

PARTICIPAÇÃO E QUALIFICAÇÃO: UMA NOVA SINCRONIA DA GESTÃO

SOLANGE MARIA PIMENTA¹

RESUMO

O novo modelo de gestão de empresas, estruturado no contexto da globalização e da reestruturação produtiva, contém um elemento estratégico crucial: a participação. Essa se operacionaliza pela formação de uma rede de grupos participativos nas empresas, sob a coordenação dos gestores. Este texto objetiva analisar essa estratégia numa perspectiva interdisciplinar a partir da Administração, Sociologia do Trabalho e Educação, destacando sua funcionalidade em duas vias: a participação como um processo educativo e, simultaneamente, como uma nova modalidade de apropriação do conhecimento tácito dos trabalhadores.

RÉSUMÉ

Le nouveau modèle de gestion des entreprises, structuré à partir de la mondialisation du capital e de la restructuration productive, met en évidence un élément fondamental: la participation des travailleurs. Celle-ci se concrétise par la formation d'un réseau des groupes participatifs à l'intérieur des entreprises, tous soumis à la coordination des gestionnaires. Cet article envisage l'analyse de cette stratégie, selon un approche multidisciplinaire (Gestion, Sociologie du Travail et Education), en remarquant la double fonctionnalité de la participation dans ce modèle: elle est un processus éducatif et, au même temps, elle se présente comme une nouvelle modalité d'appropriation de la connaissance tacite de l'ensemble des travailleurs.

¹ Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas/FACE – UFMG.

INTRODUÇÃO

As inovações de base microeletrônica têm se caracterizado como as principais responsáveis pelas mudanças na organização da produção que, por sua vez, possibilitaram uma revolução tanto na gestão organizacional quanto no aparelho do Estado, garantida pela desregulamentação e eliminação das barreiras e restrições às ações do capital, no nível micro e macroeconômico.

Anteriormente, o dinamismo da economia capitalista, na perspectiva de FURTADO (1998:28), derivava da

“interação de dois processos: de um lado, a inovação técnica – a qual se traduz em elevação da produtividade e em redução da demanda de mão de obra, - de outro, a expansão do mercado – que cresce junto com a massa dos salários. O peso do primeiro desses fatores (a inovação técnica) depende da ação dos empresários em seus esforços de maximização de lucros, ao passo que o peso do segundo (a expansão do mercado) reflete a pressão das forças sociais que lutam pela elevação dos salários”.

O fenômeno da globalização quebra a ação sincrônica dessas forças que garantiam essa dinâmica anterior. As empresas globalizadas se apoiam, hoje, nos mercados externos e fogem ao controle do Estado, tendo nas exportações e nos investimentos no estrangeiro a sua base de sustentação. Tal situação se processou

“em prejuízo das massas trabalhadoras organizadas e em proveito para as empresas que controlam as inovações tecnológicas. Já não existe o equilíbrio garantido pela ação reguladora do poder público. Disso resulta a baixa participação dos assalariados na renda nacional de todos os países, independentemente das taxas de crescimento”(FURTADO, 1998:29).

As organizações produtivas, assim, tendem a ser planejadas em nível planetário com evidentes repercussões sobre o poder de negociação do movimento dos trabalhadores. Como esse último elemento constituiu-se num dos tripés do grande desenvolvimento verificado nos anos anteriores – inclusive pela emergência de sua forma mais sofisticada na social-democracia – vivenciamos, hoje, um duplo processo de desemprego e exclusão social e de uma enorme concentração de rendas. A desarticulação de um dos elementos quebra a sintonia articulada e sustentada pelo desenvolvimento do paradigma taylorista-fordista, considerado em sua macro perspectiva.

Nesse cenário, algumas das conseqüências dessas transformações têm sido o aumento do desemprego, a redução salarial, o crescimento do trabalho informal, as transformações na estrutura de ocupação do mercado de trabalho, além da desarticulação do movimento sindical. Modificam-se, ainda, o conteúdo e a natureza do trabalho, em razão das demandas da nova ordem estabelecida, com repercussões crescentes na forma de organizar o processo de trabalho. As empresas, por outro lado, tendem a se posicionar como “novas” instituições na sociedade global.

