

192

Ao nome do
autor, Herbert
G. Martins...

Acréscimo sua identificação: Mestre em educação pela UFF.

A QUALIDADE TOTAL COMO CONFORMAÇÃO DO CAMPO PEDAGÓGICO ATRAVÉS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: o caso da Companhia Cervejaria BRAHMA - filial Rio de Janeiro

Herbert Gomes Martins

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado da pesquisa de campo realizada durante o último trimestre de 1996 na Companhia Cervejaria Brahma, focando a planta industrial de Campo Grande, zona oeste da cidade do Rio de Janeiro, como polo difusor do processo de modernização tecno-gerencial da Companhia.

Nosso objetivo era encontrar a correspondência empírica à hipótese central de nossa dissertação de mestrado⁸⁴: a qualidade total é um momento privilegiado do exercício de recursos pedagogizantes na empresa pelos quais se busca o consenso ativo dos trabalhadores e, numa perspectiva mais avançada, a obtenção da hegemonia pelo consenso na sociedade civil.

Procuramos trabalhar com o conceito de campo pedagógico na empresa para demonstrar que a instrumentalização de recursos pedagogizantes extrapola o espaço do treinamento para assumir a forma de um verdadeiro movimento social em que todos devem estar imiscuídos no processo de aprendizagem. Nesse sentido, como está posta na literatura ligada à área da Administração de Empresas, a Learning Organization é a nova expressão da efetiva construção, pela base, de uma sociedade do conhecimento.

Nossa contribuição está no esforço de interpretação de conceitos da Administração que sugerem a efetivação de um processo de ensino-aprendizagem através da análise de um caso prático, o que entendemos seja uma oportunidade de enriquecimento das discussões acerca dos vínculos entre produção e conhecimento.

⁸⁴ "Treinamento Para a Qualidade Total: o campo pedagógico na empresa."

Estariam na Learning Organization os elementos de uma nova pedagogia da fábrica?

2. QUALIDADE TOTAL COMO INOVAÇÃO TECNOLÓGICA GERENCIAL

Por inovação tecnológica-gerencial entendemos os procedimentos teórico-práticos em Administração que, reivindicando uma validação científica, procuram estabelecer uma relação racional entre teoria e prática, no sentido de eleger os melhores meios para alcançar uma meta (administrativa, gerencial etc.). Consideramos que a Administração, como campo de conhecimento particular, está vinculada à tradição racional cartesiana que caracteriza a ciência moderna. Segundo esta, o conhecimento deve ser validado pela sua aplicabilidade, pelo alcance de sua intervenção na realidade concreta, enquanto tecnológica⁸⁵.

A qualidade total se enquadra em nossa classificação como inovação tecnológica-gerencial, muito menos por suas certezas paradigmáticas e mais pelo que comporta como possibilidade de conhecimento/intervenção numa realidade que é dada pelos movimentos cíclicos de autogênese do capitalismo. Não se pode dizer que o capitalismo se reinvente na sua radicalidade, mas entendido como sistema que opera mudanças sobretudo superestruturais articulando e reinterpretando conceitos, confere-lhes múltiplos significados.

Nesse sentido, o TQM - Total Quality Management - representa uma nova etapa em Administração, como ferramenta de conhecimento/intervenção porque busca integrar a empresa em um patamar superior da racionalidade capitalista⁸⁶.

85 Sobre as conseqüências da radicalização da racionalidade científica, e suas implicações como crise ética e civilizatória, ver BURSZTYN, Marcel et al. *Que Crise é Esta?* São Paulo: Brasiliense/CNPq, 1984.

86 Para finalizar essas considerações de caráter epistemológico, nos remetemos a SILVA (1988), que num artigo arrojado propõe que a Administração seja definida como "filosofia em ação": não chegaria a ser uma ciência, tampouco um "instrumento neutro", também, não seria um método inflexível. Segundo o autor, essa definição colocaria à Administração a responsabilidade de viabilizar configurações desejáveis, isto é, a capacidade de obter um conjunto de resultados de transformação adicionando ao administrador e à empresa uma natureza política. SILVA, Jorge Ferreira da. *Repensando e Redefinindo a Administração*. Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 3-9, out./dez. 1988.

A possibilidade de conhecermos a experiência prática da Companhia Cervejaria Brahma no campo da educação e treinamento no processo de implantação da qualidade total nos pareceu também a possibilidade de visualizar o caráter estratégico das iniciativas educativas como recurso tático no processo de modernização tecno-gerencial de uma companhia inserida num ambiente de elevada competitividade.

3. A COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA E A FILIAL RIO DE JANEIRO

A Brahma é uma empresa de grande porte, de capital nacional, tendo seu controle acionário exercido pelo Grupo Garantia⁸⁷ desde 1989. Atua no mercado de cervejas e soft drinks (refrigerantes) tendo sua produção total alcançado a marca de 5 bilhões de litros⁸⁸ e, segundo dados com base em março de 1995, a Companhia ocupa a liderança de mercado no "segmento cerveja" com 45%, participando com duas marcas: Brahma e Skol.

(Ver quadro 1)

A Companhia Cervejaria Brahma obteve uma receita operacional bruta de R\$ 2,3 bilhões, em 1995.⁸⁹ Sua meta corporativa para o ano 2000 é consolidar-se como a melhor e maior companhia cervejeira no Brasil e uma das cinco maiores do mundo, além de conquistar a vice-liderança no segmento de soft drinks (refrigerantes) no país.

As atividades da Companhia estão ancoradas em suas plantas industriais no Brasil, na Argentina e na Venezuela. Nesses dois últimos países, localizam-se duas plantas de cerveja e duas de malte (matéria-prima do produto cerveja). No Brasil, estão localizadas treze plantas de cerveja, quatro plantas mistas, seis plantas exclusivas para refrigerantes e duas maltearias. Também conta com uma poderosa rede de distribuição que abarca 750 distribuidores e mais de 1 milhão de pontos de venda.

