

# O REVERSO DA MEDALHA: ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA, SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E SEUS LIMITES\*

Dagmar M. L. Zibas  
Fundação Carlos Chagas

---

## RESUMO

O estudo que deu origem ao artigo focalizou, no setor secundário, empresas que estariam superando bem a crise gerada pelo acirramento da competição industrial. O objetivo mais geral foi verificar quais as exigências, quanto à qualificação, tais organizações estão colocando para o seu quadro funcional e como explicam a necessidade de tais exigências. Os trabalhadores também foram ouvidos, como contraponto ao depoimento dos dirigentes. O trabalho agora apresentado enfoca a mais dinâmica das empresas pesquisadas, reconhecido exemplo de sucesso do novo modelo produtivo. Os resultados obtidos permitem o questionamento do discurso, atualmente dominante, que identifica, de forma isométrica, as demandas da moderna produção com os princípios educacionais humanistas, tradicionalmente defendidos pelos setores progressistas da sociedade.

TRABALHO/EDUCAÇÃO — NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

## ABSTRACT

THE OTHER SIDE OF THE COIN: THE LIMITS OF PARTICIPATORY INDUSTRIAL ADMINISTRATION (A CASE STUDY). The study which gave rise to the article focused on the secondary sector, companies which are overcoming well the crisis generated by heightened industrial competition. The more general objective was to verify the demands, in terms of qualifications, such organizations are making on their workers and how they explain the need for such demands. The workers were listened to, as a counterpoint to the director's depositions. The work presented here focuses on the most dynamic of the companies researched recognizing the example of success of the new productive model. The results obtained permit the questioning of the presently dominant discourse, that identifies in the same dimensions, the demands of modern production with the principles of humanist education, traditions defended by the progressive sectors of society.

---

\* Este artigo foi apresentado na 19ª Reunião Anual da ANPEd, realizada em Caxambu, em setembro de 1996. Constitui um recorte de uma ampla pesquisa intitulada "Os desafios do ensino secundário: a interface tecnologia/qualificação", coordenada por Maria Laura P. B. Franco e da qual também participaram Celso J. Ferretti e Felícia Madeira.

Este artigo centra-se no estudo de alguns tipos de relações que se desenvolvem em uma indústria, considerada de ponta, de porte médio (subsidiária de grande multinacional), que adotou, com grande sucesso, novas técnicas organizacionais genericamente denominadas "administração participativa".

Este foco de análise foi escolhido em articulação aos objetivos de uma pesquisa muito mais ampla, composta de três subtemas e que, no setor secundário, procurou focalizar empresas que estariam superando bem a crise gerada pelo acirramento da competição industrial. A primeira intenção foi verificar quais as exigências, quanto à qualificação, tais organizações estão colocando para seu quadro funcional e como explicam a necessidade de tais exigências. Os trabalhadores também foram ouvidos, como contraponto ao discurso dos dirigentes.

O problema da pesquisa foi definido a partir do questionamento do bloco teórico que identifica as demandas da moderna produção com os princípios educacionais humanistas, tradicionalmente defendidos pelos setores progressistas da sociedade. Ou seja, segundo o discurso atualmente dominante, o mercado e o novo paradigma produtivo estariam prescrevendo para o trabalhador as mesmas características e aptidões que, desde sempre, estavam presentes no discurso dos educadores como sendo os mais nobres objetivos da escola (CEPAL/UNESCO, 1992). Ao exigir que o trabalhador tenha iniciativa, seja criativo e responsável, saiba resolver problemas, trabalhar em equipe, lidar bem com constantes inovações tecnológicas e que seja portador de alta capacidade de abstração que o predisponha a constante aprendizagem, os interesses da produção coincidiriam, finalmente e de maneira completa, com as condições necessárias ao desenvolvimento humano. Nesse cenário, os conflitos ficam minimizados e o ensino médio torna-se um ponto estratégico do sistema educacional, pois considera-se que o mesmo constituirá, brevemente, o patamar mínimo de escolaridade requerido como condição de empregabilidade.

Diversos estudiosos são bastante críticos com respeito à atual ênfase na "positividade" das novas relações entre trabalho e educação a partir das transformações na produção. Silva (1993), por exemplo, argumenta que existe uma tendência a se restringir o debate a uma definição exclusivamente fisiológica, conteudística e técnica das modificações nas habilidades exigidas pelas novas tecnologias, minimizando-se os elementos sociais e políticos aí envolvidos. Segundo esse autor, o fato de que tenha havido um alargamento da base das aptidões compreendidas no processo de tomada de decisão não significaria, de modo algum, que se tenha ultrapassado a barreira da separação social e política entre concepção e execução, entre trabalho mental e manual. O desaparecimento das tarefas mais fisiologicamente manuais não implicaria o desaparecimento do pólo social e politicamente manual do trabalho.