Essa nova ordem acentua a importância de uma administração estratégica, uma nova sensibilidade para as forças internas da organização e para a sua articulação com o ambiente em transformação. As incertezas do ambiente externo reforçam a necessidade de um maior controle das atividades da organização.

É nessa perspectiva que os processos de gestão de Recursos Humanos adquirem uma nova visualização e uma nova síntese. Recursos adicionais são acrescentados tendo em vista a nova complexidade exigida para administrar o trabalho e, em especial, os trabalhadores que passam a ocupar um lugar privilegiado na nova ordem das empresas. Tal lugar pode ser considerado privilegiado pelo fato das empresas se constituírem, essencialmente, num instrumento de diferencial tecnológico, apesar da segmentação verificada no que se convencionou denominar de trabalhadores “estratégicos” e os “periféricos”. O termo trabalhadores periféricos refere-se ao segmento cada vez mais reduzido de trabalhadores que as empresas tendem a estabilizar em decorrência do seu papel “estratégico” na produção e o segmento - que se ampliou consideravelmente - de trabalhadores submetidos à “precarização” do emprego no âmbito das empresas (os subcontratados, os terceirizados, os

que têm contrato temporário de trabalho, etc), a partir da concepção de que são ou se tornaram “periféricos” pelo seu papel secundário num tipo de produção automatizada microeletronicamente e aos quais se aplicam as políticas de gestão denominadas por CORIAT (1985) de “desestabilização”.

A despeito dessa segmentação, prevalece a noção de um diferencial tecnológico, aqui entendido como a inovação cotidiana (“minor innovations”) que se relaciona com os resultados dos esforços realizados, no dia-a-dia, pelo coletivo de trabalhadores, tendo como objetivo a melhoria dos produtos e dos processos existentes, subordinado sempre ao referencial de incremento da qualidade e de uma produtividade mais elevada. Esse processo tem como base um conhecimento mais sistemático e consistente do sistema produtivo e constitui-se no fundamento para a criação e proposição das estratégias competitivas das empresas e em sua competência no aproveitamento e desenvolvimento das demais inovações tecnológicas (FLEURY, 1992).

Dessa forma, a competência tecnológica das empresas depende, em grande parte, do conhecimento de seu coletivo de trabalhadores. Esse conhecimento, muitas das vezes, foi adquirido e desenvolvido de uma maneira informal, clandestina e tácita, o que define exatamente a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. A prescrição do trabalho, enquanto modelo teórico, é codificado e decodificado no processo cotidiano e informal, fundamentando, dessa forma, as intervenções realizadas pelo coletivo de trabalhadores.

Na visão de SANTOS (1997:21)

“A pesquisa constante de soluções para os problemas que surgem no dia-a-dia acontece na importante dimensão do informal. De um lado, grande parte dos saberes produzidos não chegam mesmo a se formalizarem ou a se tornarem públicos. Eles são incorporados na resolução de problemas ou na criação de alternativas de desenvolvimento das atividades e restam sob a forma de uma experiência daqueles que a viveram”.

Assim, são processos de aprendizagem que dependem, parcial ou totalmente, da experiência adquirida no exercício das atividades

cotidianas, nas quais a execução de uma tarefa produtiva engendra fluxos de informações e de novos conhecimentos que melhoram a execução de outras atividades nas seqüências seguintes, tendo como consequência a melhoria de todo o processo. É nesse sentido que a gestão de Recursos Humanos se coloca, também, como estratégica.