⁸⁷ O Grupo Garantia pertence ao Banco Garantia. Isso é bastante significativo, pois o setor financeiro tem sido responsável pelas principais inovações gerenciais introduzidas no país. Como exemplo, basta lembrar a rápida automação verificada, recentemente, na rotina administrativa que envolve a prestação dos serviços bancários. Segundo dados da Febraban, o setor investiu R\$ 500 milhões em automação, no ano de 1995. Ver, *SOBERANIA: Revista Brasileira de Debates Populares*. São Paulo: Knowsense Comunicação, ano 1 n° 02/1996, p. 13.

⁸⁸ Estimativa para 1995.

⁸⁹ Fonte: Balanço Contábil do Exercício.

Em nossas observações nos detivemos na unidade de Campo Grande. Essa fábrica está localizada às margens da Antiga Estrada Rio-São Paulo, km 31, numa zona industrial, onde ocupa 228.240 m² de área construída, 25% do total dos 900.000 m² da área disponível. É uma unidade extremamente moderna, considerados os recursos de produção e gerenciais. Tem pouco mais de um ano de operação e, atualmente, trabalha com cerca de 50% da sua capacidade total de produção estimada em 1,2 bilhões de litros/ano.

A partir das respostas aos questionários, da fala dos atores e do acesso a alguns documentos, elaboramos quadro ilustrativo ao final deste texto (ver quadro 2).

A meta da Companhia em relação a essa unidade não se limita a consolidá-la como a maior em volume de produção, a ponto de tornar o Rio de Janeiro "exportador" do produto cerveja. Dentro da estratégia corporativa da Brahma, a unidade Campo Grande representa o polo difusor da qualidade e produtividade da Companhia. Dentro dos novos padrões de competitividade isso representa, sobretudo, investimento sistemático em recursos humanos ou em "gente", como declara a empresa.

A CCB está inserida num mercado que se destaca pela elevada competição entre os concorrentes. A luta pela liderança de mercado nesse segmento vem sendo desencadeada por três importantes agentes externos à organização:

a) a flexibilidade do mercado interno, que proporcionou o surgimento de novas marcas, inclusive importadas, estabelecendo, também, uma atuação mais agressiva das diversas companhias (preço, distribuição, segmentação, otimização de custos etc.); b) a estabilização da economia, com menor intensidade e frequência no reajustamento de preços, o que demanda formas renovadas de relacionamento entre os demais agentes ligados à cadeia de produção, tais como fornecedores, distribuidores e, também, o público consumidor; c) a inserção do país no capitalismo globalizado, o que pressupõe, entre outras medidas, adoção de determinados procedimentos "standartizados" de gerenciamento da produção e do mercado.

O PEF, por exemplo, é um esforço de padronização nos moldes do TQM. Trata-se de uma espécie de competição interna, na qual a Brahma envolve todas as unidades num esforço de melhoria contínua e comprometimento com metas corporativas. A idéia-força do programa é o comprometimento de todos com a obtenção dos resultados favoráveis à organização, com base naquilo que ela proclama como sua missão precípua: produzir e disponibilizar cervejas e refrigerantes, zelar pela qualidade total (respeito à comunidade e ao meio ambiente, cumprir metas relacionadas à Mix – as

variadas linhas de produtos, volume, cronograma e entrega). Como programa vinculado à qualidade total, é o espaço onde o empregado pode obter a contrapartida pelo esforço na articulação entre meios e fins, como frisou um de nossos entrevistados. Assim sendo, as unidades que se colocam entre as seis primeiras, em termos de melhores resultados, recebem um adicional que varia de 0,5% à 2% do lucro líquido incidente sobre a remuneração dos empregados. Significa dizer que é uma premiação em dinheiro para aquelas unidades que se destacaram na Gestão Pela Qualidade e no cumprimento de metas corporativas.

Dessa forma, a Companhia procurou unir a remuneração variável ao Prêmio Brahma Skol de Qualidade-PBSQ, que avaliava a evolução dos projetos da qualidade total em sua capacidade de produzir resultados.

Contudo, para adequar o caso Brahma aos objetivos deste trabalho, procuramos recuperar a história desse movimento pela Qualidade Total – quando, como e porque ele se deu – no interior da Companhia. Tentamos examinar a relação entre esse histórico e o ambiente vivido pela organização, bem como identificar as dificuldades vividas em cada etapa que, muitas das vezes, são resultado das contradições do próprio processo, sendo que, detalhar todos os elementos conclusivos desse exercício é tarefa que ultrapassa os limites fixados para o presente trabalho.

4. O MOVIMENTO PELA QUALIDADE TOTAL NA CCB

Nas falas dos atores entrevistados, percebemos que a Companhia tem claro que a certificação (Série ISO) não é uma garantia de qualidade total, nisso se destacando da maior parte das empresas brasileiras que vêm na certificação a concretização do processo de obtenção da qualidade.

Na mesma direção, percebemos também que a busca da padronização dos processos de produção entre as várias unidades fabris está posta como necessidade imperiosa para a garantia da competitividade da Companhia, tanto que o item padronização é um dos principais quesitos de avaliação do já mencionado Programa de Excelência Fabril (PEF) e corrobora o esforço contínuo e geral de manutenção da qualidade do produto, o que, nos parece,

se encaixa na dimensão concebida por Joseph Juran (1994), como a qualidade de classe universal.⁹⁰

A implantação do gerenciamento pela Qualidade Total na Brahma cumpre as etapas daquele roteiro estabelecido no chamado "modelo japonês"⁹¹, guardadas as peculiaridades da Companhia e de cada unidade.

O marco inicial da Qualidade Total na Companhia foi uma palestra do professor Vicente Falconi Campos⁹² para a alta cúpula, realizada em setembro de 1991. No primeiro ano, a ação mais forte foi a de treinamento.

