

FORMAÇÃO PROFISSIONAL E PARTICIPAÇÃO: ESTRATEGIAS DE CONTROLE POLITICO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA²³

Maria Laetitia Corrêa²⁴ & Solange Maria Pimenta²⁵

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os estudos sobre reestruturação produtiva e seus impactos na gestão do trabalho têm se constituído em novo objeto de interesse de setores acadêmicos e organizacionais. Busca-se entender, nesse contexto, os processos de desenvolvimento tecnológico, produtivo e de gestão que impactam diretamente o mundo do trabalho, decorrentes, em grande parte, das alterações advindas da crise do paradigma fordista de produção, da automação de base microeletrônica e do fenômeno que se convencionou chamar de globalização.

As inovações de base microeletrônica têm sido apontadas 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, garantidas pela desregulamentação e eliminação das barreiras e restrições às ações do capital, no nível micro e macroeconômico. As conseqüências destas transformações têm sido o aumento do desemprego, precarização do emprego, crescimento do trabalho informal, enfim, profundas transformações na estrutura do mercado de trabalho, além da compressão salarial e da desarticulação do movimento sindical. Modificam-se, ainda, o conteúdo e a natureza do trabalho e as empresas emergem como "novas" instituições na sociedade global.

Nessa perspectiva, os processos de gestão de Recursos Humanos adquirem uma nova visualização e uma nova síntese. Recursos adicionais

²³ Este texto foi originalmente apresentado no VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, promovido pela ABET em outubro de 1999, em Belo Horizonte – MG.

²⁴ Doutora em Sociologia, professora adjunta da Faculdade de Educação da UFMG e membro do Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – FAE-UFMG.

²⁵ Doutora em Sociologia, professora adjunta da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Coordenadora do GECITE- Grupo de Estudos sobre Gestão, Cidadania, Trabalho e Educação – FACE-UFMG.

são acrescentados e outros modificados, 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.

Um aspecto importante para as empresas tem sido, portanto, a articulação de diferenciados modelos de gestão, com o objetivo de se adequar aos novos parâmetros organizacionais, diversamente inseridos no novo cenário que se constrói.

Esses novos modelos ou paradigmas que conformam as novas formas de gestão emergentes a partir da década de 80 traduzem, de certa forma, uma configuração de ruptura em que oportunidades de intervenção para rever e questionar lógicas sedimentadas ao longo do tempo se aliam às formas tradicionais, com manutenção de práticas repressivas e até regressivas em termos do contexto histórico.

Emerge, fundamentalmente, um novo discurso sobre a gestão. As palavras-chave desse discurso são: integração e abordagem sistêmica dos modos de produção, horizontalidade dos procedimentos e das comunicações, descentralização das estruturas e das decisões (VELTZ,1992). A combinação das funções de fabricação, manutenção e qualidade, fazendo “descer” os objetivos econômicos até a fábrica e diretamente abertos à flutuação dos mercados, concentram em cada situação de trabalho um conjunto de exigências contraditórias às quais o “fechamento” taylorista permitia paradoxalmente escapar. Agora, gera-se uma situação de trabalho como uma seqüência de acontecimentos possíveis, onde é preciso arbitrar e decidir no interior de múltiplos conflitos de critérios. Assim, os projetos empresariais se encontram mais do que nunca expostos à realidade dos homens e seu trabalho deve ser, ainda, controlado. Daí a formulação de uma “engenharia social” como uma necessidade de fazer face a esta “necessidade” histórica (CLOT,1993), expressa por novos modelos de gestão.

Com a transformação do trabalho, modifica-se o tipo de trabalhador requerido, com repercussões essenciais na formação do coletivo que sustenta a fábrica. Mesmo com todo processo de transformação e inovação tecnológica, é importante salientar que a conexão entre a produção e o saber não se esgota no sistema de máquinas, mas se articula necessariamente através dos sujeitos concretos. O coletivo de trabalhadores é depositário do saber não separado dos sujeitos vivos e de sua cooperação coletiva. Este

saber não constitui um resíduo, mas uma realidade produzida justamente pela afirmação do coletivo, o que implica que uma parte do conhecimento não pode ser incorporada às máquinas: deve se manifestar na interação direta da força de trabalho. Com a tecnologia atual, nos encontramos face a uma expropriação radical, mas que não pode se resolver por uma separação completa e definitiva.

