

## **A leitura no mundo do trabalho: contribuições da *Theory of Constraints* – TOC (Teoria das Restrições)**

Márcia Regina Marques Amado da Silva<sup>(1)</sup>,  
Renilda da Silva Soares<sup>(2)</sup>,  
Elma Vital da Silva<sup>(3)</sup> e  
Ilária de Assunção Madalena Marques<sup>(4)</sup>

Data de submissão: 26/6/2021. Data de aprovação: 11/1/2022.

**Resumo** – O presente artigo analisa o movimento histórico da Educação de Jovens e Adultos no Brasil situando o processo da leitura e da escrita como fenômeno de apreensão dos códigos linguísticos e importante ferramenta para quem deseja adentrar o mundo competitivo do trabalho. Foi adotada a metodologia da revisão bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso a partir da visão da *Theory of Constraints* (TOC) como sendo um método de articulação de esforços para aumentar a eficiência de processo de mudança da realidade do analfabetismo brasileiro e a construção positiva dos objetivos a serem alcançados, que, nesse caso, consistem em o trabalhador usar o aprendizado acumulado da experiência no cotidiano e mergulhar no universo da leitura como elemento subsidiário que não só lê o universo à sua volta, mas o interpreta e projeta suas impressões dos fatos e eventos vivenciados. A produção de texto, nesse prisma, confere ao sujeito poder e autonomia de expressar, através da escrita, o percurso de suas histórias, sejam elas reais ou fictícias, fruto do pensamento criador que se desprende do imaginário dos jovens e adultos em processo de conquista pela educação inclusiva. É a comunicação dos sujeitos mediada pela palavra escrita, pois a leitura e a produção de texto são entendidas como operações essenciais no competitivo mundo do trabalho.

**Palavras-chave:** Comunicação. Competitividade no mundo do Trabalho. Leitura. Produção de Texto. TOC.

### **Reading in the world of employment: contributions from the *Theory of Constraints* - TOC (Theory of Constraints)**

**Abstract** – This paper analyzes the historical movement of Youth and Adult Education in Brazil, placing the process of reading and writing as a phenomenon of apprehension of linguistic codes, and an important tool for those who wish to enter the competitive world of work. To this end, the methodology of bibliographic review, documentary research and case study was adopted. From Theory of Constraints-TOC's view, as a method of articulating efforts to increase the efficiency of the process of changing the reality of Brazilian illiteracy and the positive construction of the objectives to be achieved, which in this case would be to have a worker that has accumulated learning from daily experience and immerse themselves in the universe of reading, as a subsidiary element that not only reads the universe around you, but interprets and projects your impressions of the facts and events experienced. Writing, in this light, gives the subject the power and autonomy to express the path of their stories, whether real or fictitious, the result of creative thinking that is detached from the imagination of young

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. \*mamados@edu.unisinis.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1100-8764>.

<sup>2</sup> Mestre em Educação. Instituto Federal do Tocantins – IFTO. \*renilda@ifto.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6286-1058>.

<sup>3</sup> Mestre em Educação. Instituto Federal do Tocantins – IFTO. \*elma@ifto.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2054-9298>.

<sup>4</sup> Letróloga. Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS. \*ilaria.madalena@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0633-9190>.

people and adults in the process of being conquered by inclusive education. It is the communication of subjects mediated by the written word, as reading and text production are understood as essential operations in the competitive world of employment.

**Keywords:** Communication. Competitiveness in the world of employment. Reading. Text Production. TOC.

## Introdução

Estamos no século do conhecimento, por isso, mais e mais saberes aliados a competências tornam-se indispensáveis para quem deseja adentrar e se manter no mundo do trabalho. Atualmente o profissional que consegue agregar conhecimentos específicos e capacidade de comunicação através da expressão, seja ela escrita ou oral, é reconhecido e valorizado. As empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade e com boa inserção no mercado, objetivando prender o cliente de modo satisfatório, e, notadamente, vê-se que entre os gargalos existentes no processo de produção muitos deles têm a ver com a má comunicação.

Por isso, a existência de trabalhadores que não sabem ler e escrever os códigos linguísticos por falta de condições de acesso ao processo de escolarização deve ser motivo de autocrítica constante para os responsáveis pelas políticas públicas da educação brasileira e pelos educadores envolvidos diretamente no processo de ensino-aprendizagem.

Uma vez que a prática da leitura se faz presente em nossa vida desde o momento em que buscamos compreender o mundo à nossa volta e a leitura que cada um de nós tem do mundo, como disse Paulo Freire (1985, p. 8), “[...] precede a leitura da palavra”, isso nos leva a pensar que o primeiro contato que se tem com a leitura é a da nossa própria vida, e, embora a leitura não se constitua um ato solitário, inicialmente cada um de nós vive individualmente.

Assim, para que cada estado ou região, parafraseando a TOC, seja considerado um elo da grande corrente chamada educação, que se faz forte quando se está preocupado com o todo, sendo que para melhorar o desempenho do sistema, é necessário identificar o elo mais fraco, que desencadeia a restrição.