Por outro lado, Gitahy (1992) é uma crítica acerca dos autores que atribuem a separação entre a con-

cepção e a execução do trabalho como constituinte de uma lógica inerente ao capital. Essa autora prefere evitar o que chama de "camisa-de-força" dos enfoques que privilegiam apenas os efeitos positivos ou os negativos das atuais transformações tecnológicas e organizacionais. Detém-se no estudo dos diferentes contextos em que se dá a difusão dos novos paradigmas e na análise das características gerenciais das novas plantas produtivas. Acredita que, com tal enfoque, será possível obter maior objetividade para enfrentar as incertezas do período de grandes transformações sociais, denunciando que o debate do tema "está profundamente marcado pela ótica particular dos debatedores" (p.29).

Outros analistas não focalizam a maior ou menor "neutralidade" ou "objetividade" dos debatedores, mas, adotando uma análise histórico-contextual, propõem-se a registrar as contradições que, inerentes às relações sociais desenvolvidas sob o capitalismo, tomam diversas formas em momentos históricos diferentes. Machado (1990), por exemplo, não acreditando na inevitabilidade do desenvolvimento e da "libertação" do trabalhador através da adoção de novas tecnologias, recoloca a hipótese de que a extrema variação do trabalho, antecipada por Marx, pode estar atingindo seu ponto de maturação histórica, principalmente passando a exigir maior versatilidade do trabalhador. Segundo a autora, mesmo que os requisitos de maior versatilidade não sejam nem muito profundos nem universais, podem, ainda assim, servir de base para a reformulação da educação básica dos trabalhadores, em direção a uma integração teórico-prática e científico-tecnológica mais abrangente. Esse enfoque supera "as camisas-de-força" interpretativas denunciadas por Gitahy (1992), sem recorrer à ingenuidade de supor que qualquer debate ou análise possa se desenvolver sem que seja "a partir da ótica" dos agentes envolvidos. Pretendendo captar o movimento das transformações em curso e as contradições que inevitavelmente afloram em todo esse processo, essa vertente de análise abre espaço para que os aspectos positivos e negativos sejam percebidos, registrados e analisados. A orientação teórico-metodológica mais ampla do presente trabalho pretendeu aproximar-se dessa linha interpretativa para a abordagem das transformações produtivas e organizacionais em curso.

A escolha da empresa, que enfocamos neste artigo, mostrou-se muito adequada, uma vez que a mesma se ajusta perfeitamente ao modelo de "produção enxuta". Tal tipo de produção envolve modificações em todos os estágios do processo de colocação de produtos nas mãos dos consumidores, incluindo relações com fornecedores, projeto e engenharia, organização interna da fábrica e distribuição (Humphrey, 1994). A organização da produção enxuta pode ser sumarizada em termos de cinco princípios:

- o maior número possível de tarefas e responsabilidades é transferido para aquelas pessoas que realmente agregam valor ao produto na linha;

- a existência de um sistema efetivo para detectar imediatamente defeitos e problemas e rastreá-los até sua origem, com o intuito de assegurar que os mesmos não se repitam. A produção em pequenos lotes — o “Just in Time” e o objetivo de Zero Defeito — constitui uma disciplina essencial dentro da fábrica para descobrir problemas;
- a existência de um sistema de informação compreensivo de modo que todos possam responder rapidamente a quaisquer problemas e entender a situação geral da fábrica — nada disso é possível a menos que a força de trabalho esteja organizada em grupos de trabalho, os quais necessitam ser treinados para executar todos os serviços de sua área —, incluindo reparos em máquinas, verificação da qualidade, solicitação e arrumação de material e para resolver seus próprios problemas;
- esse alto nível de envolvimento com a solução proativa dos problemas não pode funcionar sem um forte senso recíproco entre a firma e seus funcionários (Jones apud Humphrey, 1994).

A indústria aqui focalizada, instalada em 1990 em cidade do interior de São Paulo, já obedeceu, desde seu projeto inicial, aos novos princípios organizacionais. Um executivo, oriundo da matriz nos EUA, foi designado para o planejamento de implantação do modelo no Brasil. Da antiga fábrica, situada na Grande São Paulo, somente foram aproveitados alguns poucos gerentes. Todo o restante do corpo funcional foi constituído de novos contratados.

Agregando três unidades fabris que produzem três tipos distintos de peças para as montadoras de automóveis, a produção está baseada em grupos (ou times) de seis a oito pessoas, responsáveis pela execução de determinadas fases da manufatura. Há um coordenador para cada conjunto de três a quatro times, o qual tem a função de ajudar na solução dos problemas e de manter a comunicação entre os grupos. Todavia, a qualidade do trabalho e o fluxo da produção é de responsabilidade, principalmente, dos próprios operadores<sup>1</sup>. Assim, não existe setor de controle de qualidade, tampouco seção burocrática que supervisione o estoque de matérias-primas. Pelo sistema Kanban, de circulação de cartões com controle do fluxo produtivo, cada time prevê o material de que precisa com a devida antecedência e, conforme o caso, o próprio operador comunica-se, por fax, com o fornecedor externo para viabilizar a entrega. Nesse sistema, o conhecimento de Controle Estatístico do Processo — CEP — é indispensável a todos os operadores. A limpeza do local de trabalho também é de responsabilidade dos funcionários da produção.