Nessa perspectiva, a renovação da gestão passa também pela sua formalização como um processo global - dentro de uma perspectiva ampliada do conceito - que pode ser "universalizado" e assim se tornar mais facilmente legitimado pelo seu corpo social e pelos parâmetros da sociedade e da cultura onde se insere. Para fazer face às necessidades do novo cenário, os novos processos operariam uma condensação específica - e agora diferenciada - entre as esferas do saber, do poder e das leis, constituindo-se as empresas em organizações complexas autônomas e totalizantes, mas com efeitos e consequências fundamentais sobre o conjunto da sociedade. A administração - mais do que nunca, um conjunto teórico heterogêneo se referenciando num objeto multifacetado que impõe a multidisciplinaridade na agregação coerente de várias perspectivas advindas de diversos campos de conhecimento - necessita deter, de fato, o conhecimento dos fins últimos da organização, das normas e das regras que regulamentam as práticas da produção e, principalmente, das relações sociais e pessoais que se processam no interior das fábricas. O poder incorporado em um grupo seria, ao mesmo tempo, concreto e abstrato, através de um novo discurso que anuncia uma nova realidade: a participação de todos.

A participação tem sido a nova palavra de ordem que vemos se expandir atualmente nas organizações, seja sob o nome de *grupos de expressão*, *ilhas de produção*, *círculos de qualidade*, *reunião de trocas* ou *projetos*, etc. Todos apresentam um objetivo básico de "resolução de problemas" seja de qualidade, de modos de operação, de escolha de materiais, remanejamento do espaço de trabalho, melhoria de equipamento ou correção de falhas. Neles se situa o diferencial tecnológico e competitivo de cada empresa.

A busca pela eficácia econômica se processa pelo efeito conjugado de uma transformação organizacional face às novas demandas do mercado e de uma revolução tecnológica, na qual o paradigma eletromecânico cede lugar progressivamente à automação eletrônica e à informática. Mudam, portanto, as regras dos recursos necessários às

qualidade humanas que se colocam, agora, como a compreensão, o raciocínio, a comunicação, a vigilância e a responsabilidade.

Nesse contexto, dois aspectos são relevantes. O primeiro é que não se trata de um fenômeno novo, apesar do discurso renovado. Sempre houve implicação do trabalhador coletivo no cumprimento e gestão do ato produtivo, através da chamada "comunidade de produtores". O segundo ponto importante é que a participação definida hoje não reabilita essa comunidade, mas propõe "novos grupos" que se constroem diferentemente, segundo novas formas de cooperação e sociabilidade no trabalho, sob a coordenação e controle da empresa.

A necessidade da criação e ampliação desses "novos grupos" está assim intimamente ligada às transformações ocorridas no mundo do trabalho e da organização, requerendo um novo tipo de controle, de conhecimento e de atitude do trabalhador. Liga-se, em especial, à premência de uma "nova" organização e, conseqüentemente, de um novo processo de gestão, uma forma diferenciada de administrar e comandar os trabalhadores.

Cresce, assim, a importância dos Recursos Humanos da organização, principalmente no que se refere ao saber-fazer, à competência e ao aproveitamento de vontade e inteligência de seus trabalhadores. É nessa visualização que o "chão de fábrica" passa a se constituir num elemento fundamental desta nova articulação.

Estudos teóricos e pesquisas têm enfatizado alguns aspectos importantes e que vêm caracterizando, ao longo do tempo, essas transformações. A diferença entre trabalho real e trabalho prescrito, a necessidade de qualificações coletivas, uma nova profissionalização operária e uma renovada capacidade de auto-regulação dos grupos são os elementos que caracterizam esse novo espaço. Historicamente, eles têm sido desenvolvidos à margem da organização formal e prescrita, colocando em pauta as fronteiras entre o formal e o informal nas organizações, na medida em que a "comunidade de produtores", desenvolvendo cotidianamente o seu trabalho, escapa do controle administrativo e gestor.