Para Goldratt (1993, p. 93-94), “um dos maiores problemas [...] é que a maioria das pessoas não vê a empresa como um todo. Elas veem fragmentos. Devido a isto, obtêm-se ótimos localizados, muitas decisões erradas e muitos mal-entendidos (más comunicações).” Portanto, para mitigar esse gargalo, é necessário identificar as restrições existentes na educação de jovens e adultos, de forma a prepará-los para vivenciar o competitivo mundo do trabalho.

Lamentavelmente, o problema do analfabetismo vem se arrastando em nosso País desde o Brasil Colônia e, diferentemente do que há algum tempo se pensava, atingiu também pessoas abastadas, como comentou Almeida (2000, p. 15) em sua obra *História da Instrução Pública no Brasil*, escrita em 1889: “[...] havia um grande número de negociantes ricos que não sabiam ler”. Dessa forma, vale lembrar que, de acordo com as Diretrizes Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos (BRASIL, 2000, p. 45), “a ausência da escolarização não deve justificar uma visão preconceituosa do analfabeto ou iletrado como inculto que deve exercer apenas tarefas e funções desqualificadas nos diversos segmentos do mercado do trabalho.”

Dessa forma, a leitura torna-se um diferenciador competitivo que possibilita que as pessoas demonstrem suas habilidades, confirmem suas competências e tomadas de decisões nos espaços de discussões e, principalmente, sejam incluídas no mundo do trabalho competitivo e globalizado. Por isso, faz-se necessário trabalhar a leitura de forma criativa, pois a compreensão textual é uma exigência da sociedade e, infelizmente, pode-se constatar com experiências em sala de aula que os alunos da Educação de Jovens e Adultos (EJA) entram e saem da escola com imensa dificuldade de ler e escrever.

Assim, o objetivo principal do estudo é analisar o movimento histórico da EJA no Brasil, situando o processo da leitura e da escrita como importante instrumento para adentrar o mundo

competitivo do trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e foi analisado um estudo de caso.

### **Aspectos Legais da EJA e Concepções da (Theory of Constraints-TOC) Teoria das Restrições**

As primeiras iniciativas sistemáticas com relação à EJA se desenham a partir dos anos 1930, quando a oferta do ensino público primário, gratuito e obrigatório se torna direito de todos, atingindo inclusive os adultos. Nesse sentido, a Constituição de 1934 reconheceu pela primeira vez em caráter nacional, a educação como direito de todos. A Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, determinou, no art. 99, que aos maiores de 16 anos será permitida a obtenção de certificados de conclusão de curso ginasial mediante a prestação de exames.

Posteriormente, a Lei nº 5.379, de 15 de dezembro de 1967, cria uma fundação denominada Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL), com o objetivo de erradicar o analfabetismo no Brasil e propiciar a educação continuada de adolescentes e adultos.

Nesse contexto, o ensino supletivo, com a Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, ganhou capítulo próprio, com cinco artigos, e o Conselho Federal de Educação normatizou, através de parecer, matéria relativa às idades de prestação de exames, determinando a certificação de 1º grau para maiores de 18 anos e 2º grau para maiores de 21 anos, conforme nomenclatura da época.

Dessa forma, a Constituição Federal incorporou como princípio, no seu art. 205, que a educação visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, e o art. 2º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) retoma dizendo que: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” O que se entende por isso é que a Educação de Jovens e Adultos está inserida nesse princípio e assim deve ser considerada.

O art. 214 da Constituição Federal de 1988, também é claro, diz: “A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009).

- I. erradicação do analfabetismo;
- II. universalização do atendimento escolar;
- III. melhoria da qualidade do ensino;
- IV. formação para o trabalho;

Ressalta-se que a Seção V do Capítulo II do Título V da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) é intitulada “Da Educação de Jovens e Adultos”. Nela estão inseridos os arts. 37 e 38, logo, a Educação de Jovens e Adultos é uma modalidade da educação básica nas suas etapas fundamental e média. Em posterior conformidade com a Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.

### **Concepções da Theory of Constraints - TOC (Teoria das Restrições – TOC)**

Porém, foi ainda na década de 1960 e início da década de 1970 que as propostas de reformulação do ensino de Língua Portuguesa indicavam, fundamentalmente, mudanças no modo de ensinar, pouco considerando os conteúdos de ensino.

Volvendo o olhar para a Teoria das Restrições, criada pelo escritor e físico israelense Eliyahu M. Goldratt na década de 1980, a TOC (*Theory of Constraints*), como é denominada, tornou-se mundialmente conhecida pelo livro *A Meta* como uma filosofia de negócio fundamentada na existência de gargalos ou restrições, sendo utilizada para a tomada de decisões

em organizações que descubrem fatores de restrição, ou seja, fatores que reduzem ou limitam alcançar o objetivo.

Para definir a TOC precisamos compreender o termo “restrição”, que Goldratt (1993) conceitua como sendo o reflexo concreto de um bloqueio mental. Ele recomenda, na metodologia de solução de problemas, como um desafio aos gerentes, desenvolver as seguintes questões: o que mudar, o que implementar em seu lugar e como promover as mudanças com sucesso.