A leitura desse processo de gestão ilumina dois níveis de significado. De um lado, ele articula a vida das empresas às condições da existência contemporânea pelas mudanças processadas no plano internacional e nacional, no que se refere às perspectivas de competitividade, flexibilidade e produtividade. Por outro lado, conota uma singularidade expressiva, porque cada empresa abre um caminho específico - na priorização estratégica da reorganização do trabalho e, sobretudo, de uma gestão renovada - fato que as diferencia e reclassifica e, particularmente, garante a sua sobrevivência.

Para efetivar esse processo e assim obter os resultados pretendidos no que se refere à presença de uma mão-de-obra respondendo pronta e eficazmente às necessidades da organização, emergem, assim - como salientado - novas configurações do processo de gestão e novos modelos organizacionais.

Um modelo de organização é um constructo social inacabado, onde não existe uma racionalidade homogênea e imutável entre os atores. Existe uma tensão permanente entre as lógicas da organização e as lógicas dos atores que se articulam num processo contraditório. É aí que o processo de gestão aparece como um constante construir. Liga-se, ainda, ao exercício do poder no interior das empresas e a socialização dos trabalhadores para responder a este processo envolve novas tecnologias organizacionais e gestionárias.

Para ZARIFIAN (1993) a socialização civil é um processo constitutivo do trabalho industrial moderno. Socialização civil aqui entendida como um movimento de desenvolvimento da exigência democrática ligada ao indivíduo-cidadão. A empresa não está isolada das relações político-sociais globais. A dupla exigência de justiça e liberdade, gerada no interior do processo de trabalho, constitui-se num jogo permanente entre os atores, estruturando o comportamento no trabalho de uma maneira particularmente profunda. A questão dos valores e a adesão a eles pode ser considerada o cerne da construção da subjetividade política e que vai definir as presentes e futuras relações de trabalho no interior da empresa. Compreender, assim, as representações do político e da política

nesse contexto nos leva a compreender as possibilidades e os limites da construção da cidadania e, através dela, da democracia no universo do trabalho. Pode-se constatar que o impacto político da ação socializadora das empresas não é negligenciável: ele ajuda na construção de um sujeito fundamental no processo de transformação social e organizacional. Nesse quadro, a política aparece como imposição de princípios e recriações. No modelo e nas práticas empresariais evidencia-se um conjunto de ações e representações que comanda maneiras de visualizar e agir de uma sociedade, ao mesmo tempo que desvenda a sua dinâmica. Conjuntos essenciais de elementos que, a partir das organizações, constroem e edificam uma nova sociedade. Ou reforçam o padrão de conformismo e desigualdade que a caracteriza.

Neste contexto, as empresas aparecem não somente como o “locus” do trabalho humano, mas também como um importante terreno de socialização, pois historicamente elas se fundamentam e se estruturam sobre o trabalho coletivo. Acresce o fato de que a empresa contemporânea tem se tornado cada vez mais uma instituição fundadora do elo social e da cultura (SANSULIEU, 1992), organizando-se em torno de uma aglomeração de poderes: o regulamento interno que rege e expressa o seu poder legislativo; seu corpo dirigente/técnico exerce o poder executivo; e o poder disciplinar lhe permite a repressão às transgressões das leis internas (DURAND, 1978), inclusive pela exclusão, manifestada pela demissão. A formação da identidade dos trabalhadores e, portanto, de sua subjetividade sócio-política – uma subjetividade que nasce do afrontamento e da experiência da sujeição imposta pela potência produtiva do capital (NEGRI & VINCENT, 1992) – se encontra estreitamente ligada a essas características das empresas.