Isso se explica pelo foco de atenção dos coordenadores do programa, nessa etapa de implantação; era exigida uma alteração decisiva na escala de valores dos quadros funcionais da Companhia que, declaradamente, tinha, até ali, uma formação americana reforçada pela participação do Banco Garantia à frente da sua gestão.

Ocorre que o modelo de TQC -Total Quality Control- adotado era o japonês. A mudança deveria ser assimilada pela alta cúpula e promovida em "efeito cascata", disseminando-se pelos níveis imediatamente inferiores da estrutura de pessoal, sucessiva e continuamente. Nesse sentido, a ação de treinamento surge como prescrição recorrente.

Ao abordar os fatores críticos do sucesso na adesão ao TQM nas organizações, Zeitz (1996:121) destaca a importância do treinamento na superação das barreiras de implantação, lembrando ainda que a literatura corrente defende que o nível de auto-realização do empregado é um

90 Uma das mudanças revolucionárias sugeridas pelo autor para a obtenção da Qualidade de Classe Universal é: "a melhoria da qualidade deve se tornar um processo contínuo, ano após ano" (p. 17).

91 A Qualidade Total pelo modelo japonês, em linhas gerais, obedece à lógica do controle existente no TQC, que por sua vez, "... é baseado em elementos de várias fontes: emprega método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Schewhart, adota os conceitos sobre o comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran. O TQC é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle da Qualidade da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers)" (CAMPOS, 1991: 13).

92 Engenheiro e professor aposentado da Universidade Federal de Minas Gerais. Atua em consultoria empresarial através da Fundação Christiano Ottoni, na Escola de Engenharia daquela Universidade. Foi um dos precursores, sendo considerado um dos maiores divulgadores do tema "Qualidade Total", no Brasil, seguindo o modelo japonês. Sua linha de implantação da QT está centrada numa profunda mudança de cultura organizacional (CAMPOS, 1992: 177).

indicador significativo de sucesso dessa etapa, na medida que o valor adicionado à tarefa é um elemento inerente à organização do trabalho moderno, determinando seus níveis de produtividade.

A administração da liderança, a percepção de barreiras de implantação do TQM e a satisfação do indivíduo no processo são as três atitudes fundamentais a serem desenvolvidas, pressupondo mudanças nos níveis perceptivo e valorativo.

No primeiro ano de implantação, seis unidades-piloto foram trabalhadas, de um total de vinte e oito unidades de negócio constitutivas da CCB. Essa ação tomou por critério dotar cada diretoria regional⁹³ como uma unidade, dentro dos moldes do TQC.

Em março de 1992, foi constituído o "Escritório de Gerenciamento Pela Qualidade Total", e, em abril do mesmo ano, dez pessoas-chave⁹⁴ foram enviadas ao Japão.

Iniciativa apontada pela Companhia como importante na fase de implantação do TQC foi o uso massivo do *método de solução de problemas – QC STORY*. Esse método consiste na utilização do PDCA – método gerencial composto de quatro fases básicas correspondentes às iniciais dos verbos ingleses *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar), *Action* (agir corretivamente) – para a solução de problemas que afetam a rotina da empresa. É um método gerencial utilizado tanto para manter como melhorar padrões, sendo uma peça fundamental para o controle da qualidade. Parte da premissa que, nas empresas, os problemas devem ser resolvidos sempre com fundamentação científica. No caso da Brahma, ficou evidente a intenção de "amarrar" a questão da qualidade à obtenção de resultados, na forma de benefícios tangíveis como, por exemplo, a possibilidade de ganhos financeiros.

A adoção do *QC STORY* foi uma sugestão do professor Falconi Campos. Na avaliação de nossos atores, gerou bons resultados, sensibilizou a alta cúpula e estabeleceu um fluxo de informações com as unidades. Não obstante esses benefícios, o acirramento da competição interna foi percebido como o principal efeito negativo verificado.

93 As unidades de negócio são organizadas em cinco diretorias regionais.

94A Companhia tomou por pessoas-chave aqueles que, no âmbito do programa, atuavam como facilitadores do processo de implantação. O grupo era formado por quadros do escritório corporativo (diretor de recursos humanos; gerente da qualidade; coordenador da qualidade, além de um coordenador de cada uma das unidades envolvidas).

Sem nos determos nesse ponto, devemos observar que a literatura corrente não inclui o *QC STORY* no "ritual" de implantação do TQM.⁹⁵

No cômputo geral, a implantação da Qualidade Total foi considerada bem-sucedida, também pelas seguintes ações:

- Institucionalização – Comprometimento da alta cúpula, expressa através de manifestação pública da companhia por essa orientação gerencial.
- Lançamento simultâneo do Programa 5S e do Desdobramento pelas Diretrizes. Apontado como fator decisivo na consolidação do processo de implantação do TQC, a simultaneidade de adoção dessas duas ferramentas de gerenciamento da Qualidade Total parece ter promovido um fato relevante. Em Administração, este fato atende pelo nome de sinergia organizacional, ou seja, a promoção de um ambiente em que os atores sociais partilham os mesmos objetivos, projetam seus esforços na direção desses objetivos, "alimentados" que estão por uma "energia motivacional". (ver quadro explicativo ao final do texto).
- Liderança – A literatura corrente sobre o tema é unânime em afirmar o caráter fundamental da ação do líder no TQM, principalmente no sentido de revolver barreiras que representam um empecilho à mudança de comportamento, à tomada de atitudes, ao desenvolvimento de novas habilidades, adaptabilidades, sinergia etc.

Um dado que nos parece importante é a afirmação dos atores de que a Qualidade Total na Companhia transcendeu o papel de programa para se tornar um processo permanente. Embora haja desníveis na adesão das unidades, o feedback positivo do mercado tem alimentado o sucesso do movimento interno pela qualidade. De fato, existem unidades que se encontram em fase de aprimoramento. Outras, como é o caso da unidade Campo Grande, nosso locus da pesquisa, estão na fase da implantação. Contudo a preocupação constante está direcionada para o Gerenciamento da Qualidade.