Assim, a Teoria das Restrições – TOC, propõe uma nova maneira de resolver problemas, buscando construir procedimentos lógicos, no uso de ideias estruturadas, por meio de análises pautadas em relações de causa e efeito, condição necessária para encontrar soluções simples e práticas em conflitos. (GOLDRATT, 2002).

Ao tempo em que na Educação de Jovens e Adultos julga-se que valorizar a criatividade seria condição para desenvolver a eficiência da comunicação e expressão do aluno, mitigando assim a existência de alguns gargalos.

### **O Plano Nacional de Educação**

Considerando que a função reparadora da Educação de Jovens e Adultos necessita ser repensada, pois sua função principal, que é a tentativa da elevação da escolaridade, não vem sendo alcançada, porque depende de uma ação mais efetiva das políticas sociais, a metodologia a ser trabalhada deve ser diferenciada, de forma a contribuir com as expectativas dos alunos que já dispõem de uma larga experiência de vida.

Em dezembro de 2010, o Ministério da Educação divulgou as 20 metas para serem cumpridas em um período de 10 anos, das quais três têm ligação direta com a alfabetização de jovens e adultos:

- elevar a escolaridade média da população de 18 (dezoito) a 29 (vinte e nove) anos, de modo a alcançar, no mínimo, 12 (doze) anos de estudo no último ano de vigência deste plano, para as populações do campo, da região de menor escolaridade no País e dos 25% (vinte e cinco por cento) mais pobres, e igualar a escolaridade média entre negros e não negros declarados à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.
- elevar a taxa de alfabetização da população com 15 (quinze) anos ou mais para 93,5% (noventa e três inteiros e cinco décimos por cento) até 2015 e, até o final da vigência deste PNE, erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% (cinquenta por cento) a taxa de analfabetismo funcional.
- oferecer, no mínimo, 25% das matrículas de Educação de Jovens e Adultos na forma integrada à educação profissional nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.

### **O universo da leitura**

A leitura é uma forma de conhecimento e de alcançarmos autonomia, por isso que ler não significa apenas decodificarmos as letras, mas nos inteiramos do mundo, compartilhando ideias, compreendendo e dando sentido às coisas e às pessoas que nos cercam. Segundo Paulo Freire (1981, p. 79), há duas básicas formas de conhecer: a leitura do mundo e a leitura da palavra. E “ninguém educa ninguém, como tampouco ninguém se educa a si mesmo: os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo”.

O professor deve ter a consciência de que sua função é mediadora, provocativa e extremamente importante nesse processo de conhecimento da leitura que não se limita apenas a ensinar o aluno a ler, mas o despertar da compreensão de que ele é detentor de sua própria capacidade, podendo, assim, realizar sua aprendizagem conforme suas necessidades e seus próprios interesses. É bem verdade que o despertar do interesse advém da necessidade de cada leitor, e para que haja comunicação tem que haver clareza entre o que está sendo falado ou escrito.

Segundo Martins (2006, p. 45), “a decodificação é tão somente necessária quanto a compreensão em se tratando de leitura”. E ao questionar o que significa a leitura para nós mesmos, certamente cada um dará resposta diferente. Isso porque se trata, antes de tudo, de “uma experiência individual, cujos limites não estão demarcados pelo tempo em que nos detemos nos sinais ou pelo espaço ocupado por eles”. A concepção que temos da língua escrita é de código de transcrição dos sinais sonoros (fala) em sinais gráficos (escrita), que possibilita estabelecer diferenças existentes entre elementos significativos da nossa língua.

Soares (2001, p. 32) afirma que:

[...] para o homem primitivo o mundo natural era seu acervo literário. Na carência de material escrito, o leitor era o ouvinte atento. Ouvia e processava as relações entre os diversos textos, constituindo-os experiências e ensinamentos. Sua biblioteca era o outro ser humano, pronto a ser consultado pela linguagem oral.

A sociedade mesopotâmica, como inventora da escrita no quarto milênio a.C., constata:

Ao mesmo tempo em que o primeiro escritor concebia uma nova arte ao fazer marcas num pedaço de argila, aparecia tacitamente outra arte sem a qual as marcas não teriam nenhum sentido. O escritor era um fazedor de mensagens, criador de signos, mas esses signos e mensagens precisavam de um mago que os decifrasse que reconhecesse seu significado, que lhes dessa voz. (MANGUEL, 1997, p. 28)

Vê-se, então, que a iniciação da escrita e da leitura ocorreu em situação totalmente adversa se comparando aos dias de hoje, porém foi em função da mesma necessidade que vivemos atualmente, a de nos comunicarmos e fazermos ser compreendidos. Com uma diferença intrigante, pois à época lia-se a partir de um apelo demandado pela natureza do leitor, e agora lemos pelo desejo de desvelar o conhecimento, por necessidade de compreender o texto e de relacionar com outras pessoas.