Nessa nova construção, os processos instrumentalizados no interior da gestão 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 importantes e 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 do conhecimento – necessita deter, de fato, o conhecimento e o controle dos fins últimos da organização, das normas e das regras que regulamentam as práticas de produção e, principalmente, das relações sociais e políticas que

se processam no interior das fábricas. O poder, incorporado num grupo, seria, ao mesmo tempo, concreto e abstrato, mediado por um discurso que anuncia uma nova realidade: a participação de todos. Uma lógica de identificação é desenvolvida, comandada pela representação de um poder que se incorpora, unificando a empresa em um todo integrado e homogêneo. Assim, se difundiria o pensamento dominante, uma Nova Organização, e os objetivos de uma empresa renovada pela formação de múltiplos microcorpos: grupos e equipes de todo gênero, sobre os quais se reproduziria a socialização desejada e as relações de poder conformizadas ao modelo geral. Emergiria, assim a representação de uma sociedade igual e igualitária, onde o poder se “diluiria” no apelo à participação e à integração de todos.

Nesta perspectiva, o que diferencia fundamentalmente os novos modelos de gestão seria, então, a mobilização das subjetividades. As concepções que sustentam a iniciativa e o desenvolvimento das subjetividades são próprias de um grupo social que, na organização, são objetivadas nos gestores e no sistema administrativo. Para desenvolver no trabalhador a “psicologia do produtor” torna-se necessário um projeto de sociedade e de organização que passa a ser a expressão e a visualização de um tipo de história e de mundo, onde a consciência e a subjetividade representam uma dimensão fundamental da ação política. Daí, a necessidade do controle e da apropriação dos fundamentos mesmos dos condicionamentos essenciais dos comportamentos organizacionais e do direcionamento das aspirações do coletivo de trabalhadores.

É nesse cenário e nessa configuração que entendemos o processo de formação e qualificação profissional desenvolvido pelas empresas e que tem se constituído em um eixo orientador e essencial de seu sistema de gestão. Abordaremos, num primeiro momento, a caracterização de uma prática sistemática e formal que se processa no âmbito das empresas contemporâneas, visualizadas como uma outra instância de mediação em que o processo educativo atua de forma sistemática, não apenas como uma preparação para o trabalho e para “adequação” aos objetivos do capital, mas também como ativamente voltada para a elaboração e execução de um projeto pedagógico na relação institucionalizada entre trabalho e educação.

No segundo momento, discutiremos a interrelação entre participação e qualificação que se operacionaliza na formação de uma rede de grupos participativos – em especial com os trabalhadores do “chão-de-fábrica” – sob a coordenação dos gestores. A participação de todos os empregados na

obtenção de maior produtividade e qualidade dos produtos e serviços tem sido considerada um elemento-chave na manutenção e/ou aumento da competitividade das empresas, nessa nova etapa da economia mundial. A formação desta rede consolida a integração dos empregados aos objetivos empresariais, dissemina e solidifica os procedimentos que fundamentam o incremento da produtividade, da qualidade e da inovação tecnológica e contribui decisivamente para a apropriação do conhecimento tácito e informal do coletivo de trabalhadores.

E, finalmente, na última parte, integrando as duas vertentes, desenvolvemos as possibilidades dessa nova configuração, no que diz respeito, especialmente, à leitura das empresas enquanto instâncias mediadoras do processo de socialização e das suas conseqüências políticas e sociais, no sentido de que é na percepção e nas significações produzidas nas matrizes discursivas existentes nas organizações que descortinamos as potencialidades maiores inseridas nesse novo projeto organizacional.

1. EDUCAÇÃO NO TRABALHO E SUBJETIVIDADE

Nesta nova articulação dos processos de gestão, passa-se a exigir do trabalhador qualidades subjetivas e habilidades diferenciadas que possam redirecionar os comportamentos organizacionais diretamente vinculados às necessidades dos sistemas produtivos, tecnológicos e sociais que se (re)articulam no interior das organizações.