A introdução de novas tecnologias pode alterar, inclusive, o equilíbrio do poder. Assim, a linha de montagem – projetada para aumentar o controle gerencial sobre o processo de trabalho – fez emergir um efeito não planejado, possibilitando um aumento do poder dos

trabalhadores, pela dependência institucionalizada por trabalho linearmente progressivo, tornando a ação coletiva extremamente eficaz na interrupção desse processo. Atualmente, o trabalho baseado em grupos autônomos ou "células" de produção tem não só o objetivo do incremento da produtividade e uma proposta de "enriquecimento" das tarefas, mas também implica uma significativa alteração desta dependência. Trabalho e recompensa passam a resultar da atividade em grupo enquanto unidade organizacional primária. Os interesses passam a se concentrar nos grupos e não mais na generalidade da linha, dificultando a ação coletiva como um todo, especialmente se relações competitivas se desenvolvem entre diferentes grupos e a perspectiva de auto-regulação intra-grupo comanda as atitudes individuais. Uma vez sob o sistema grupal, uma interrupção do trabalho não afeta o todo das operações globais, a menos que os outros grupos de trabalho procedam da mesma forma, fazendo com que o poder dos trabalhadores sobre o todo organizacional apresente a tendência de ficar substancialmente reduzido.

De qualquer forma, porém, o controle gerencial do conhecimento do coletivo se processa, ainda, à margem da formação destes grupos definidos pela lógica do processo de produção. E mais: torna-se necessária a criação de mecanismos que engendrem informações que estimulem a pesquisa de melhorias, através da identificação de problemas ou de oportunidades e de informações sobre as diferentes formas possíveis de introdução das modificações nos métodos usuais de trabalho. Daí a necessidade de formação de novos grupos – não mais institucionalizados e imbricados estritamente na atividade comandada pela lógica do processo produtivo. São eles os grupos engendrados pelos esquemas participativos promovidos pela empresa e que têm a sua concretização nos Círculos de Controle de Qualidade, nos grupos de Qualidade da Manutenção, dos Grupos de Apoio à Produção, nos Grupos de Aperfeiçoamento dos Sistemas Elétricos e Eletrônicos, dentre outros. Em nossas pesquisas realizadas na FIAT encontramos cerca de 203 desses grupos com diversos objetivos e funções.

Os novos esquemas participativos se colocam à margem do universo formalizado e institucionalizado do processo produtivo. Eles são sugeridos, propostos e incentivados pela administração, sob a sua orientação e controle. São artificiais pelos lugares onde se desenvolvem;

são “estranhos” aos costumes do trabalho cotidiano; são pontuais e, às vezes, excepcionais pelas tarefas que desenvolvem. Mas são formalizados na perspectiva de sua orientação engendrada pelos níveis de comando da organização.

Extraídos de seu grupo original, os indivíduos que aí participam são confrontados às lógicas

“vindas de fora, a novos interlocutores (...). São solicitados a deixar a sua solidariedade de origem e de suas alianças anteriores, a sair de seu 'enclausuramento' e de seus particularidades. São convidados a tomar consciência de seu 'pertencimento' a um conjunto, de sua inserção dentro de um outro organograma, de sua integração a tudo que se chama empresa. Assim, as regras de conduta concebidas no interior do processo de trabalho, na cadeia de produção ou nos escritórios administrativos são transformadas pelo crivo da nova participação e de sua nova referência e compatibilidade às regras mais gerais que governam o sistema da empresa” (BORZÉIX & LINHART, 1988:50).

Nesta dupla angulação, um novo discurso empresarial se constrói na tentativa de implicar o trabalhador e comprometê-lo com os objetivos da organização, significando não só “o fim do taylorismo” como paradigma administrativo, mas a possibilidade da “ascensão” do trabalhador à maioria cívica, ao “rank” de cidadão, no aproveitamento do “homem total” e não mais um homem feito de gestos e da memória desses gestos. Esta nova investida empresarial se dá - insistimos - na necessidade de um novo controle da organização informal, em função da importância que vêm adquirindo o indivíduo e o coletivo, como elementos cruciais que, no concreto, no real, fazem realmente funcionar a organização, independente da prescrição e estruturação formal que marca a organização. Esta elasticidade de fronteira tem o objetivo de transformar a participação informal, que escapa ao controle administrativo, em uma participação aberta, decodificada e sujeita ao controle empresarial.