Outros povos da Antiguidade, como os egípcios, também deram asas ao processo de letramento e passaram a valorizar mais o escrito em detrimento da palavra oral. Para os gregos, a leitura constitui-se em apropriação do escrito (SOARES, 2001).

Na história da educação brasileira durante nosso processo de colonização, a ordem imposta pelos portugueses em parceria com os jesuítas era a não prioridade do letramento das pessoas. Havia apenas a preocupação isolada de catequizar os índios e os filhos de colonos que pudessem pagar a escola. Inicia-se aí o processo excludente, com a garantia de aprendizagem apenas para alguns.

Cabe ressaltar que, como tudo na vida, a leitura tem sido vista de maneira diferente ao longo dos anos. Nos anos 1960, por meio da leitura extraímos o significado dos textos. Nos anos 1970, a leitura passa a atribuir significado aos textos.

A grande tônica da escrita é a satisfação de podermos ver nosso objetivo alcançado, ser compreendido por meio deste instrumento indiscutivelmente necessário para nossa comunicação e relação com as pessoas.

### **Produção de texto na escola e no mundo do trabalho**

A leitura tem o objetivo de facilitar o acesso às informações, embora o jovem e adulto que não saiba ler também possa ter uma percepção apurada do mundo escrito, como, por exemplo, ser capaz de perceber que a leitura de uma bula de remédio serve para saber como usá-lo. Esse nível de consciência o adulto adquire à medida que interage com o meio em que vive, por meio da observação.

Falar e escrever são habilidades complexas no âmbito da linguística. Expressar-se verbalmente, por meio oral e escrito, não é determinação puramente biológica, não nasce com o ser humano, mas é apreendido em interação cultural e torna-se imprescindível para a aquisição de demais habilidades escolares, como calcular e contemplar os saberes acumulados historicamente na civilização do conhecimento. De acordo com Soares (1998, p. 18), “Letramento é, pois, o resultado da ação de ensinar ou de aprender a ler e escrever: o estado ou



a condição que adquire um grupo social ou um indivíduo como consequência de ter-se apropriado da escrita”.

Assim, o ensino de Língua Portuguesa na escola tem sido o centro da discussão acerca da necessidade de melhorar a qualidade da educação no País. O eixo da discussão, no que se refere ao fracasso escolar, tem sido a questão da leitura, da escrita e da compreensão do texto. Observa-se hoje que a razão de ser das propostas de leitura e escrita é a compreensão ativa de uso da fala e da escrita, que resulta na expressão e comunicação por meio de textos, levando os alunos a pensarem sobre a linguagem para utilizá-la adequadamente.

Portanto, é no ambiente escolar, que os educandos desenvolverão competências através da leitura e da escrita, operando os saberes sistemáticos que resultam no desenvolvimento humano dentro e fora da escola, qualificando o indivíduo para o mercado do trabalho e, conseqüentemente, para o exercício da cidadania. A escola é, no âmbito das instituições sociais, a escolhida pela sociedade para o ensinamento e desenvolvimento das habilidades de leitura, escrita, fala e escuta. Cabe, portanto, à escola viabilizar o acesso aos alunos ao universo dos textos que circulam socialmente, ensinando a produzi-los e a interpretá-los.

### **Materiais e métodos**

Foi adotada a revisão bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso, por se tratar de metodologia que muito tem a contribuir com o aumento de ganhos do trabalho, e, por meio deste, foi observado o processo de ensino-aprendizagem a partir da visão da *Theory of Constraints* - TOC, utilizando-se as ferramentas da Teoria das Restrições, como sendo um método de articulação de esforços para aumentar a eficiência de processo de mudança e de identificação das restrições de um sistema, minimizando-as ou eliminando-as, a fim de se melhorar seu desempenho como um todo. Na realização deste trabalho, buscou-se observar aspectos relevantes para otimizar as relações de alunos, professores e equipe pedagógica, elos envolvidos no processo de identificação das restrições existentes na comunicação dentro e fora da sala de aula, de forma a mitigar os gargalos que os impedem adentrar o mundo do trabalho.

De acordo com o objetivo principal, a pesquisa é aplicada e exploratória, que, segundo Gil (1991), tem como objetivo identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de determinados problemas. O estudo de caso, utilizado para a coleta de dados, é, segundo Yin (2005), um método de investigação que se concentra sobre o estudo de um determinado contexto, analisando e descrevendo ao mesmo tempo o objeto ou a situação pesquisada.

O estudo ocorreu em uma Escola Estadual de Enfermagem, localizada na cidade de Palmas (TO), que tem como finalidade a formação técnica de jovens e adultos que estão para adentrar ao mercado de trabalho, sendo realizadas várias entrevistas, levantamentos, observações e visitas, aplicando-se a teoria a uma situação vivenciada com profissionais da saúde, que tinham dificuldades de comunicação e expressão e não gostavam de estudar a disciplina de Língua Portuguesa. O trabalho está estruturado da seguinte forma: na primeira parte (seção atual), a introdução; na segunda, o referencial teórico; na terceira, será detalhada a metodologia utilizada; na sequência serão apresentados os resultados da pesquisa e, posteriormente, as considerações finais.