“Uma estratégia central nesse contexto consiste na implementação e desenvolvimento de novas formas de qualificação e formação profissional, que se configuram como uma sistemática global de educação no interior das empresas; enquanto um processo educativo formal, com sua estrutura de cursos, currículos e avaliações da aprendizagem, num processo modelado à imagem das empresas e recortado segundo as suas necessidades específicas. Não se trata apenas da tendência histórica, indicada por FRANCO E FRIGOTTO (1993), de uma adequação estrita das escolas profissionalizantes aos interesses das empresas, nem da influência decisiva do setor produtivo sobre as políticas e práticas educacionais relativas à educação geral. Mas o fenômeno vai mais além: com a adoção do chamado “modelo japonês” de gestão, principalmente a partir da década de 90, as empresas têm assumido diretamente a execução de projetos pedagógicos, de caráter abrangente e sistemático, no interior das fábricas.

ACÁCIA KUENZER (1985) já nos falava de uma “pedagogia da fábrica” extremamente eficiente em relação ao que se propõe: educar o trabalhador para o trabalho heterogerido, mas de forma que o controle exercido pelos

gestores fosse dissimulado, associando-se a persuasão à coerção, num processo de aparente democratização das relações de produção.”

Um outra questão também já havia sido formulada: “a capacidade de manipulação e moldagem das consciências”, ou seja, a capacidade de formação das subjetividades que SILVA (1990) atribui à educação. Assim, a conformação da subjetividade política do trabalhador no interior das empresas, como um substrato importante do processo educativo formal e informal que ali ocorre, constitui-se num outro eixo constitutivo das novas formas de educação profissional.

KUENZER (1985) já havia assinalado que uma das resultantes do processo educativo que lhe fora dado pesquisar na empresa dizia respeito à “reeducação política do trabalhador”, no sentido de desmobilizar uma ação coletiva autônoma, seja no plano institucional - a vinculação ao sindicato - seja no âmbito restrito da fábrica, onde “praticamente não existem formas de organização coletiva dos operários”. Outros autores relacionaram as condições concretas de realização do trabalho nas empresas brasileiras com a problemática da atuação política e, em especial com a formação e o exercício da cidadania, a exemplo das contribuições de NEVES (1994) e PIMENTA (1997).

A formação da identidade dos atores sociais aparece, assim, como um processo unificador de uma realidade empresarial vivida e percebida, de uma subjetividade que se faz política e que se estrutura a partir daí e das ações políticas que eclodem interna e externamente às organizações industriais. A representação que os atores têm deles mesmos a partir da auto-imagem e da auto-valorização que eles constróem do seu trabalho - representação que se forma especialmente nas diversas relações, e mesmo no confronto com o outro, no interior de uma sociedade hierarquizada e que se estrutura nas diversas instâncias educativas - tudo isto exprime a possibilidade de autonomia, sem a qual o sujeito político não pode existir. Aprender esse processo no cotidiano de trabalho das empresas constitui um elemento-chave no estudo de uma subjetividade que se expressa no campo da política, sobretudo no que se refere aos trabalhadores.

A primeira contempla as mudanças científico-tecnológicas e suas conseqüências no processo produtivo, demandando um novo perfil do trabalhador e do gestor. Um “novo modelo” industrial encontra-se em implantação no país, definindo os contornos de uma nova formação profissional.

Nesse contexto amplo de reestruturação do setor produtivo, decorrente tanto da globalização da economia (mundialização do capital), como da "abertura" do mercado brasileiro, imposta pelas políticas de ajustamento da economia resultantes das pressões da dívida externa, desenvolve-se no país, embora de forma desigual e mais lenta do que em países de capitalismo avançado, um amplo processo de substituição do modelo taylorista/fordista - marcado pela divisão do trabalho, a produção em massa e a utilização do trabalho desqualificado em tarefas repetitivas e parceladas - por um modelo em que prevalecem novas formas de produção: em lotes variáveis, reintegrando-se atividades, antes parceladas, em "células de produção" que demandam um novo tipo de mão-de-obra capaz de trabalhar em equipe, executando uma multiplicidade de funções e tarefas entre as quais se incluem o controle estatístico do próprio trabalho. Decorrem daí duas tendências estreitamente articuladas à educação: por um lado, a exigência de um nível de escolaridade mais elevado do que aquele que prevalece no modelo taylorista/fordista e, por outro, o aumento da preocupação do empresariado com o treinamento da força de trabalho, interesse que se deslocou efetivamente do plano do discurso para a prática gerencial, por uma exigência incontornável das novas formas de produção, pois a flexibilidade da produção e a multifuncionalidade (ou polivalência) implicam, de fato, um tipo de trabalhador que participe do controle de qualidade do seu próprio trabalho, da detecção de falhas, da correção de desvios; que dispense a supervisão estrita, substituindo-a pela interiorização da disciplina da fábrica; que seja capaz de se comunicar, pois trabalha em equipe e não em postos de trabalho isolados.