Anteriormente, no paradigma taylorista-fordista, havia uma segmentação organizada em uma dicotomia interna. De um lado, os

serviços funcionais - planejamento, coordenação, métodos, pesquisa, etc; De outro lado, os produtores, com uma lógica subordinada à primeira, mas funcionando quase à margem dela. Era a fronteira definida, estratificada e estabelecida entre o formal e o informal. Era a fábrica - o "chão de fábrica" - como o *locus* onde se experimentam e se aplicam - individual e coletivamente - o saber, o saber-fazer informal, desconhecidos dos serviços funcionais, mas totalmente indispensáveis ao funcionamento da organização. Assim, duas lógicas organizacionais se desenvolviam. Com as transformações e novas exigências que se colocam para as empresas em tempos de globalização e reestruturação produtiva, coloca-se hoje como fundamental o término dessa dicotomia, na necessidade da busca de uma empresa unida, unificada, capaz de responder prontamente às indagações do mercado em termos de competitividade e flexibilidade. De uma certa maneira, é o mercado que penetra no local de produção, exigindo do "chão de fábrica" informações rápidas e confiáveis, sendo a informática quem fornece a base da unificação entre os dois sistemas. Mas é uma unificação de mão dupla, que acentua gradativa e fundamentalmente a sua necessidade de funcionar sob uma lógica única e controlável. Existe um saber individual e, principalmente, coletivo - fundamental no funcionamento da organização - e que escapa ao controle administrativo.

Daí a necessidade de uma nova qualificação do trabalhador, demandada por um trabalhador de "novo tipo". E essa "qualificação" se processa com ênfase no indivíduo, porque estabelece limites mais amplos de controle e desenvolve a polivalência individual como a base necessária para compor e decompor vários grupos, no tempo e no espaço. Teremos, assim, grupos de composição e geometria variáveis, significando uma agregação instrumental, em que a qualificação vai objetivar a passagem da lógica informal, clandestina e oculta, para uma lógica formal e controlável pela organização.

Essa qualificação vai se concretizar pela formalização do saber, do conhecimento prático que nasce da experiência concreta, da exigência do trabalho real e não de uma aprendizagem teórica. As premissas desse saber prático advêm da aprendizagem cotidiana e tradicional, da codificação e decodificação desenvolvida no interior do processo de trabalho, segundo a lógica da utilização dos dispositivos técnicos, que significa, na prática, a capacidade de intervenção dos operadores, ou

ainda, utilizando a expressão de DEJOURS (1993), na aplicação de uma inteligência “métis” ou a capacidade de auto-regulação dos grupos na perspectiva de CASTORIADIS (1985). É na formação destes novos grupos, onde se articula a possibilidade de domínio do conhecimento tácito, advindo do exercício das atividades produtivas, que vai se centrar uma nova função gerencial.

Esse conhecimento prático supõe a comunicação, a interpretação e a intervenção como regulações autônomas ou cooperação produtiva, assegurando, informalmente, os princípios de julgamento, de classificação, de análise e percepção que fazem a fábrica concretamente funcionar.

Essa participação informal e o saber prático se apoiam, especialmente, numa minicultura de fábrica, expressa por uma certa astúcia e certas condições “inventadas” pelo coletivo de trabalhadores para fazer face aos imprevistos e panes da área produtiva. O saber prático está na interseção desse conjunto de saberes e de comportamentos sociais, técnicas e organizacionais que fazem a empresa realmente funcionar, assegurando as regulações técnico-organizacionais indispensáveis à produção. São esses elementos que precisam agora ser formalizados para possibilitar seu controle e direcionamento. Daí a nova “qualificação”.