Os grupos relacionam-se entre si na posição de “fornecedor” e/ou “cliente” e devem “servir o cliente” ou “exigir do fornecedor” a qualidade esperada. Nesse contexto, o Departamento de Qualidade é apenas um instrumento para auditar a produção e estudar, juntamente com os operadores, a solução dos problemas. A auditoria de qualidade em cada time é mensal, havendo reuniões semanais de qualidade com a pre-

sença de representante de cada grupo produtivo e do Departamento de Qualidade. Cada equipe também se faz representar em reuniões periódicas sobre segurança.

As exigências para admissão nessa indústria são as seguintes:

- para o cargo de operador: até a 8ª série completa, cursos de treinamento no SENAI e, se possível, experiência em fábrica;
- para o pessoal de manutenção e laboratórios de análise: curso técnico (2º Grau), de preferência do SENAI, e experiência em fábrica;
- supervisores: curso superior concluído ou em fase de conclusão.

Sobre a utilidade da escolarização para o desempenho no trabalho, o gerente-geral enfatizou a aquisição de atitudes, nos seguintes termos: “A escola também é importante porque o aluno aprende a pesquisar, a ter curiosidade, além da disciplina no trabalho”. Entretanto, os conteúdos básicos de Português e Matemática também são imprescindíveis: “Não exigíamos 1º grau completo, mas começamos a ter dificuldade para ensinar o CEP e outros procedimentos porque faltavam conhecimentos básicos. Vimos, então, que com a exigência de 1º grau nosso treinamento ficava mais fácil”, relatou nosso interlocutor.

O sistema de admissão e demissão prevê a participação ativa dos times de produção. Ou seja, depois de uma primeira prova seletiva de conteúdo (para os operadores: matemática elementar e pequena redação), os candidatos às vagas enfrentam um teste em que são simuladas condições de trabalho. Todas as instruções são dadas por escrito a um grupo de sete a oito candidatos que deve formar um fictício “time de produção” e propor, em conjunto, a melhor forma de executar as tarefas prescritas. Dispostos em um círculo, esses postulantes ao emprego são observados pelo supervisor e pelo grupo de funcionários no qual o aprovado deverá se inserir. O candidato só será admitido com a aprovação do “time” de futuros colegas. Segundo a supervisora do setor de pessoal, o teste possui características tais que os observadores podem perfeitamente detectar quais as pessoas colaboradoras, que trabalham bem em grupo, quais aquelas que só sabem competir, as mais passivas e as mais agressivas etc.

A média de idade dos funcionários é bem baixa. Em geral são contratados os mais jovens. Segundo o gerente-geral, os jovens são mais adaptáveis às exigências da administração participativa.

Da mesma forma como tem voz no processo de contratação de novos trabalhadores, cada time de produção deve decidir sobre a demissão de colega que não tenha bom desempenho. Conforme depoimento do gerente-geral, essa é uma situação difícil para os times, pois “sempre é traumático propor a dis-

1 Segundo o gerente-geral, não se usa o termo “operário” por ter uma “conotação má”, preferindo-se “operador”.

pensa de um companheiro". A prática mais usual tem sido solicitar a transferência do indivíduo não produtivo para outro grupo, o que, às vezes, resolve o problema. No entanto, está estabelecido que, em caso de persistência de comportamento inadequado, o operador transferido deve voltar ao grupo original, o qual deve providenciar a demissão.

A rotatividade é mínima na empresa (cerca de 2 a 2,5% ao ano) e, de acordo com diversos depoimentos, chega-se a receber mais de quinhentas inscrições para cada dez vagas. Segundo um operador, "é mais difícil entrar aqui do que na USP".

O processo de adaptação do novo contratado compreende cursos e palestras com quarenta horas de duração. A supervisora do setor de pessoal resumiu assim essa fase de iniciação: "Vamos formar e informar o funcionário para trabalhar com qualidade e viver melhor". Há explicação sobre o funcionamento e a finalidade dos produtos e estágio em todos os setores para compreensão do processo de produção em seu conjunto. Há ênfase na qualidade, nos princípios da manufatura sincronizada, na segurança e na higiene.

Segundo nos informaram, o salário é superior à média da região (R\$ 3,07 por hora, o que dá, aproximadamente, seis salários mínimos, ou R\$ 600,00 brutos e R\$ 450,00 após os descontos de lei).

Os benefícios são vários: convênio médico extensivo à família, restaurante subsidiado, transporte, auxílio-educação e — caso a fábrica, em seu conjunto, alcance as metas propostas<sup>2</sup> — um abono que pode representar mais do que um 14º salário. (Em 1995, o abono foi de R\$ 1.000, pagos em duas vezes.) O uniforme, usado tanto pelo gerente-geral e pelo pessoal de escritório, quanto pelos operadores, também é fornecido pela empresa. Segundo informações que colhemos junto aos funcionários, o abono e o auxílio-educação são os benefícios mais valorizados.