Em outros termos, trata-se de um tipo de trabalhador em que se configuram novos requisitos de qualificação, que dizem respeito ao processo educativo: maior capacidade de abstração e de pensamento lógico, domínio de habilidades matemáticas, condições de desempenho de tarefas variadas e confiabilidade. Nesse sentido, evidencia-se a importância da educação, treinamento e formação dos trabalhadores no novo modelo industrial em implantação no país, estimulando uma interconexão efetiva entre as perspectivas sociológicas da educação e do trabalho, pois esse fenômeno educativo está se processando nas fábricas, numa amplitude até então desconhecida, o que confere à empresa um papel importante como agente de socialização e como instância de mediação no processo educativo, na medida em que ela elabora e executa um projeto pedagógico estruturado e abrangente.

Um dos aspectos mais importantes desse projeto consiste na estruturação de uma "estratégia pedagógica" para formar não apenas o "novo trabalhador" que a empresa necessita, como também os gestores que possam atuar como "agentes pedagógicos" em consonância com o novo modelo de gestão. Essa estratégia articula três grandes linhas de atuação: 1) o programa de cursos internos voltados para a qualificação para o trabalho de acordo com a Qualidade Total e a conformação desse novo tipo de trabalhador e de gestor; 2) campanhas "educativas", estruturadas e sistematicamente levadas a termo em toda a empresa, envolvendo o coletivo de trabalhadores e as chefias, em geral; 3) convênios com instituições de ensino, em todos os níveis, para preparação *específica* do efetivo da empresa, de acordo com os parâmetros por ela estabelecidos. Além desta estratégia pedagógica, outros instrumentos são utilizados, como a política de benefícios, de salários, etc, meticulosamente planejados para atender às determinações do novo modelo gestor.

A segunda vertente da temática das relações entre trabalho e educação aborda a concepção da formação politécnica e o trabalho como princípio educativo. Nessa perspectiva situa-se o debate sobre o trabalho humano, em que se coloca a sua dimensão ontológica, ou seja, a concepção de que é pelo trabalho que o ser humano se compõe e se afirma como sujeito humano - dessa forma, fazendo a sua história - em contraposição à dimensão histórica do trabalho, em que este, por ter se transformado em trabalho assalariado, alienado, parcelado, heterogerido, tornou-se trabalho desumanizado e, por ter se generalizado sob essa forma, aparece como a única forma possível de trabalho, de acordo com a síntese de FRANCO E FRIGOTTO (1993). E, assim configurado, perde-se de vista a sua dimensão ontológica, que lhe confere a centralidade no debate sobre a vida social.

Investiga-se, ainda nesta vertente, o lugar do sujeito em suas dimensões - individual e coletiva - e as relações intersubjetivas condicionadas por parâmetros de gênero, raça, etc, que a rigor se situam noutro registro que não o econômico, sem contudo deixar de nele se imbricar profundamente. Permeando essa investigação, encontra-se a perspectiva crítica como o campo de pesquisa da Sociologia da Educação, que tem como unificador a análise dos mecanismos pelos quais a educação e a escola contribuem para a produção/reprodução de uma sociedade de classes, lembrando que essa contribuição específica e decisiva reside na sua capacidade de manipulação e moldagem das consciências, ou seja, a formação de subjetividades (SILVA, 1990). Paralelamente, a Sociologia do

Trabalho intensifica os estudos sobre a formação da subjetividade no processo de trabalho, em especial nessa fase de transição, quando a substituição de um modelo industrial por outro evidencia o processo de forma inquestionável.