### **Resultados e discussões**

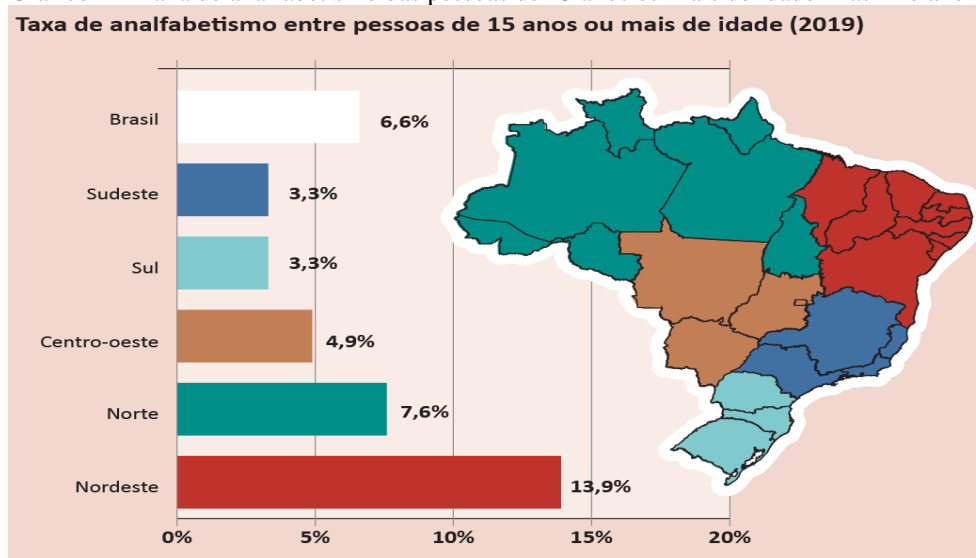
O processo de ensino-aprendizagem e o despertar para a leitura devem ser construídos tomando-se como base o real nível de desenvolvimento do aluno, pois os adultos, ao ingressarem na escola, chegam com objetivos bem definidos, sabendo por que estão ali e o que foram buscar, mas se não forem bem acolhidos podem evadir do ambiente escolar.

Desse modo, é inadmissível ainda termos alto índice de analfabetismo no nosso País. Segundo o Censo Educacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – 2019,

a taxa de analfabetismo no Brasil teve discreta redução, saindo de 6,8% no ano de 2018 para 6,6%, em 2019. Essa redução representa aproximadamente 200 mil pessoas, mas, ainda assim, continuamos com 11 milhões de pessoas sem saber ler e escrever, de modo que são vergonhosos os cortes de recursos no setor educacional nos anos de 2020 e 2021.

Nesse sentido, o Brasil continua a exibir o cenário representado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade Brasil no ano de 2019



Fonte: <https://educa.ibge.gov.br/> (2019)

Este estudo foi desenvolvido com uma turma de jovens e adultos de uma Escola Técnica de Enfermagem da rede estadual de ensino do estado do Tocantins que tinham dificuldade de comunicação nos seus locais de trabalho, objetivando diminuir as restrições quanto às distorções idade/série e às limitações de aprendizagem adquiridas desde a alfabetização.

Primeiramente, por meio de rodas de conversas e entrevistas individuais, identificamos as restrições existentes. Nesse sentido, o maior gargalo encontrado foi a aversão dos alunos às aulas de Língua Portuguesa, justamente por causa das suas dificuldades com a leitura e interpretação de texto, e por considerar de forma errônea que isso não faria nenhuma diferença na vida profissional deles.

Depois de várias conversas com a professora e a equipe pedagógica, 100% dos alunos aceitou participar das aulas de português e, a partir de então, foi trabalhado o acesso à leitura e à informação de forma dinâmica, utilizando-se recortes de jornais, revistas e, propositalmente, o livro *O Diário de Anne Frank*, a fim de agregar conhecimentos e despertar o senso crítico quanto à oralidade, à ortografia e à produção de texto a partir de suas próprias histórias e experiências de vida.

Assim, cada aluno passou a ter seu próprio diário e a construir sua história escrita a próprio punho. Pode-se conhecer essa realidade pelos relatos dos alunos feitos em sala de aula, após termos trabalhado a leitura e produção de texto reproduzindo individualmente *O Diário de Anne Frank*. A experiência mostra que a falta de objetividade e clareza na hora de falar ocasiona a má comunicação e o distanciamento entre professor e aluno, razão pela qual pensamos que estamos sendo entendidos e, no entanto, para o aluno, isso não acontece.