Os determinantes da Qualidade Total na Brahma

Tínhamos como certo que a adesão da Companhia à Qualidade Total não era uma questão de modismo. Da mesma forma, seu programa não se esgotava na certificação; esta era um elemento de alavancagem interna do movimento

⁹⁵Sobre procedimentos para a etapa de implantação, ver CAMPOS (op. cit.:177-180).

pela qualidade.⁹⁶ E tal premissa se confirmou quando tivemos acesso às falas dos atores.

Ao entrevistar os coordenadores da Qualidade Total (Unidade Campo Grande e Escritório Central), solicitamos que enumerassem, em ordem de importância, os fatores determinantes da Qualidade Total na Companhia. Nosso intuito era estabelecer uma relação entre a implementação do sistema e os elementos que concorreram para que a empresa tomasse essa orientação.

No nível externo, mereceu importância destacada a influência das Câmaras Setoriais. Houve uma pressão por parte do Governo no sentido de que as empresas de maior inserção competitiva aderissem às Câmaras Setoriais que eram espaços de negociação visando a compatibilizar os interesses existentes entre os vários agentes econômicos de um determinado segmento, seja da indústria, comércio etc. Foram criadas no Governo Collor (1990-1992) e tiveram prosseguimento no Governo Itamar (1992-1994) quando, gradualmente, foram perdendo espaço no interior do Governo.⁹⁷

Houve uma ação efetiva do governo brasileiro no sentido de emplacar o ano de 1991 como o "Ano Nacional da Qualidade e da Produtividade". A participação junto às Câmaras Setoriais era incentivada pela perspectiva de obtenção de ganhos de escala, o que equivale a dizer sem isenção ou redução de impostos ou via "realinhamentos" dos preços, mas elevando a produtividade das empresas nacionais.

Houve abertura ao capital estrangeiro, quebra da reserva de mercado para bens de capital e assimilação de inovações técnico-gerenciais. A partir daí parece ser esse o passaporte para o ingresso das empresas nacionais ao capitalismo globalizado, ou, como insistem os governantes, a partir de então, a nossa inserção ao primeiro mundo.

A lucratividade da companhia aumentou consideravelmente na passagem de 1990 para 1991. Não obstante o ótimo desempenho financeiro, havia pontos fracos como controle e padronização. E, também, a promessa de que o TQC fosse a opção mais acertada. Foi nesse estágio que a Companhia assumiu a campanha pela "no 1".

96A Companhia possuía, até fevereiro de 1997, seis unidades certificadas dentro das normas da série ISO 9000: Filial Jacareí (SP), Aroçuco (fábrica de concentrados, no Rio de Janeiro), Santa Catarina, Filial Curitiba, Navegantes (Maltearia de Lajes, RS) e Filial Agudos (interior de SP), a primeira unidade certificada.

97 Outro mérito conferido às câmaras setoriais era o de espaço de promoção de debates entre o Estado e a Sociedade Civil, nas suas mais variadas representações.

Qualidade Total: Melhoria Contínua e Educação da Força de Trabalho

As ações empresariais de integração, motivação, envolvimento têm se utilizado, em escala crescente, de recursos que apelam para a subjetividade do trabalhador, independentemente do nível deste na estrutura hierárquica da empresa.

No caso do TQC pelo modelo japonês, a melhoria contínua é uma meta permanente, a ponto dos próprios japoneses tomarem-na como um princípio, o *Kaisen*, baseado na prática da melhoria contínua através de pequenas mudanças, utilizando métodos, técnicas e, notadamente, criatividade das pessoas no seu próprio setor de trabalho em todos os níveis hierárquicos. A busca de melhoria contínua passa pela concepção de novas atitudes no trabalho, o que permite dizer que a educação é o determinante na construção do trabalhador de novo tipo.

O foco das prescrições de modernização empresarial se detém então nas relações entre educação e os processos de mudança organizacional, trazendo a debate um tema clássico na teoria das organizações: a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional (*Learning Organization*) compreende a exploração do potencial cognitivo na obtenção/adequação de novos padrões de comportamento, incorporando o debate de duas correntes teóricas comuns à Educação e à Administração: o behaviorismo e o cognitivismo.

Fleury (op. cit.:208) se apropria de uma formulação de D. Garvin para propor a simplificação do conceito das organizações que aprendem:

"...organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights."

A idéia-força da aprendizagem organizacional é o entendimento maslowiano de que o ser humano é naturalmente bom, cabendo à empresa, como instituição social, propiciar a motivação, a auto-realização, enfim, a felicidade do empregado desenvolvendo, para tanto, um ambiente que lhe proporcione as condições objetivas, o que significa, na perspectiva da *Learning Organization*, investimento no indivíduo na forma de um upgrade de conhecimento para benefício do grupo (empresa) e da sociedade.

Essa reedição da Teoria do Capital Humano está articulada com uma rede de novos conceitos que, por seu turno, têm referência em velhas teorias comportamentais, cognitivistas e até esotéricas (!) que, vez por outra, são

resgatados na tentativa de explicar ou dar conta de uma questão permanente para a Administração – e para o capitalismo: a compatibilização da racionalidade administrativa com os padrões mutáveis das relações sociais, ou, numa abordagem mais familiar às ciências sociais, a articulação entre o desenvolvimento das forças produtivas e as novas relações de produção num patamar superior do sistema capitalista.

Procuramos, a seguir, fazer algumas reflexões sobre o advento de uma nova pedagogia da fábrica e, numa exposição sintética das linhas gerais do arcabouço teórico da Learning Organization, sugerí-la como elemento constitutivo dessa abordagem. Finalmente, colocamos em debate as possibilidades de entendimento da Learning Organization como configuração de uma nova pedagogia da fábrica nos moldes dos princípios do TQM, constatação essa visualizável a partir da experiência da CCB no campo da educação e treinamento através de uma iniciativa concreta nessa direção a ser tratada mais adiante: a universidade de empresa.