Essa forma de qualificação do trabalhador do “chão de fábrica” se processa, assim, através da utilização dos esquemas participativos montados pela empresa e tem como objetivo a (re)apropriação desse conhecimento prático e cotidiano. A participação aparece como o cimento que vai articular esta proposição, adquirindo um desenvolvimento sistemático na visualização gerencial com o fim de alcançar os objetivos produtivos. Sua estratégia a posiciona como instrumento essencial na perspectiva da organização. Tal participação pode ser, assim, entendida como um processo educacional direcionado para os interesses administrativos, no que se torna um meio para atingir outros objetivos. Para os trabalhadores, a sua construção à margem da estrutura definida pelo sistema produtivo aparece como uma oportunidade de inserção em esquemas formalizáveis, difundidos, aprovados e incentivados pela organização, além de revelar um interesse centrado no aproveitamento de suas potencialidades no que se refere aos seus conhecimentos, atitudes e comportamentos. O fato de se colocar

como atividade posicionada além da estrutura formal recupera e aprofunda este sentimento de integração e de maior valorização do conjunto de trabalhadores.

Esses grupos participativos, de integração e de qualificação diferem essencialmente da “comunidade de produtores”, tanto no que se refere à sua composição interna, como por sua estabilidade e finalidade. “Comunidade de produtores” é entendida como um coletivo que, independente de seu grau real de homogeneidade ou heterogeneidade interna, tem a função de assegurar de maneira real, mas informal, a circulação e a gestão das informações necessárias ao cumprimento das atividades produtivas, segundo regras não codificadas e comumente implícitas. Ela coloca em operação uma certa lógica prática, conjunto de princípios e julgamentos que definem uma ordem para a ação.

Este conhecimento informal e mesmo clandestino passa a ser um elemento reconhecido e decisivo nas atividades de produção. Na perspectiva de alguns autores “*o conhecimento tácito não é um dado novo. O que tem de novo é o reconhecimento desse conhecimento com fator chave na produção, inclusive pelos empresários*” (FERRETTI, 1997 apud ARANHA, 1998:24)

Mas o aproveitamento e a sistematização desse conhecimento não é tarefa fácil, pois

“formalizar o saber produzido é uma tarefa de extrema complexidade. A dificuldade ou impossibilidade de fazê-lo não podem ser compreendidos como uma falha absoluta de formalização. O fracasso relativo do taylorismo, que sempre se colocou este ideal, mostra bem a complexidade da tarefa”. (SANTOS, 1997:21)

A nova “qualificação” – que se apoia nos grupos participativos – não se restringe apenas ao aspecto técnico, porque significa, necessariamente, uma passagem para uma nova lógica, o desenvolvimento do sentimento de “pertencer” à organização e de se integrar aos seus objetivos, de sua inserção no “todo” organizacional. Assim, os esquemas participativos têm, ainda, a função de suscitar novos comportamentos no trabalho de maneira a tornar a organização qualificadora. Colocam, ainda as transformações da organização sob a responsabilidade das pessoas que, pelo menos nos discursos que lhe são

destinados, se transformam nos atores privilegiados do processo. Na prática, entretanto, essa participação resulta muito mais de um “estado de espírito” do que de um verdadeiro princípio de organização com suas normas e modalidades práticas. Isto é que determina seu caráter pontual, sua instabilidade e seu deslocamento em arranjos internos específicos e determinados pelo sistema produtivo. Contudo, o discurso da participação tem repercussões importantes no imaginário coletivo, significando, neste nível, um primeiro momento da criação e de proposição de uma “nova realidade”.

Essa participação propõe uma lógica de normatização. Essa lógica consiste em objetivar, em tornar visível e, por isto, previsível e controlável, a organização e suas regras informais. É na utilização de grupos participativos que o sistema gestor opera esta condensação, envolvendo os trabalhadores como os atores que realizam a decodificação necessária à passagem para uma nova lógica.

