (2016, p. 48) defende que “o líder deve permitir que sua equipe seja autônoma e não dependente dele, pois é imprescindível que viabilize a criatividade em seu ambiente de trabalho, o que tem sido cada vez mais necessário às organizações”. O autor mostra, ainda, que o gestor das empresas deve ser capaz de desenvolver, mas também de reconhecer as capacidades e os conhecimentos de cada um dos trabalhadores de sua equipe, “pois somente com o sentimento de ter seu potencial reconhecido poderá este contribuir, motivar e desenvolver-se, a fim de proporcionar o ganho desejado para a organização” (Oliveira, 2016, p. 48).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, neste artigo concluímos que o gestor desempenha um papel extremamente importante na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores, no sentido de tornar eficaz e operacional os objetivos econômicos e sociais da atividade empresarial.

Portanto, observamos a partir dos aspectos discutidos neste trabalho que o gestor tem participação fundamental no desenvolvimento dos saberes dos trabalhadores, na identificação das forças e fraquezas, na troca de saberes teóricos e práticos, na identificação de oportunidades, na valorização, impulsão das competências de cada um, na percepção de mudanças e avanços de novos métodos e articulação nos processos de aprendizagem, desenvolvimento e execução do trabalho com excelência.

Verificamos que, quando o gestor exerce seu papel na construção e combinação dos saberes dos trabalhadores, ele conseguirá tornar mais eficaz e operacional os objetivos econômicos da atividade empresarial; e, um outro grande ganho que essa ação pode proporcionar é tornar um ambiente de trabalho saudável, onde todos se sintam valorizados, contribuindo assim até mesmo para a qualidade de vida dentro das empresas.

Enfim, percebemos que o gestor exerce uma importância ímpar no processo de combinação dos saberes dos trabalhadores, cujo processo vai desde a utilização do saber do trabalhador, na prática laboral e na capacitação dos funcionários; oferecendo condições de treinamento capazes de promover a interação destes saberes, potencializando as capacidades e desenvolvendo as oportunidades. Desta forma, é possível extrair ao máximo o melhor de todos, de forma que se valorize o conhecimento na prática para alcançar engajamento e atingir os resultados planejados.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, Wanderson Ferreira. O que estudamos do trabalho e da educação quando estudamos sobre trabalho e educação? In: PETRAFESA, José Paulo; RODRIGUES, Maria Emília de Castro; SAUER, Sérgio (orgs.). **Diálogos entre educação, mundo**

**do trabalho e movimentos sociais.** Campinas-SP: Mercado das Letras, 2019, p. 167-190. Disponível em:  
[https://www.academia.edu/45094213/wanderson\\_ferreira\\_alves\\_o\\_que\\_estudamos\\_do\\_trabalho\\_e\\_da\\_educa%C3%87%C3%83o\\_quando\\_estudamos\\_sobre\\_trabalho\\_e\\_educa%C3%87%C3%83o](https://www.academia.edu/45094213/wanderson_ferreira_alves_o_que_estudamos_do_trabalho_e_da_educa%C3%87%C3%83o_quando_estudamos_sobre_trabalho_e_educa%C3%87%C3%83o). Acesso em: 10 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DANIELLOU, Francois; LAVILLE, Antoine; TEIGER, Catherine. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 1989, 17(68), 7-13. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/989547/mod\\_resource/content/1/Ficcao%20e%20realidade%20do%20trabalho%20operario%20-%20Daniellou%2C%20Laville%20e%20Teiger%201989.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/989547/mod_resource/content/1/Ficcao%20e%20realidade%20do%20trabalho%20operario%20-%20Daniellou%2C%20Laville%20e%20Teiger%201989.pdf). Acesso em: 21 jul. 2023.

FRANZOI, Nara; FISCHER, Maria Clara Bueno. Saberes do trabalho: situando o tema no campo trabalho educação. **Revista Trabalho Necessário**, 13 (20), p.147-172, 2015. Disponível em:  
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/210438/000967361.pdf?sequence=1>  
 Acesso em: 10 mar. 2024.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

KUENZER, Acácia Zeneida. **A apropriação do saber sobre o trabalho:** um direito do trabalhador. Em Aberto, Brasília, ano 5, n. 30, abr./jun. 1986. Disponível em:  
<http://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/1956/1695>. Acesso em: 26 fev. 2024.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre, Sulina, 2003.

OLIVEIRA, Rafael de Souza. **O papel do gestor na maximização da produtividade no meio ambiente do trabalho.** Marília: UNIVEM, 2016. Disponível em: [berto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1556/TCC%20-%20O%20papel%20do%20gestor%20na%20maximiza%C3%A7%C3%A3o%20-CD%20Rafael%20de%20Souza%20466530.pdf?sequence=1](https://berto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1556/TCC%20-%20O%20papel%20do%20gestor%20na%20maximiza%C3%A7%C3%A3o%20-CD%20Rafael%20de%20Souza%20466530.pdf?sequence=1). Acesso em: 26 fev. 2024.

PARENTE, Cristina. **Construção social das competências profissionais:** dois estudos de caso em empresas multinacionais do setor metalomecânico. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/7020>. Acesso em: 26 fev. 2024.

SANTOS, Eloisa Helena. Uma perspectiva de análise sobre os saberes no trabalho. In: NOZAKI, Izumi (org). **Educação e Trabalho:** trabalhar, aprender, saber. Mercado de Letras/Ed.UFMT, Campinas-Cuiabá, 2008.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e saber. In: ALVES, Wanderson Ferreira; MACHADO, Maria Ateru=Margarida (orgs). **Trabalho & Saber:** questões e proposições na interface entre formação e trabalho. Campinas: Mercado de Letras, 2016.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9,1, p. 19-45, 2011. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/tes/v9s1/02.pdf>. Acesso em 20 jul. 2023.

SILVA, Larissa Dorneles. **Envelhecimento no trabalho**: transmissão de saberes e regulação do trabalho. estudo de caso de uma indústria metalomecânica. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/87308/2/159508.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2024.

TIRIBA, Lia. “De olho” nos sujeitos trabalhadores e suas experiências de classe: contribuições ao campo trabalho e educação. **Trabalho Necessário**, 13 (20), p.119-146, 2015.

VATIN, François. Marx et le travail: acte créateur et instrument d’aliénation. **Revue du MAUSS**, 6 février 2010. (traduzido pela orientadora). Disponível em: <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article634>. Acesso em 26 jul. 2023.