5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE A NOVA PEDAGOGIA DA FÁBRICA

Admitir a existência de uma nova pedagogia da fábrica não seria defender um caráter inédito das iniciativas pedagógicas inerentes à organização do trabalho moderno, mas entender o conteúdo novo dessa ação que esteve sempre presente: a recorrente instrumentalização de mecanismos de convencimento conjugando aspectos racionais e subjetivos cada vez mais sofisticados.

A predominância do chamado "modelo japonês" enquanto prescrição para necessária flexibilização da produção⁹⁸ traz à discussão novos conceitos e idéias que, por seu turno, expressam mudanças na gestão da força de trabalho, como a "Gestão Participativa" e a "Qualidade Total" .

Antunes (1995), baseado em Coriat (1992)⁹⁹, propõe, para fins de sistematização e análise, o agrupamento dessa tendência de organização da produção sob a denominação de toyotismo.

⁹⁸ Entendemos por flexibilização da produção a capacidade de ajustamento às demandas do mercado, o que exige uma igual flexibilidade dos meios de produção, inclusive a força de trabalho – especialização flexível. Para um aprofundamento, ver PIORE e SABEL (1984).

⁹⁹ CORIAT, Benjamin. *Penser al Revés (trabajo y organización en La Empresa Japonesa)*. México/Espanha: Siglo XXI, 1992.

Como efeito à superação da crise do padrão taylorista-fordista, a década oitenta apresenta um salto tecnológico/qualitativo: a assimilação da robótica, da microeletrônica, da automação pelo universo fabril. Não que o taylorismo e o fordismo sejam irremediavelmente descartados; porém, sua existência está mesclada a outros processos produtivos resultantes do salto tecnológico do pós-guerra. Nesse contexto, o toyotismo pode ser compreendido como um modelo de organização que, a exemplo do fordismo, transcende a fábrica, impregnando as relações sociais mais amplas.

Não é propósito deste trabalho detalhar o intenso debate sobre a concepção neo ou pós-fordista do modelo toyota (ou ohnismo).¹⁰⁰ Apropriamo-nos da categoria toyotismo como recurso metodológico aplicado a nosso objetivo imediato: explicar as novas tentativas de formação na empresa pela mudança do conteúdo do trabalho no capitalismo contemporâneo. Essa novas tentativas são, especificamente: a) especialização flexível do trabalhador - a operação simultânea de várias máquinas e a articulação entre as três fases do processo: concepção, execução e supervisão; b) produção flexível e trabalho em equipe - produzir apenas o necessário e fazê-lo no melhor tempo (Just-in-time¹⁰¹), o que repercute no aumento da produção sem que isso seja necessariamente acompanhado de aumento do número de trabalhadores; c) novos mercados e novos padrões de consumo - demanda por uma estrutura de produção apta para atender a mercados diversificados com expectativas de qualidade extremamente variadas.

Esse movimento contraditório, que é da natureza própria do capital, constrói novos espaços para o desenvolvimento da sociabilidade capitalista, à medida que procura dar conta das transformações na materialidade e na subjetividade da classe-que-vive-do-trabalho.

A efetivação dessa sociabilidade não se realiza, senão por um forte trabalho educativo, razão pela qual a nova pedagogia fabril representa uma antiga prática, só que mais recorrente, mais consensual, mais envolvente, mais participativa e também mais manipulatória.

100 Ver ANTUNES (op. cit.:15 - 38), numa exposição do debate acerca do toyotismo como experiência singular e seu impacto universal enquanto processo ágil e lucrativo de produção de mercadorias.

101 "Entrega em cima da hora". É, ao mesmo tempo, uma técnica de apoio à produção e uma filosofia criadas e aperfeiçoadas pela Toyota. Esse sistema requer que as peças sejam fornecidas ao processo seguinte somente na medida do necessário, com pequeno armazenamento prévio.

6 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E UNIVERSIDADE DE EMPRESA - A MATERIALIDADE DA NOVA PEDAGOGIA DA FÁBRICA NO PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO DO TQM

É crescente a produção na área da Learning Organization tendo por referência o MIT Center for Organization Learning, um laboratório de estudo, pesquisa e interação na área do aprendizado organizacional vinculado à Escola de Administração do Massachusetts Institute of Technology.

O escopo dessa produção é o desenvolvimento de uma dinâmica prática permanente de aprendizagem para a mudança, o que tem levado muitas empresas a estruturarem seus próprios centros de ensino-aprendizagem, alguns até incorporando a personalidade de uma "universidade de empresa".

A idéia de "universidade de empresa" funciona na própria estratégia de aprendizagem organizacional do benchmark, em que uma empresa faz uma "cópia aperfeiçoada" de processos inovacionais bem sucedidos em outra(s) empresa(s).

O conceito de "universidade de empresa" – ou "universidade corporativa" – surgiu nos Estados Unidos na década de 50 com a Universidade da GM (General Motors Co.). Seguindo esse formato de "universidade corporativa" vieram a "Hamburguer University do McDonalds", "Disney University", "Fairlaine Training Center da Ford" e várias outras como "AT&T School of Business" e "Motorola University". Hoje, mais de 600 grandes empresas americanas possuem um sistema de treinamento nos moldes de uma "universidade corporativa".

Essa abordagem parte do diagnóstico segundo o qual as instituições em nossa sociedade são orientadas para o controle em detrimento do aprendizado. Elas recompensam as pessoas em função de sua obediência e não por seu desejo de aprender. Isso é um complicador num ambiente que exige criatividade e produtividade como atributos fundamentais da qualidade para a competitividade.

Senge e Kofman (1993) remetem a origem do problema ao desenvolvimento de um sistema escolar que reproduz uma disfunção cultural para a aprendizagem continuada, sendo uma estrutura inibidora da aprendizagem espontânea.