Aliás, o fato de a indústria cobrir 70% dos gastos com educação foi mencionado, por todos os funcionários que ouvimos, como a grande diferença entre essa empresa e as demais. Provavelmente, a valorização da continuação dos estudos é maximizada porque a maioria dos funcionários é constituída de jovens. Assim é que, para os que entram apenas com o 1º grau completo, o subsídio oferecido é um estímulo para seguir os estudos no 2º grau e até à faculdade. A possibilidade de freqüentar escolas particulares noturnas, tanto no 2º grau como no 3º, torna-se uma oportunidade imperdível. Aliás, apuramos que aproximadamente 25% dos operários estão matriculados em cursos de 3º grau, sendo que alguns já concluíram esse nível de ensino.

De acordo com o depoimento do gerente-geral, tal situação está prenunciando problemas que a administração já tenta contornar. A frustração dos universitários ao continuarem na função de "operadores" — pois não haverá chance de promoção para todos — está levando a direção a aconselhar os concluintes do 2º grau a que não prossigam os estudos. "O que adianta se formar em engenharia, se não vai haver

emprego? Melhor um bom técnico, para o qual sempre há mais chances", disse-nos nosso entrevistado. Essa "filosofia" parece já estar dando frutos; um dos operadores entrevistados foi taxativo ao afirmar que estava muito bem com o diploma de 2º grau e que, apesar de ser solteiro e dispor de tempo para a continuação dos estudos, não via vantagem nessa possibilidade: "Aprendi muito dentro da fábrica. Quando cheguei aqui nem sonhava o que era CEP (Controle Estatístico do Processo). Hoje sou instrutor de CEP. Isso é que é importante para progredir aqui".

A administração participativa prevê que um grupo, formado por representantes dos times de produção, reúna-se periodicamente para estudar as reivindicações dos funcionários. O gerente-geral deu exemplos da atuação desse grupo: o convênio médico estava sendo questionado e foi dada permissão para que o grupo levantasse outras possibilidades no mercado de medicina de grupo. A pesquisa dos funcionários concluiu que a escolha feita pela empresa ainda era a melhor possível na região. Outras reivindicações menores, como as opções do menu do restaurante e o modelo e a cor do uniforme coletivo, também passam pelo debate desse grupo de representantes dos empregados.

O restaurante é campo privilegiado de exercício da "administração participativa". Em primeiro lugar, o cardápio é avaliado diariamente por todos os trabalhadores. Ou seja, após o almoço, cada funcionário coloca em uma urna uma ficha correspondente à avaliação que faz da refeição: excelente, boa, regular, ruim. Para cada conceito, há uma ficha de cor diferente. A opinião da maioria é, então, considerada pelos responsáveis pelo restaurante (que é terceirizado). Além disso, há uma campanha contra o desperdício de comida. Os restos deixados nas bandejas são juntados em sacos plásticos e pesados diariamente. O resultado é divulgado ao final do mês para que todos saibam se as sobras estão aumentando ou diminuindo. Segundo o gerente-geral, essa estratégia faz com que cada um só se sirva daquilo que pretende comer. Espera-se, também, que haja pressão dos colegas contra aqueles que "têm os olhos maiores do que o estômago", pois "quanto maior a economia, maior poderá ser o bônus ao final do ano"<sup>3</sup>.

Vê-se, então, que o controle do grupo sobre o comportamento individual é incentivado. Tal controle atinge também situações fora da fábrica. Nesse sentido, o exemplo que o gerente-geral explicitou foi quanto ao uso de motocicletas, que é desestimulado pela empresa. Aqueles que insistem em utilizar esse tipo de transporte devem sempre usar o capacete. Todavia, se, quando a passeio em moto pelas ruas da cidade, em fins-de-semana ou feriados, um funcionário

2 As metas são estabelecidas por áreas: produtividade, qualidade, custos e segurança. Há uma pontuação para cada item e os times de produção perdem ou ganham pontos de acordo com sua atuação em cada uma dessas áreas.

3 Presume-se que o funcionário poderá voltar a se servir quantas vezes quiser. A ênfase é, apenas, na eliminação do desperdício.

rio for flagrado sem capacete por colegas, seu time de produção perderá pontos no que tange à segurança.

Quanto às infrações dentro da fábrica, confia-se que o controle grupal seja muito mais severo. Já vimos que há dificuldade de demissão do colega pelo grupo. No entanto, a gerência-geral sabe que o time não irá se deixar prejudicar por muito tempo por um elemento desviante:

*Pode demorar, mas eles acabam apontando os colegas que não cumprem as normas. Por exemplo, não há cartão de ponto. Está combinado que todos estarão em seus postos de trabalho a determinada hora. Se um indivíduo está sempre atrasado ou se falta muito, o grupo deve trabalhar mais para cobrir aquela falha. O time acaba não agüentando por muito tempo. Tivemos um exemplo também de falsificação de horas extras. As horas extras não são controladas. Cada um marca as horas que faz e recebe por elas. Um time de produção resolveu fraudar o sistema, marcando mais horas do que as trabalhadas. Apenas um membro não aderiu à falcatura. Ele agüentou algum tempo, mas depois veio contar o que estava acontecendo. Isso sempre acontece...*

A responsabilidade administrativa dos times de produção isenta a administração-geral de lidar com pequenos problemas individuais que afetam a produção. Por exemplo, se um operador precisa faltar porque está doente ou para tratar de algum assunto particular, o próprio grupo se organiza de forma a cobrir a ausência do colega, que se compromete a repor oportunamente as horas não trabalhadas.