Finalmente, configura-se um terceiro eixo temático que aborda “as questões capilares que emergem da articulação Trabalho e Educação”, compreendidos aí termos como: “currículo, gestão da formação, impactos da escolaridade no mercado de trabalho, articulação entre formação básica e profissional e ainda, temas relacionados a grupos sociais específicos (...): trabalho infantil, a inserção da mulher no mercado de trabalho, raça e etnia num contexto de desemprego e exclusão social, dentre outros” (TREIN, 1996), que se articula também ao novo modelo de gestão empresarial.

É na confluência destes eixos temáticos que propomos a necessidade de análises mais abrangentes que contemplem a articulação das diversas dimensões dessa problemática. A primeira se refere às transformações objetivas, desde o início de década, e ao estado atual do “processo educativo” nas empresas, considerando-se aí o planejamento global, os conteúdos e a tecnologia educacional dos cursos de formação de pessoal em execução nas empresas, em especial dos cursos e campanhas institucionais internas referentes ao que se convencionou associar ao “modelo japonês”, à Qualidade Total (o *just-in-time*, a multiplicidade de funções ou a chamada “polivalência”, o “*stock zero*”, a autonomia responsável das equipes, o “novo papel” das supervisões, dentre outros), um conjunto de procedimentos estreitamente entrelaçado à introdução e ao encaminhamento das “formas participativas” de gestão. Inclui, ainda, a análise dos cursos montados e desenvolvidos pelas escolas profissionalizantes e instituições de ensino de nível superior que sejam especificamente direcionados para determinadas empresas. Em suma, tratar-se-ia de detectar e de analisar como as empresas têm formado (“educado”) o seu efetivo no processo de adequação organizacional à reestruturação produtiva em curso no Brasil, a partir da história das empresas e da sua situação específica no mercado, numa abordagem em que essa dimensão se integra à uma matriz teórica mais ampla, que engloba as arquiteturas organizacionais, a introdução de novas tecnologias e os processos de gestão em desenvolvimento.

Uma segunda dimensão a ser aprofundada situa o processo de modernização técnico-administrativo na ótica do corpo dirigente/técnico: as vias de modernização adotadas, a (re)estruturação administrativa, em

particular a formação do corpo dirigente/técnico das empresas, visando adequar seu desempenho ao novo modelo de gestão. Em síntese, trata-se de constatar e de analisar como esse processo é vivenciado e visualizado pelo corpo técnico-dirigente, que repercussões e configurações específicas essa modernização adquire em cada empresa, o(s) significado(s), as representações e as práticas gerenciais que ela engendra, particularmente no que se refere à formação e às modificações da “cultura organizacional” e da subjetividade política do corpo técnico-dirigente. Mais uma vez se torna importante compreender o papel das instituições de ensino nesse processo, tanto no ensino de nível médio (escolas técnicas), como de nível superior (em especial as escolas de Engenharia e de Administração). O enfoque específico no processo de formação das chefias se justifica pela importância da sua atuação como “agentes pedagógicos” no que se refere ao conjunto dos trabalhadores.

E, finalmente, uma terceira ordem de questões, pouco explorada, consiste no impacto desses processos educativos sobre a formação e a dinâmica da subjetividade política dos trabalhadores da empresa, que se reflete em sua interiorização de regras e normas de comportamento tendentes a manter a dominação no processo de trabalho, nas formas de exercício do poder e da política no âmbito social externo à empresa, nas perspectivas de democratização da empresa e da sociedade e, finalmente, no(s) significado(s) do trabalho e do poder, em elaboração na era da “Qualidade Total”.

A articulação destas dimensões analíticas contribuiria para desvendar uma estratégia global, que tem adquirido novos contornos numa nova ordem da gestão e que tem um impacto significativo no peso e na influência política das empresas na sociedade, para além da sua configuração propriamente econômica.

2. PARTICIPAÇÃO E QUALIFICAÇÃO: NOVAS FERRAMENTAS DA GESTÃO

Uma outra estratégia central no que se refere aos processos de gestão dos Recursos Humanos tem sido a ênfase na participação como uma nova palavra de ordem que se expande atualmente nas organizações, seja sob o nome de grupos de expressão, ilhas de produção, círculos de qualidade, reunião de trocas, de projetos, dentre outras. Todas apresentam um objetivo básico de “resolução de problemas”, de qualidade, de modos de operação,

de escolha de materiais, de remanejamento do espaço de trabalho, de melhoria de equipamento ou de correção de falhas.