Outro fator a credenciar o alargamento da experiência das "universidades de empresa" é a duração dos cursos, em média possuindo metade da carga horária prevista nos cursos universitários regulares.¹⁰²

Entretanto, o fator que nos parece preponderante é a possibilidade de se desenvolver aquilo que Senge e Kofman (op. cit.) denominam de "coletivos de conhecimento", ou seja, um ambiente de comprometimento para com a busca, apreensão e difusão do conhecimento com o recurso estratégico da informação. Nesse sentido, a empresa deve proporcionar um ambiente onde seja possível às pessoas a necessária humildade para agregar conhecimento e generosidade para partilhar esse conhecimento com seus pares.

Esses autores partem do entendimento de que a organização empresarial é um subsistema da sociedade e, como tal, reflete seus movimentos de crise, construindo também, seus movimentos de superação de tais crises, através da transformação dos conceitos de trabalho e treinamento.

Com efeito, o direcionamento das iniciativas de educação e treinamento imbrica-se à qualidade, entendida como um novo conjunto de valores e códigos culturais que estão a redefinir a missão da empresa.

As Corporate Quality Universities (universidades corporativas direcionadas para o esforço da qualidade total) representam assim, um patamar superior de racionalização do campo pedagógico na empresa. A concepção de métodos que permitem o levantamento das necessidades específicas de treinamento articulados com planos de treinamento customizados para cada funcionário¹⁰³.

102 A Universidade Bamerindus, por exemplo, surgiu da necessidade de proporcionar a seu corpo de gerentes a formação de nível superior demandada pelo mercado. Através de convênio com uma universidade paranaense, desenvolveram cursos de Administração de Empresas e Economia em que, entre adaptações de algumas disciplinas e supressão de outras, o curso "encurtou" para um ano e sete meses. Vale ressaltar que, no âmbito do Bamerindus, esses cursos valem como formação universitária para fins de encarreiramento.

103 A Universidade Brahma é uma universidade virtual, concebida como um centro de ensino descentralizado, à medida que suas atividades se desenvolvem nas estruturas disponíveis nas próprias unidades e em centros de treinamento externos. A UB funciona desde setembro de 1995 e o escopo de suas atividades está na integração de todos os programas de treinamento e aprendizagem existentes no Grupo Brahma/Skol. Através do estabelecimento das diretrizes do treinamento nas unidades, inclusive em nível de recursos, se estrutura na forma de um sistema de aprendizagem profissional da Companhia, voltado para a formação o treinamento e o aprimoramento do potencial dos empregados.

6.1- A Planta de Campo Grande Como Parte do Processo de Aprendizagem e Inovação Tecno-Gerencial da Brahma

Nos apropriamos da estrutura de análise de Garvin exposta por Fleury (1995) para caracterizar o caso da planta de Campo Grande como parte constitutiva de um processo de aprendizagem organizacional em curso na CCB, o que oferece extraordinárias possibilidades de análise e formulação crítica para a área "Trabalho e Educação".

6.1.1- Solução sistemática de problemas

Uma característica típica de uma organização que implanta a Qualidade Total é a solução sistemática de problemas. Percebemos, no caso de Campo Grande, três problemas que envolviam a Brahma como corporação em seu esforço inovativo.

a) Capacidade de produção - como visto anteriormente, o segmento "cerveja" é um nicho de acirrada competição, inclusive pelo seu potencial de crescimento, em termos de aumento tendencial de consumo e demanda por novos produtos (tipos variados de cervejas). Na mesma direção, os soft drinks aparecem como segmento estratégico (customização de um público consumidor jovem criando no mesmo uma identificação com o fator "marca"), não desconsiderando o desafio corporativo de desbancar a companhia líder incontestemente nesse segmento: a Coca-Cola.

b) Relações de trabalho - o TQM, como inovação tecno-gerencial, busca, necessariamente - no sentido de que é de sua lógica -, promover uma nova sociabilidade consubstanciada em padrões mais flexíveis de hierarquia e poder.

Imagem institucional - havia dois pontos a serem superados: 1) a imagem de uma empresa centenária; 2) a imagem de uma empresa carioca.

Assumir uma presença "jovem" no mercado pressupõe assumir métodos e técnicas de gerenciamento mais ágeis e, mais uma vez, é o fator humano é que estabelece o diferencial.

Também, a forte identificação regional pode ser um vetor de duplo impacto nesse segmento. Se, por um lado, a Brahma lembra instituições "positivas" do universo carioca, tais como o Samba, o Maracanã e a descontração natural dos habitantes desta cidade - facilmente capitalizáveis pela própria natureza do produto cerveja - também evoca inconfessáveis estigmas -

também capitalizáveis, só que pela concorrência. Afinal, o Rio de Janeiro disputa com Salvador a condição de "capital brasileira dos negros"¹⁰⁴.

6.1.2- Campo Grande como campo para experimentações

Como proposto em Garvin (1993): a experimentação está associada à exploração de oportunidades, à expansão de horizontes.

A principal evidência dessa situação está na tônica do Programa VAI-Brahma¹⁰⁵ que, apesar de não ser um programa corporativo, está fundado na obtenção de um padrão ótimo de sociabilidade para o coletivo de trabalho.

6.1.3- Manutenção da posição de mercado conquistada

A terceira habilidade de uma organização que aprende é aprender com suas experiências passadas.

O resultado pouco prático dos métodos tradicionais de avaliação do treinamento (custo-homem/hora e taxa de retorno do treinamento, por exemplo) foram substituídos pela "avaliação por projetos". Foi montada uma matriz de correlação. Há o cruzamento dos dados – funcionário, habilidades, capacitação mínima. O supervisor do treinamento conduz a análise pontuando como "capacitado", "a desenvolver" ou "incapacitado". A partir das deficiências detectadas, são montados "planos de ação", utilizando-se para isso um Gráfico de Pareto.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Numa das falas dos gerentes entrevistados, nos foi revelada a dificuldade encontrada pela Companhia em alavancar a competitividade da marca em alguns estados em função desse elemento de segregação racial vinculado à imagem do produto.