Portanto, qual seria o prejuízo nesse caso? E qual seria o ganho se a comunicação fluísse e a compreensão acontecesse? A aprendizagem, o saber escrever, saber expressar seus sentimentos e conhecimentos e estar apto a adentrar o mundo competitivo do trabalho. E, mais ainda, mitigaria o temor pelo desconhecido e o sentimento de não se sentir capaz de aprender o novo, mudou. Fazendo-se uma analogia com mundo do trabalho: em se tratando de uma fábrica,

a má comunicação ou mesmo a falta dela pode acarretar prejuízos desnecessários e irreparáveis a uma empresa. O que era para ser uma simples falta de leitura torna-se um complicado desgaste financeiro. Goldratt, (Capítulo 18, 1993, p. 565) afirma:

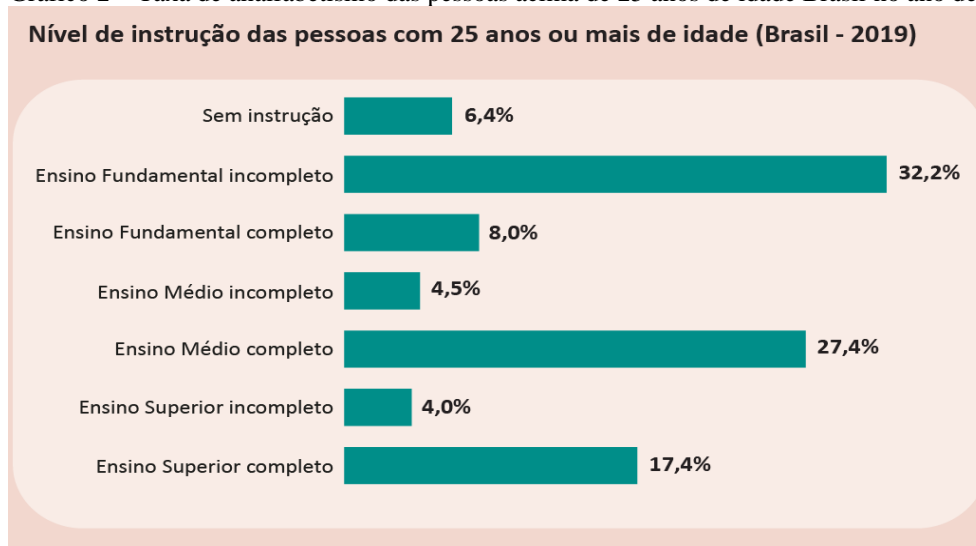
De acordo com minha experiência, as estratégias da TOC podem ser implementadas pelo menos duas vezes mais rápido e com o dobro de sucesso quando no mínimo o processo de comunicação da empresa é excelente. Muitas organizações enfrentam problemas de comunicação, particularmente durante um processo de transformação ou períodos de alto crescimento.

Procuramos promover a produção de textos de forma a favorecer a inserção dos alunos no universo da leitura e podemos afirmar que houve grande interesse em ler e produzir, e a partir daí a inércia foi quebrada e derrubadas todas as barreiras do pré-conceito que tinham com o professor de Língua Portuguesa. Nesse contexto, cerca de 100% do total de 35 alunos foram vencendo seus medos e procurando ajudar uns aos outros, como se cada um fosse um “elo da corrente” na busca do conhecimento e mitigação dos gargalos existentes.

A TOC oferece uma alternativa interessante para essa equação, que seria visualizar as regiões não em partes isoladas, mas como um sistema integrado em que o desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os seus elementos. Logo, se quisermos melhorar esse desempenho, precisa-se identificar sua principal restrição e atuar nela, explorando-a ao máximo, de forma a promover um processo de melhoria contínua. O grande problema é que ficamos amarrados somente nas discussões e a questão prática, que poderia melhorar o processo, não acontece.

Lamentavelmente, continua-se a incorrer no fracasso dos programas de governos que nunca se transformam em políticas públicas, porque atendem somente o interesse do mandato específico e não têm a finalidade de solucionar os problemas, como vem acontecendo ao longo dos anos. Assim, continuaremos penalizando algumas regiões com os altos índices de analfabetismo, como o Norte e o Nordeste, como mostra a Gráfico 2.

Gráfico 2 – Taxa de analfabetismo das pessoas acima de 25 anos de idade Brasil no ano de 2019



Fonte: <https://educa.ibge.gov.br> (2019)

Durante todo o trabalho houve um esforço contínuo por parte dos envolvidos e foi percebida uma grande superação de limites individuais, sendo observada a limitação de cada um, de forma que o grande diferencial foi vencer os obstáculos juntos e chegar ao final da “corrida” sendo capazes de produzir um diário escrito, expondo seus medos, expressando verbalmente suas histórias de vida e suas conquistas por meio da palavra escrita.