Daí, toda a importância que adquire não só o discurso, mas o desenvolvimento dos grupos participativos, como o elemento principal que vai articular a passagem do informal e clandestino para o formal e controlável. Articulação nova é que propõe a síntese entre a dimensão da experiência e a dimensão conceitual dos saberes necessários à intervenção no processo produtivo. O saber-fazer, nascido da experiência, e as “receitas de ação” nascidas da história individual ou coletiva dos trabalhadores tomam lugar ao lado dos saberes teóricos tradicionalmente valorizados dentro da lógica da qualificação. É um modelo de engajamento que está em jogo, respondendo a uma dupla perspectiva de autonomia e de conformidade. Autonomia engendrada pela participação e pela visualização da empresa em seu todo organizacional, pela maior responsabilidade e maior nível de decisão colocados para os participantes. Conformismo, pela definição mesmo destes grupos à margem do processo produtivo, de seu controle, direção e proposição dos temas pelos canais hierárquicos. Trata-se, portanto, de fazer interiorizar os objetivos da empresa pelos trabalhadores, de maneira que as micro-decisões que eles controlam sejam tomadas coerentemente com as políticas gerais e organizacionais nas quais eles devem se inserir. Assim, além de um jogo de integração, os grupos participativos têm, ainda, objetivos de formulação de novas competências.

ARANHA (1998:18) afirma que

“as qualificações dos trabalhadores passam por uma constante evolução, em razão do permanente acúmulo de experiências concretas de trabalho e da aquisição de novos conhecimentos e habilidades, tanto por vias formais quanto informais”.

E na perspectiva de CASTRO (1991:12)

“o seu fundamento deve ser buscado nas relações políticas entre saberes e poderes no interior da fábrica. Essas refletem as experiências e qualidades que os sujeitos trazem consigo como um capital que lhes é próprio e com o qual barganham por sua inserção nos sistemas de classificação que organizam as relações no cotidiano fabril”.

É nessa trama que se coloca a proposta de uma “qualificação” apoiada e sistematizada pelos grupos participativos, envolvendo as complexidades das regulações técnicas e sociais presentes no interior das empresas.

Nestes objetivos referenciados, estabelece-se uma apropriação que se processa articulando todas as variáveis e substituindo:

- o informal pelo formal. O conhecimento adquirido e que se articula na experiência – seja através do processo tradicional, seja através de técnicas de grupo – é a base sobre a qual se constrói a nova perspectiva de atuação dos grupos participativos. Ele precisa ser formalizado e explicitado, requerendo investimentos formais para a aquisição das competências técnicas necessárias ao novo processo ou às novas metodologias, como princípio de reforço e de difusão destas novas proposições.
- a linguagem verbal pelo uso da escrita. Este processo deve se articular de maneira clara e explícita, significando fonte de novas aprendizagens. Daí a necessidade de conhecimentos institucionalizados e escolares para permitir esta passagem. A exigência de utilização do computador – como ferramenta básica - implica conhecimentos mínimos de leitura de manuais e de inglês. O controle estatístico de processos significa o uso de matemática e de conhecimento específico de sua lógica

interna para funcionar como ferramenta útil na avaliação do processo e de seus instrumentais mais importantes.

- as regras implícitas pela normatização, significando mais uma vez a necessidade da leitura e interpretação. As codificações e decodificações desenvolvidas no interior do processo produtivo e realizadas pelo saber prático devem ser, doravante, explicitadas como regras de conduta institucionalizada.
- o oculto e difuso pelo claro e transparente como exigência do controle. Os grupos participativos exploram e explicitam a codificação do saber prático que nutre a cooperação produtiva, colocando a nu as situações informais que tornam a situação de trabalho visível para os trabalhadores, sublinhando, ainda, as contradições internas do processo e as clivagens entre setores. Estes grupos forçam a ordem, “por si mesma”, a se desnudar.
- o implícito pelo explícito. Os grupos participativos tendem a fazer passar o que antes era oculto para o aberto, da ordem privada à ordem pública, do assistemático à clarificação e homogeneização, do oral à formalidade ligada ao uso da escrita, enfim à submissão dos princípios gerais que governam o sistema da empresa, de uma maneira sistemática e explícita.

Em suma, trata-se de sincronizar institucionalmente o informal. É um processo de apropriação do conhecimento coletivo informal dos trabalhadores, através da articulação entre participação e qualificação enquanto estratégias de controle e organização do trabalho. Este aspecto torna-se importante para a compreensão de um dos fundamentos da produtividade sistêmica e das arquiteturas organizacionais presentes nos novos modelos de gestão.