¹⁰⁵ O Programa Vivencial de Aprendizagem Integrada foi um programa de treinamento de gerentes, "staff" e supervisão realizado em dezembro último através da "Ventos Eventos", uma consultoria especializada em Treinamento Vivencial e aplicação de Análise Transacional como recurso pedagógico em programas de forte conteúdo comportamental.

¹⁰⁶ Gráfico de barras que ordena a frequência das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a hierarquização dos problemas, com base em princípios matemáticos.

Ficam assim identificáveis aquelas habilidades que se apresentam constantes em termos de deficiência, por exemplo, das várias unidades e grupos de funcionários.

6.1.4- A estratégia do "benchmark"

A cuidadosa observação de estratégias bem-sucedidas de empresas líderes de mercado, parece enquadrar a Brahma e a Filial Rio de Janeiro no caminho das "experiências realizadas" para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional sugerido por Garvin. Destacamos aqui duas experiências da CCB nessa direção, já mencionadas anteriormente: 1) a Universidade Corporativa; 2) o Programa VAI.

A UB representa a materialização de uma racionalidade gerencial aguda na concepção das iniciativas em educação e treinamento e, nesse sentido, Campo Grande tem oferecido resultados bastante razoáveis, em se tratando de uma planta recém-inaugurada.¹⁰⁷

Uma contribuição importante de Campo Grande à estratégia de recursos humanos da Companhia poderá vir a ser confirmada com o iminente sucesso do Programa VAI-Brahma.

Ao lançar mão da Metodologia Vivencial de Aprendizagem Integrada, a unidade adicionou, concretamente, uma considerável porção "humanista" à formação de profissionais que está ligada umbilicalmente ao cartesianismo. Nesse sentido, apostou na perspectiva de alargar horizontes e o fez com base em experiências bem-sucedidas de aplicação da metodologia VAI realizadas em grandes empresas.

6.1.5- Campo Grande como fonte de aprendizado para a CCB

Finalmente, a quinta característica percebida por Garvin na constituição de uma empresa que aprende é a circularidade do conhecimento.

No caso da Brahma, o movimento interno pela qualidade aparece como o grande elemento de integração de esforços, e isso tem reflexo direto no processo de disseminação do conhecimento por toda a organização.

¹⁰⁷ A unidade Campo Grande começou a operar em março de 1996 com 30% de utilização de sua capacidade prevista. Sua operação plena está prevista para fevereiro de 1998.

Destacamos as seguintes iniciativas corporativas as quais, com escopo na qualidade total, acabam por atuar nos níveis de eficiência do conhecimento compartilhado:

- 1) redução dos níveis funcionais que compõem a estrutura hierárquica da organização; organização física conceitual do espaço de trabalho: team buiding (chão-de-fábrica) e estação de trabalho (administrativo);
- 2) gerenciamento pelas diretrizes: maior integração entre os níveis hierárquicos (intra-unidade) e entre as diferentes plantas;
- 3) remuneração variável: estabelecimento de benefícios tangíveis para a adesão do trabalhador às metas corporativas, requerendo deste a participação nos dois pólos da produção - concepção e execução;
- 4) Universidade Brahma: principalmente por sua atuação como estrutura de sistematização da circularidade do conhecimento.

Contudo, a aplicação de uma metodologia declaradamente indutora do desenvolvimento da capacidade de aprender - e aprender a aprender e ensinar - credencia a unidade de Campo Grande como pólo de inovações passíveis de serem aplicadas na CCB, não tanto pela Metodologia em si, afinal a Metodologia VAI não é a "reinvenção da roda"; no entanto, o desenvolvimento de uma iniciativa nos moldes do Programa VAI-Brahma pode ser interpretado como sendo um importante sinalizador da sua opção pró-ativa como tática de manutenção da vantagem competitiva no presente e estratégia de sobrevivência futura.

7. FINALIZANDO COM ALGUMAS CONCLUSÕES

Ao empregarmos o Learning Organization para sugerir uma dimensão superior do campo pedagógico hoje, pensávamos também nas três dimensões da educação - intelectual, corporal e tecnológica - contidas na proposta de educação unitária de Marx e Engels, na "Ideologia Alemã". Tal ligação é evidente, quando percebemos a tarefa estratégica que se coloca à Administração, qual seja, a de organizadora do conhecimento, numa perspectiva para além da empresa. O estudo de caso correspondeu, então, a uma tentativa de entender a qualidade como elemento propulsor desse processo, pelos mecanismos de adesão que engendra.

Nesse sentido, a qualidade total não seria um fim nas organizações de perfil modernizado, mas um meio para se alcançar aquilo que está na gênese da Administração: a obtenção do acordo racional pela conformação da força de trabalho; seria um "movimento" dentro do movimento próprio de

aperfeiçoamento da racionalidade administrativa cujas evidências remontam ao fordismo e à proposição de sociedade nele subjacente.

8. QUADROS ILUSTRATIVOS

QUADRO 1:

Beer Market Share (%)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995 (March)
Brahma	38	39	37	35	34	32
Brahma/Skol	13	13	14	15	16	13
Total Market Share	51	52	51	50	50	45
Antártica	38	35	33	30	30	33
Kaiser	10	11	12	13	14	14
Others	1	2	1	7	6	8
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: BRAHMA: Escritório da Qualidade Total Campo Grande.

QUADRO 2:

TÓPICOS	BRAHMA	FILIAL CAMPO GRANDE
Tempo de Operação (anos)	108	0,92
Empregados próprios (aprox)	9.000	550
Níveis funcionais	5	4
Turnover (%)	24-26	13
Escolaridade mínima exigida	primeiro grau	segundo grau

	completo	técnico
Terceirizados (%)	40-45	50

Obs.: Dados coletados em dez. 96.