É muito grande a eficiência do sistema em identificar o interesse da empresa como sendo interesse também do trabalhador. O empenho em reduzir gastos é geral. Nosso contato com os times de produção mostrou que os grupos funcionam realmente voltados para a produtividade e para a qualidade, tendo orgulho em economizar tempo e dinheiro para a empresa. Sobre esse aspecto, colhemos o seguinte exemplo: um operador mostrou o aumento da produtividade que seu time obteve ao propor à supervisão uma nova disposição do equipamento. Com a mudança, o grupo, que era composto por cinco operadores, passou a funcionar apenas com quatro, diminuindo, ainda, em alguns segundos, o tempo de fabricação da peça. Esse operador mostrou da seguinte forma sua adesão aos objetivos da empresa:

*Quanto mais a gente economizar em pessoal e tempo, mais a firma fatura e maior poderá ser nossa bonificação no final do ano (...). A vaga que encolheu no nosso grupo foi aberta em outro time, porque também a fábrica está vendendo mais e alguns setores estão contratando mais gente (...). Assim, nosso colega não foi despedido, mas apenas transferido (...).*

Essa entusiasmada expressão de identificação com os objetivos da empresa é bem representativa das posições assumidas pela quase totalidade dos quinze trabalhadores que entrevistamos e de cujos discursos extraímos o mosaico que expomos a seguir.

## A VOZ DO TRABALHADOR

Em nosso primeiro contato com a empresa, já fomos informados que o acesso aos trabalhadores seria possível, mas não poderia ser demorado porque o ritmo da produção e o tipo da organização não permite ausências prolongadas do operador. Entrevistas fora do expediente ou na hora do almoço estavam vetadas, porque poderiam ser consideradas horas extras de trabalho e, assim, passíveis de reclamação quanto à remuneração.

Mesmo com essas limitações, conseguimos obter junto aos funcionários importante gama de informações e opiniões que podem servir de indicador para a discussão do tema desta pesquisa.

Tivemos liberdade para percorrer a fábrica (apenas na companhia de um operador) e escolher quinze trabalhadores para entrevistas, que foram feitas individualmente e fora do alcance de qualquer ouvinte. Na explicação sobre os objetivos da pesquisa, procuramos sempre deixar claro a independência do trabalho e o sigilo das informações e opiniões registradas. Todos os entrevistados pareceram muito descontraídos para falar francamente sobre os temas enfocados. A premência do tempo fez com que nos concentrássemos apenas nas seguintes questões:

- a. qual a importância da aprendizagem escolar para o desempenho do trabalho;
- b. condições do trabalho, opinião sobre a administração participativa e comparação entre a indústria tradicional (taylorista-fordista) e a nova organização do trabalho.

Em seguida, transcrevemos alguns dos depoimentos que escolhemos sobre cada tema. Sob alguns aspectos, a representatividade dessa escolha não apresentou dificuldade porque um detalhado exame dos conteúdos das entrevistas mostrou que a quase totalidade dos nossos interlocutores expressou opiniões altamente favoráveis à nova organização produtiva. A maior dificuldade de interpretação dos depoimentos surgiu quanto à importância da educação escolar para a realização do trabalho, havendo aqui algumas discordâncias, que procuramos exemplificar no painel abaixo.

- a. Importância da educação escolar para a realização do trabalho.

### Depoimentos

*O que aprendi na escola é muito importante. Por exemplo, inglês. Aqui o manual é em inglês, embora tenha também parte em português. Se eu não tivesse algumas noções de inglês ia ficar difícil.*

*O curso técnico é essencial. Aprendi muita coisa básica que depois desenvolvi aqui.*

*Olha, o importante a gente aprende aqui. Por exemplo, trabalhar com a máquina injetora. Fiz curso e o que aprendi vai me servir para trabalhar em qualquer lugar porque as bases das máquinas injetoras são sempre as mesmas. O que a gente aprende na escola nem sempre é útil para arranjar emprego.*

*Se a gente aprende a ler, escrever e matemática até a 8ª série já é bastante para vir aqui e fazer o teste. O resto a gente aprende aqui. Eu, por exemplo, aprendi o CEP (Controle Estatístico do Processo) aqui e isso é o mais importante. Hoje, quem não sabe trabalhar com o CEP fica muito mais difícil para arranjar emprego.*

*A escola é sempre importante. Quem não tem diploma — pelo menos até a 8ª série — não consegue nada.*