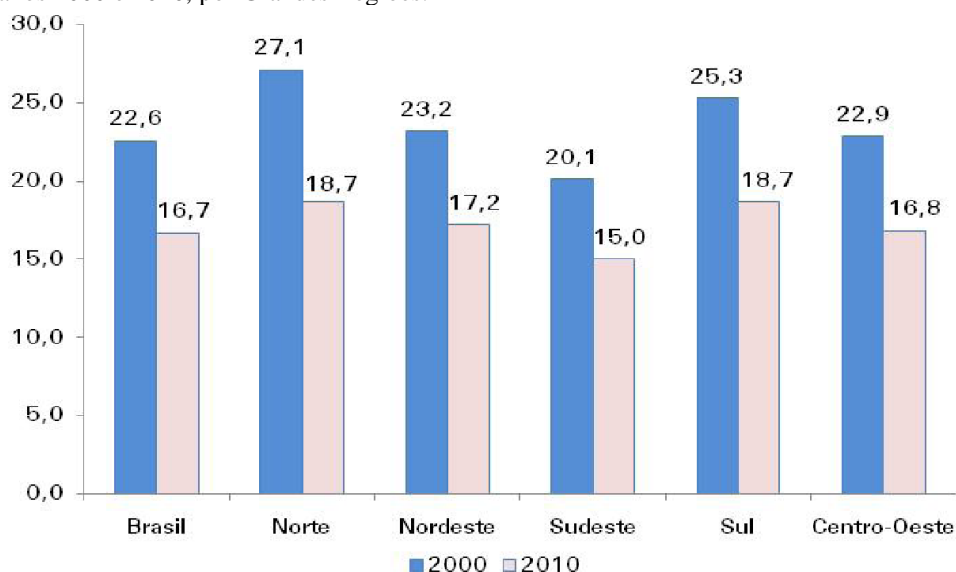


O método de desenvolvimento da TOC constitui-se em estabelecer um plano para identificar as características dos envolvidos no processo, também chamado de tambor, capaz de ditar o ritmo do processo de produção, que, no nosso caso, é o desenvolvimento do ensino-aprendizagem. Assim, foi identificado o desinteresse em estudar Língua Portuguesa como sendo a restrição ou gargalo, e a cadência do desenvolvimento da leitura e escrita dos alunos aconteceu de acordo com a capacidade intelectual e interesse de cada um, o que representa, dentro da TOC, o tambor que diminui ou aumenta o ritmo, conforme a necessidade.

Posteriormente, à medida que avançavam o ensino e o desenvolvimento das atividades, era gerado o tempo de ocorrência, que é chamado de “corda”, servindo para “segurar” ou acelerar ou “puxar”. No caso do estudo, os alunos que estavam mais atrasados eram melhores acompanhadas e impulsionados a seguir no mesmo ritmo dos demais, sem quebrar o “elo da corrente”, funcionando como o verdadeiro pulmão da restrição.

O fato de que a nossa teoria educacional está destoante da prática fica evidenciado também em 2014, com o Plano Nacional de Educação estabelecendo metas a serem cumpridas em um período de dez anos. A erradicação do analfabetismo e a universalização do atendimento escolar fazem parte dessas diretrizes. O Gráfico 3 mostra o quanto ainda precisamos avançar para alcançar esse objetivo.

Gráfico 3 – Percentual de pessoas, de 15 a 17 anos de idade, que não frequentavam a escola na população nos anos 2000 e 2010, por Grandes Regiões.



Fonte: IBGE – Censo Demográfico (2000, 2010)

Conforme dados do IBGE (2019), analfabetos são cidadãos que têm 15 anos ou mais de idade e que não conseguem formular um pequeno texto. Em se tratando das regiões do país, o cenário do analfabetismo é o seguinte: Nordeste, 13,9% (maior percentual); Norte, 7,6%; Centro-Oeste, 4,9%; Sul e Sudeste, 3,3% (menor taxa). Ressalta-se que esse índice aumenta consideravelmente entre os que têm 60 anos ou mais: 37,2% no Nordeste; 25,5% no Norte; 16,6% no Centro-Oeste; 9,7% no Sudeste; 9,5% no Sul.

Entre os aspectos relevantes, podemos citar que o envolvimento da área pedagógica da escola funcionou como o “pulmão” na promoção das atividades específicas sobre leitura e produção de textos voltados ao público de jovens e adultos. Sem esse envolvimento consideramos que a meta não seria atingida, pois, ainda que fosse um alcance individualizado, o esforço conjunto foi mantido e foi possível manter o foco no processo de ensino-aprendizagem da leitura e produção de texto sem que houvesse evasão ou desistência pelo caminho.

### **Considerações finais**

A alfabetização é conhecimento básico, necessário a todos, além de ser um direito humano fundamental, um dos pilares para o desenvolvimento de várias outras habilidades e requisito básico para a educação continuada. Ainda assim, embora tenham ocorrido avanços significativos, muito ainda está por ser feito nesse campo da Educação de Jovens e Adultos.

Ponderando a existência das diferenças regionais, podemos dizer que vivemos em um País pluralista e, para mitigar ou erradicar o analfabetismo, é necessário pensar em uma política educacional para o Estado brasileiro como um todo. A educação de qualidade é um direito fundamental que deve ser assegurado a todo cidadão brasileiro. Por isso, os investimentos públicos em educação são importantes para o desenvolvimento da cidadania, ampliação da democracia, redução da pobreza e criminalidade e ampliação do crescimento econômico.

No contexto dessas prioridades da educação escolar, a leitura e a produção de textos são atividades consideradas, por excelência, primordiais ao desenvolvimento integral do educando. O jovem e o adulto que desfrutam de um ambiente criativo terão favorecida sua formação, viabilizando sua promoção pessoal com vistas à constituição do cidadão crítico, reflexivo e criativo, capaz de ajudar a transformar a sociedade na qual se encontra inserido.