QUADRO 3:

O *Programa 5S* é um programa de gerenciamento participativo que se propõe a promover a adaptação do homem às condições de trabalho e vice-versa. Tomando como referência as cinco palavras japonesas que compõem a sigla "5S", é possível entender a importância desse programa enquanto recurso de mudança comportamental/cultural na organização. Os 5S significam: SEIRI (senso de utilização); SEITON (senso de ordenação); SEISON (senso de limpeza); SEIKETSU (senso de saúde); SHITSUKE (senso de auto-disciplina).

O *Desdobramento pelas Diretrizes* corresponde à subdivisão das diretrizes tidas como principais, e a alocação de subdiretrizes aos menores níveis hierárquicos executivos da organização. O desdobramento compreende levar as diretrizes da alta cúpula até a última unidade gerencial básica, no sentido de englobar a empresa como um todo nos mesmos objetivos. Essa foi a resultante esperada pela Brahma.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, C. Lopes de. **C.C.Q.: a integração trabalho - homem - qualidade total.**

Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.

ANDRADE, Flávio. A. **Jogando no campo do adversário: o projeto empresarial da formação do "novo trabalhador".** Niterói, 1996. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal Fluminense.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez/Unicamp, 1995

BRACONNOT, Yolanda. & NEUMANN, Tom. **Programa VAI-Brahma: caderno de referências teóricas.** Rio de Janeiro: Ventos Eventos, 1996. 90p.

- BURSZTYN, Marcel et al. **Que crise é esta?** São Paulo: Brasiliense/CNPq, 1984.
- CAMPOS, Roselani Fátima. **A nova Pedagogia Fabril – Tecendo a educação do trabalhador.** Joinville: UFSC/PPGE, 1996. 5p. (mimeo).
- CAMPOS, Vicente F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte, FCO/UFMG, 1992.
- CORIAT, Benjamim. **Penser al Revés (trabajo y organización en La Empresa Japonesa.** México/Espanha: Siglo XXI, 1992.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.
- FERREIRA, Victor Paradela. **As principais Teorias do Desenvolvimento Gerencial.** Porto Alegre: FGV. 52 p., 1995. (mimeo).
- FLEURY, Maria Tereza L. Aprendizagem e Mudança Organizacional: um estudo de caso da Toyota Kyushu. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea.** São Paulo, v.1, n. 9, p. 207-225, set. 1995.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Fazendo pelas Mãos a Cabeça do Trabalhador: o trabalho como elemento pedagógico na formação profissional. **Cadernos de Pesquisa,** São Paulo, v. 47, nov. 1983, p. 38-45.
- _____. a. Educação e Formação Humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILLI, A. A. Pablo e SILVA, T. Tadeu da (org.) **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: visões críticas.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994, p. 31-92.
- _____. b. **Trabalho, Educação e a Crise do Capitalismo: uma alternativa democrática ao neoconservadorismo em educação.** Niterói, 1994. P.Tese (Concurso para Professor Titular). Universidade Federal Fluminense.
- GARVIN, D. Building Learning Organization. In: **Harvard Business Review,** July, August, 1993.
- GRAMSCI, Antonio. **Os Intelectuais e a Organização da Cultura.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.
- _____. Americanismo e Fordismo. In: Maquiavel, **A Política e o Estado Moderno.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. P. 375-413.
- JURAN, Joseph M. **O Próximo Século da Qualidade.** Las Vegas: Congresso Anual de Qualidade da ASQC, 24 de maio 1994. 20 p. mimeo (Tradução de Roselys V. de Castilho).
- McGREGOR, Douglas. O Lado humano da empresa. In: Balcão, Yolanda Ferreira e Cordeiro, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- MACHADO, Lucília R. de S. Controle da Qualidade Total: uma nova gestão do trabalho, uma nova pedagogia do capital. In: FIDALGO, F. S. e MACHADO, L. R. de S. (Org.). **Controle da Qualidade Total: uma nova pedagogia do capital.** Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994, p. 11-28.

- MARX, Karl. **Crítica à Economia Política**. Lisboa: Estampa, 1971, 365 p. Coleção Teoria, p. 209-241.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- NETTO, Edgar Cerqueira et al. **Iniciando os Conceitos da Qualidade Total**. São Paulo: Grifo/Pioneira, 1994.
- OTTONI, Fundação Christiano e Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. **Glossário da Qualidade Total**. Belo Horizonte: QFCO, 1994.
- PIORE, Michael e SABEL, Charles. **The Second Industrial Divide**. New York: Basic Books, 1984.
- REVISTA BRASILEIRA DE DEBATES POPULARES. Knowsense Comunicação. São Paulo, ano 1, nº 02, 1996, p. 13.
- SEMGE, Peter & KOFMAN, Fred. Communities of Commitment: the heart of learning organization. **Organizational Dynamics**. New York, v. 22, n.2, p. 5-23, Autumn, 1993.
- SILVA, Jorge Ferreira da. Repensando e Redefinindo a Administração. **Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas**. Rio de Janeiro, v. 22, n.4, p. 3-9, out./dez., 1988.
- SINGER, Paul. Poder, Política e Educação. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo, v. 1, n. 1, p. 5-15, jan. fev. mar. Abr., 1996.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1980.
- UNIVERSIDADE BRAHMA. **Relatório Interno**. São Paulo: Companhia Cervejaria Brahma, 1996, 6 p.
- VALLE, Rogério e PEIXOTO, J. A. **O Movimento pela Qualidade Dentro da História da Racionalidade do Trabalho: análise do caso da indústria brasileira**. Caxambu: Coppe-ANPOCS, 1994, 23 p.
- VILLELA, A.; ALLEN, D. e CAFÉ, S. Educação para a Competitividade (ou a reconciliação da educação para o trabalho com a educação para a cidadania). **Textos para Discussão - Departamento Econômico do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Rio de Janeiro: BNDES/PNUD, 1994. 23 p.
- ZEITZ, Gerald. Employee Attitudes Toward Total Quality Management in an EPA Regional Office. **Administration & Society**, Thousand Oaks, v. 28, n. 1, p. 120-139, May, 1996.