*Estou na faculdade fazendo o curso de Administração. Mas acho que é perda de tempo. O que estou aprendendo não vai servir muito aqui. Continuo como operador...*

*Não é preciso fazer faculdade para progredir. Aqui se aprende a trabalhar com qualidade e isso é mais importante para fazer carreira ou arranjar emprego fora.*

Sob nossa avaliação, a tônica dos depoimentos sobre a relação trabalho/escola foi um movimento pendular, em que, em geral, há reconhecimento da importância da base escolar, mas enfatizando-se muito o aprendizado no trabalho. Todavia, a valorização do caráter apenas instrumental da escolarização fica muito evidente. Neste ponto, a voz dos trabalhadores une-se à da gerência, a qual também dá mais destaque ao aspecto instrumental da educação escolar.

Os dois últimos depoimentos transcritos são ilustrativos do ceticismo de alguns universitários sobre a utilidade de seu curso para a sua carreira na empresa.

b. Condições de trabalho, opiniões sobre a “administração participativa” e comparação entre a indústria tradicional “taylorista/fordista” e a nova organização do trabalho.

Essa gama de questões provocou quase unanimidade de respostas. Alguns exemplos são os seguintes:

*Aqui é muito bom. A gente participa das decisões. Veja, tinham comprado uma luva muito dura, difícil de usar. Reclamamos e nós mesmos chamamos os fornecedores e um deles desenvolveu*

*uma luva especial para nós, que facilita o trabalho. Essa participação dá muita satisfação.*

*Nós mesmos damos idéias para melhorar as máquinas. O sistema de exaustão, por exemplo, foi modificado por nossa sugestão. Isso é bom para todos (...)*

*Eu gosto daqui. Aqui é diferente. Você entra e não bate cartão e sai e não é revistado. Estão acreditando em mim. Em outra fábrica, se chego atrasado, perco sábado e domingo. Aqui, falo “tive problema e cheguei cinco minutos atrasado”. O supervisor diz “repõe na saída”. Eles confiam em mim e eu confio neles. Eu mesmo marco minhas horas extras.*

*Aqui todo mundo veste o mesmo uniforme. Desde o gerente-geral até o operador. Não tem essa de pessoal engravatado e pessoal de macacão... E a gente chama o gerente-geral de “você”. Nada de “doutor” ou “senhor”. Não se vê isso em outro lugar.*

*Aqui só tem vantagem. Já trabalhei em fábrica pequena e esta aqui é muito melhor. O salário compensa (...)*

A única voz discordante, que registramos, foi a seguinte:

*Um dos agravantes que vejo aqui é que a gente tem o encargo, mas não a função. Veja... estão diminuindo o pessoal administrativo e quase só ficam os operadores, que fazem todo o trabalho administrativo também, mas não ganham para isso... Não somos nós que ganhamos bem, são as outras empresas que pagam muito mal.*

A absoluta maioria dos depoimentos colhidos parece confirmar algumas das mais divulgadas consequências positivas do novo paradigma produtivo, ou seja:

a. ganhos na área de realização pessoal, tendo em vista a não-exclusividade do trabalho manual, a atuação em alguns níveis de decisão, o exercício da criatividade e a valorização da participação na solução dos problemas;

b. ganhos quanto à auto-estima, ganhos esses associados não somente à possibilidade de realização pessoal, mas também à eliminação de símbolos de hierarquia (como a adoção de uniforme coletivo, a alteração no nome da classificação funcional — ou seja, não mais “operários”, mas “operadores” — e tratamento informal dos gerentes);

c. ganhos na área de responsabilidade pessoal e confiança mútua, tendo por base a eliminação de controles ostensivos, como cartões de ponto, controle de horas extras, revistas na hora da saída etc.

Essa é a face mais visível das transformações produtivas em curso. Nossa preocupação em levantar

as contradições subjacentes aos fatos registrados possibilita aprofundar a análise no sentido de mapear um conjunto de fatores que estamos chamando de "o reverso da medalha".

## **O REVERSO DA MEDALHA: A PRESSÃO DESMOBILIZADORA, A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO, AS HORAS EXTRAS NÃO REMUNERADAS, O RÍGIDO CONTROLE INDIRETO E OS LIMITES DA "SOCIEDADE DO CONHECIMENTO"**

Nesse contexto de quase completa adesão aos objetivos empresariais, tentamos verificar junto à gerência como se davam as relações entre a indústria e o sindicato de trabalhadores. Anotamos, então, o seguinte depoimento:

*Nosso relacionamento tem sido tranqüilo, mas já houve dificuldades. Eles não prestavam muita atenção em nós porque éramos pequenos, empregávamos pouca gente. Agora já temos um tamanho considerável e eles se voltam para nós porque gostam de grandes mobilizações, para fazer mais barulho... Mas aqui não podem ter queixas. Estamos acima da média do mercado quanto a salários e benefícios... Mesmo assim, houve paralisação (...) Houve adesão aqui, mas depois me disseram que só não entraram para trabalhar por causa dos piquetes. A grande maioria não iria aderir se não fossem os piquetes... Houve conseqüências (...) porque não é justo prejudicar a produção em empresa que ouve constantemente as reivindicações (...) Chamamos e conversamos com os mais ativos (...) eles compreenderam (...) Um deles estava indicado para concorrer a uma promoção (...) Explicamos que ele havia traído a confiança e que, naquele ano, não poderia concorrer à vaga. Ele se disse arrependido e, de fato, no ano seguinte foi muito colaborador e agora até já foi promovido (...)*

Tal depoimento é tão eloqüente em evidenciar o processo de pressão desmobilizadora da organização dos trabalhadores que qualquer comentário poderá ser julgado supérfluo. Em um sistema que se pretende baseado na confiança mútua e no qual os canais de comunicação parecem estar sempre abertos, a pecha de "traição" a qualquer movimento reivindicatório surge como muito natural e é aceita pelos operários.

O fato de que a fábrica paga acima da média da região e concede vários benefícios é inquestionável, mas, evidentemente, não elimina a necessidade de organização ampla dos trabalhadores para o exame mais a fundo das relações de trabalho<sup>4</sup>. Aliás, a afirmação "não somos nós que ganhamos muito bem, mas são as outras empresas que pagam muito mal", feita por um funcionário, parece perfeita para retratar a situação.

De todo modo, julgamos que a postura da administração retratada acima confirma a conclusão de Humphrey (1994), que, estudando a implementação dos novos paradigmas, afirma:

*As companhias que usam JIT/TQC (Just in time, Total Quality Control) irão, certamente, tentar limitar as possibilidades de ação coletiva, limitando o poder dos sindicatos e, simultaneamente, tentar aumentar a disciplina exercida sobre trabalhadores individuais e grupos de trabalho no local de trabalho. Protestos coletivos e individuais são inimigos do JIT/TQC. (p.142)*

Outros aspectos das relações de trabalho na empresa configuraram-se para nós como material fértil para análise no âmbito das organizações dos trabalhadores. São condições sempre tratadas por esses organismos e confirmadas no presente estudo. A enorme intensificação do ritmo da produção, o aumento do *stress* funcional, a polivalência dos funcionários que assumem funções administrativas, de controle de qualidade, de manutenção e de limpeza, sem obter ganhos proporcionais, e o conseqüente aumento do desemprego são algumas das faces perversas da nova organização.

Nesse sentido, o depoimento do gerente-geral trouxe valiosos esclarecimentos:

*É verdade que, na atual organização, há mais stress. O operador, quando fecha a máquina, não encerra seu trabalho. Ele leva o problema para casa e, muitas vezes, no dia seguinte ele vem com alguma idéia, alguma solução. Desenha um dispositivo e propõe mudança no equipamento. Tudo isso ele faz em casa (...) é verdade, isso é mesmo trabalho não remunerado... mas ele tem responsabilidade, tem que ajudar a resolver o problema do time de produção...*

Como já mencionamos, um funcionário resumiu, com a seguinte afirmação, a situação de polivalência e de trabalho não remunerado: "a gente tem o encargo, mas não a função...".

Por outro lado, a diluição da hierarquia e a descentralização de alguns tipos de decisão podem ser arroladas entre os aspectos mais engenhosos da organização. Além de grande economia alcançada em vista da eliminação dos diversos setores (controle de pessoal, de manutenção preventiva, de qualidade da produção, de estoque de materiais), o envolvimento pessoal e emocional do operário — nas atividades administrativas, de concepção e de controle — empalidece a desproporcionalidade entre a amplitude das novas responsabilidades e o nível salarial, mesmo acrescido de abonos.

4 Uma discussão difícil, mas esclarecedora, seria a comparação entre (a) a altíssima produtividade da filial brasileira, os impostos, os preços dos produtos aqui fabricados e os salários dos operários locais e (b) a produtividade da matriz, os impostos, os preços e os salários pagos no exterior.

Os limites da democracia também ficam mais claros quando o gerente explica que, embora seja informado o total de faturamento da empresa, ninguém sabe como é calculado o abono concedido. Nas promoções, mesmo que o time de produção possa opinar, a última palavra é dada pela gerência. Essa prerrogativa inalienável foi a que prevaleceu ao ser vetada a promoção, recomendada pelo grupo, de funcionário que havia participado de movimento do sindicato.

A ausência de controles ostensivos do trabalho e da disciplina não é de molde a iludir um exame mais atento das relações estabelecidas na fábrica. Na verdade, o controle grupal é muito mais eficiente do que o controle hierarquizado. A falha de qualquer um dos membros prejudica toda a equipe. Estando profundamente comprometidos com um padrão elevado de qualidade e com um ritmo intenso de produção, o grupo toma a iniciativa de colocar em cheque qualquer elemento desviante. A direção pode tranquilamente delegar os controles porque detém o supracontrole não somente material (salários, benefícios, promoções) mas, também, principalmente, aquele que diz respeito à cooptação psicológica. O prazer de decidir (até um certo nível), ser ouvido e a impressão de que participa de uma estrutura democrática, em que a hierarquia está diluída e os símbolos de poder são escamoteados, provavelmente cria um sentimento de pertencimento e de realização que dificilmente deixa brechas, no conjunto de funcionários, para comportamentos de contestação.