Até porque a função reparadora a que se propõe o programa depende de uma efetiva execução de políticas sociais, que devem ser repensadas e avaliadas a cada dia, e de ações individuais comprometidas e responsáveis. Porém, ainda se utiliza das tribunas para discutir o problema e pouco efetivamente se concretiza. Assegurar legalmente o direito por si só não é garantia e não resolve o problema daqueles que anseiam por justiça e por condições de igualdade de direitos.

Nos relatos dos diários foi ponderado que as pessoas jovens e adultas esperam encontrar no ambiente escolar situação que se aproxime do seu contexto cotidiano. Especificamente, a Teoria das Restrições, no seu ramo do processo de pensamento, aborda que as diferenças existentes entre o professor e as peculiaridades individuais dos alunos sugerem agregar conhecimentos que progridam de mera dinâmica processual para uma avaliação baseada nos fins, apresentando-se como uma ferramenta viável para detectar e tratar os problemas mais críticos de comunicação interna (trabalhadores) e externo (clientes e fornecedores), auxiliando o aprimoramento das percepções da relação causa-efeito na busca de soluções.

Ademais, esses alunos trabalham o dia inteiro, moram distante da escola e têm um desnível educacional bastante proeminente, fatores que afetam a autoestima e dificultam a aprendizagem. Outra restrição é o agravamento da evasão escolar, apresentada como falta de sensibilidade do professor em aceitar o aluno jovem e adulto como alguém que precisa de atenção e estrutura favorável para que não aconteça de um achar que está ensinando e de o outro fingir que está aprendendo.

Isso porque, ao mesmo tempo que a leitura e a escrita possibilitam o nosso acesso ao conhecimento e nos liberta da ignorância, atualmente a falta de qualificação é o maior entrave para o acesso ao trabalho, de modo que é preciso estar aberto às constantes mudanças da realidade competitiva e aos avanços da moderna tecnologia.

Mesmo assim, vive-se no constante desejo de decifrar, entender e interpretar o real sentido das coisas que nos cercam, portanto sugerimos que esse tema seja amplamente debatido em estudos futuros, pois, embora exista um enorme desejo e necessidade de aprender, foi possível constatar que a aversão dos alunos aos professores de Língua Portuguesa ainda é uma restrição que dificulta a aprendizagem e o gosto pela leitura.

Para que isso aconteça, no entanto, é necessário um mínimo de escolarização, e é por isso que a educação fundamental para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Nesse contexto, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) representa uma dívida social ainda não reparada com as pessoas que têm uma história de vida diferenciada e excludente e que não tiveram acesso ao domínio da escrita e leitura formal como bens sociais. Por essa razão, vemos que essa discussão

necessita ser ampliada nos ambientes acadêmicos, de forma que possamos contribuir para a melhoria da EJA.

Finalmente, pode-se concluir realçando a importância das relações pessoais nesse processo da comunicação entre o que se escreve e lê e o que se ouve, pois ser privado desse acesso é, de fato, a perda de um instrumento imprescindível para uma presença significativa na convivência social e no acesso ao trabalho.

### Referências

ALMEIDA, Jose Ricardo Pires de. **Instrução pública no Brasil** (1500-1889) / José Ricardo Pires de Almeida; trad. Antonio Chizzotti. Ed. crítica Maria do Carmo Guedes. -2ª Ed. ver.- São Paulo: EDUC, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Língua Portuguesa**, Volume 2, Ensino Fundamental. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes nacionais para a educação de jovens e adultos**. Brasília. 2000.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Presidência da República, 1961. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L4024.htm>. Acesso em: 10 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1971. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5692.htm). Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 15 out. 2021.

COX III, J. F.; SPENCER, M. S. **Manual da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DEMO, P. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

FERREIRA, L. S. **Produção de leitura na escola: a interpretação do texto literário nas séries iniciais**. Ijuí: Ed. UNIÚÍ, 2001.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. (org.). **Gestão da educação: impasses perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler (em três artigos que se completam)**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 1985.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GERALDI, J. W. **Aprender a ensinar com textos**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDRATT, E. M. **A Meta**. São Paulo: Claudiney Fullmann, 1993.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. **A Meta**: um processo de melhoria contínua. São Paulo: Nobel. 2002.

GOLDRATT, E. M. **Handbook da Teoria das Restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2019**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/>. Acesso em: 2 out. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**. Disponível em: <http://www1.ibge.gov.br/censo/default.php>. Acesso em: 29 out. 2021.

MARTINS, V. **Estratégias de Aprendizagem**. Coletânea de Mini-artigos. Disponível em <http://eduquenet.net/estrategias.htm>. Acesso: 10 ago. 2021.

MARTINS, M. H. **O que é leitura**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Editora Brasiliense, 2006.

MANGUEL, A. **Uma história da leitura**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

SOARES, M. **Letramento**: um tema em três gêneros. 2 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.