Apesar da ausência de estudos mais sistemáticos e aprofundados sobre o tema, alguns indicadores despontam como importantes. Modifica-se a correlação de poder, quando o conhecimento tácito é “apropriado” pela empresa, ao mesmo tempo em que os trabalhadores se “qualificam” para se integrar aos objetivos empresariais. Desenvolve-se a noção de “competência”(saber ser) em detrimento da qualificação *stricto sensu* (saber-fazer), tornando mais difuso o controle do trabalhador sobre os processos de ascensão/exclusão existentes na empresa. De certa forma, dificulta a formação/consolidação de um projeto específico do coletivo

de trabalhadores, pela sua integração, propiciada pela participação, enquanto processo educativo, na "comunidade empresarial".

De qualquer forma, porém, esta leitura das organizações facilita a compreensão das empresas enquanto mediadoras do processo de socialização de seus trabalhadores e das conseqüências sociais e políticas daí advindas, pois é na percepção e nas significações produzidas pela experiência de cada um e sua relação com as matrizes discursivas existentes na organização que descortinamos as potencialidades maiores inseridas neste novo projeto organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- ARANHA, A.V.S. O conhecimento tácito e a qualificação do trabalhador, **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, nº 2, ago/dez - 1997.
- BORZÈIX, A. & LINHART, D. La participation: um clair-obscur, **Sociologie du Travail**, nº. 1/88, 1988.
- BOURDIEU, P. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Genève: Droz, 1972.
- CABANES, R. A Sociologia e a Antropologia do trabalho no contexto da mundialização, **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, vol. 3, 1997.
- CASTORIADIS, C. *História do movimento operário*. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- CASTRO, N. A. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro. In: OLIVEIRA, F. & CASTRO, N. *A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- CASTRO, N. Qualificação: qualidades, classificações e ações. In: *Seminário: Migrations, travail et mobilité sociales: Méthodes, Résultats, Prospective*. Set. 1991 (mimeo).
- CORIAT, B. *Curso de Organização Industrial*. CEDEPLAR/UFMG, 1979 (mimeo).
- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J-F (org.) *O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas*, vol. 1. São Paulo: Atlas, 1993
- DUGUÉ, E. La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté, **Sociologie du Travail**, nº.3/94, 1994.

- DURAND, C.. Une notion de la pratique sociale; la participation dans l'entreprise. In: **Deuxièmes journées de Sociologie du travail -PIRTEM-** Cahier du L.A S.T.R.E. n°. 2, 1987.
- FLEURY, A. Nouvelles technologies, compétence technologique et procès de travail; comparaison entre les modèles japonais et brésiliens. In: HIRATA, H.(org). **Autour du "modèle japonais"**. Paris: L'Harmattan, 1992.
- FURTADO, C. **O capitalismo global**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- LEITE, M. P. Novas formas de gestão de mão de obra e sistemas participativos no Brasil, **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, vol. 1, 1995.
- LEITE, M.P. A qualificação reestruturada e os desafios da Formação profissional. In: **Novos Estudos**, n°. 45, julho, 1996.
- LINHART, D. **La modernisation des entreprises**. Paris: Éditions de la Découverte, 1994.
- SALERNO, M. S. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETI, C. ET ALL. (Org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SANTOS, E.H. Trabalho prescrito e real no atual mundo do trabalho, **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n° 1, fev/jul. 1997.
- TERSSAC, G. Prescriptions de l'efficience et inefficacité des prescriptions. In: **Deuxièmes journées de Sociologie du Travail -PIRTEM -** Cahier do L.A S.T.R.E. n°. 2, 1987.
- TERSSAC, G. et CORIAT, B. Micro-électronique et travail ouvrier dans l'industrie de process, **Sociologie du Travail**, numéro spécial sur les nouvelles technologies dans l'industrie, 4/84, 1984.
- TIXIER, P-E. Légitimité et modes de domination dans les organisations, **Sociologie du Travail** n°. 4, 1988.
- ZARIFIAN, P. Travail industriel, socialisation et liberté, **Mensuel Marxisme, Mouvement**, n°. 58, 1993.