Em décadas passadas, as teorias de relações humanas já haviam preconizado a quebra de controles ostensivos no trabalho e o desenvolvimento de relações que contassem com o autocontrole do operário e com sua adesão aos objetivos da empresa. A nova organização, no entanto, vai muito mais longe e consegue que cada equipe de produção assuma responsabilidades e tarefas que antes demandavam grandes investimentos financeiros e desgastes quanto às relações de trabalho. Além disso, a pressão do grupo pode acompanhar o trabalhador para além do posto de trabalho e mesmo além dos muros da fábrica, extensão essa que o controle centralizado na gerência empresarial não consegue realizar.

No entanto, para o trabalhador, o desgaste físico e emocional pode ser intenso. Ao ritmo acelerado da produção e às redobradas responsabilidades quanto ao fluxo e à qualidade, junta-se ainda a sobrecarga de se tornar o controlador do comportamento do companheiro, sendo obrigado, às vezes, até a recomendar sua demissão. Fica, assim, minimizado o histórico conflito que sempre se desenvolveu no local de trabalho entre empresários/gerentes ou chefes e os trabalhadores. A empresa está em uma situação confortável, resguardando-se de tais conflitos e colocando uma cunha na natural solidariedade entre pares. A nova solidariedade que se forma entre os operários

está voltada para os interesses da produção, ficando debilitada a identidade dos seus interesses específicos.

Para os objetivos deste trabalho, torna-se importante, ainda, destacar a questão do desestímulo ao prosseguimento dos estudos em nível universitário. Parece-nos ser esse um sintoma do fenômeno que estamos chamando de "limites da sociedade do conhecimento". Ou seja, a mudança do paradigma produtivo vem acompanhada de um discurso que preconiza uma nova era para humanidade e para as relações de produção, quando a educação e o conhecimento seriam "o eixo da transformação produtiva com equidade"<sup>5</sup>. De fato, os dados que aqui analisamos mostram que um conhecimento básico e genérico é indispensável para a inclusão no modelo. Todavia, há um limite claro para essa associação quando, conforme registramos, o ingresso no 3º grau é destimulado pela empresa. Para a maioria, além das habilidades cognitivas e comportamentais fornecidas pela escola básica, o conhecimento transmitido na fábrica deve ser suficiente. Caracteriza-se, assim, a valorização de um conhecimento meramente instrumental. Maior nível de estudo pode perturbar a harmonia do modelo, por despertar ambições que dificilmente serão concretizadas.

Nesse contexto, julgamos oportuno recuperar algumas questões colocadas por José Luis Coraggio (mimeo, s.d.), que tocam fundo a estrutura do discurso otimista sobre as novas relações entre educação e produção. Pergunta Coraggio:

*Por que, sendo este um momento em que se destroem os direitos humanos em nome de uma razão sistêmica, sendo também um momento de demanda de informação empírica precisa e, em todo caso, de conhecimento instrumental — tanto técnico como interpretativo dos processos cujos efeitos se experimentam —, coloca-se agora a defesa da educação como um direito, sobre bases morais, e como formação universalista que transcende muito a necessidade imediata?*

(...)

*Em que medida isto responde a requisitos sistêmicos da economia (do mundo da produção) ou às necessidades de legitimação política de um projeto econômico excludente?*

Evidentemente, essas são questões para as quais os dados de que dispomos não podem dar resposta acabada. No entanto, nossos objetivos estarão alcançados se a análise aqui desenvolvida contribuir para ampliar o debate.

5 Conforme documento da CEPAL/UNESCO *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad* (1992).



---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- CEPAL; UNESCO. *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*. Santiago: CEPAL/UNESCO, 1992. mimeo
- CORAGGIO, J. L. *Economía y educación en América Latina*. Equador: FLACSO, s.d. mimeo
- FERRETTI, C. J. et al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- GITAHY, L. *Na direção de um novo paradigma de organização industrial?* Minas Gerais, 1992. (Trabalho apresentado no XVI Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, out.1992). mimeo
- HUMPRHEY, J. A Questão da mão-de-obra e os sistemas de produção no Terceiro Mundo. *Estudos Avançados*, São Paulo, n.21, p.119-45, maio/ago.1994.
- MACHADO, L. R. S. *Inovações tecnológicas e o movimento de qualificação e desqualificação da força de trabalho*. Belo Horizonte: UFMG, Faculdade de Educação, 1990. Projeto de Pesquisa. mimeo
- PAIVA, V. *Produção e qualificação para o trabalho: uma revisão da bibliografia internacional*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989. mimeo
- SILVA, T. T. Novas tecnologias e relações estruturais entre educação e produção. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.87, p.20-30, nov.1993.
-