Neste cenário 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 esta comunidade, mas propõe "novos grupos" que se constroem diferentemente, segundo novas formas de cooperação e sociabilidade no trabalho.

A necessidade da criação e ampliação desses "novos grupos" está 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. Três vertentes dessas transformações dizem respeito especialmente à matriz teórica em questão: o mercado, a tecnologia - onde o paradigma eletromecânico cede lugar à automação microeletrônica e à informática - e a premência de uma "nova" organização e, conseqüentemente, de um novo processo de gestão, uma forma diferenciada de administrar e comandar os trabalhadores, num contexto em que o seu saber-fazer, a sua competência e o aproveitamento de sua vontade e inteligência adquirem um significado estratégico em termos de competitividade, vale dizer, de sobrevivência no mercado e de lucratividade, o que envolve a questão da qualidade.

Num olhar abrangente sobre as empresas, estudos teóricos e pesquisas têm enfatizado, nesta perspectiva, alguns elementos importantes e que vêm caracterizando, ao longo do tempo, as transformações nesse campo da prática empresarial. A diferença entre trabalho real e trabalho prescrito, a necessidade de qualificações coletivas, uma nova profissionalidade operária e uma renovada capacidade de auto-regulação dos grupos, além da introjeção da disciplina - que reduzem consideravelmente a necessidade de supervisão estrita do conjunto de trabalhadores pelas chefias - têm sido desenvolvidos à margem da organização formal e prescrita, colocando em causa 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.

Face a esta constatação, um novo discurso empresarial se constrói na tentativa de implicar e comprometer o trabalhador com os objetivos da organização, significando não só o "fim do taylorismo" como paradigma administrativo, mas a possibilidade da "ascensão" do trabalhador à

maioridade 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 marcam 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. Um outro aspecto importante tem sido o novo papel da empresa na sociedade, seu resgate social - inclusive na perspectiva sociológica - e a integração do trabalhador ao consumo de massa, verificada no decorrer das últimas décadas.

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 experimentavam e se aplicavam - 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 busca e na necessidade 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, onde a informática 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, que se impõe recuperar e controlar.

Daí a necessidade de uma nova qualificação do trabalhador. 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, onde a qualificação vai objetivar a passagem da lógica informal, clandestina e oculta para uma lógica formal e controlável pela organização.

Essa qualificação - nos termos desta estratégia que estamos considerando - 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 desenvolvidas 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 *mêtis* ou, enfatizando a capacidade de auto-regulação dos grupos na perspectiva de CASTORIADIS (1985).

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 de um conjunto de saberes e de comportamentos sociais, técnicos e organizacionais que fazem a empresa realmente funcionar, assegurando as regulações técnico-organizacionais indispensáveis à produção.

Essa forma de qualificação do trabalhador do "chão-de-fábrica" se processa através da utilização dos esquemas participativos montados pela empresa e tem como objetivo a (re)apropriação deste conhecimento prático e cotidiano. É nesta confluência que se situa a implantação, o desenvolvimento e o controle de uma rede de grupos participativos nas empresas, como uma importante estratégia de gestão.

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.

Nesta perspectiva, essa nova qualificação 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. Ou seja, o desenvolvimento de um conjunto de “competências”, agora indispensáveis à organização, pois sustentam a qualidade de seus produtos – garantia da competitividade (e da sobrevivência) da empresa.

Daí, toda a importância que adquire não só o discurso sobre participação, mas o desenvolvimento dos grupos participativos, como o elemento principal que vai articular a passagem do informal e clandestino para o formal e controlável.

Esta apropriação se processa pela articulação de diversas variáveis, onde se substitui: 1) o informal pelo formal; 2) a linguagem verbal pelo uso da escrita. Daí a necessidade de conhecimentos escolares para permitir esta passagem, além da exigência de utilização da informática, o que implica em conhecimentos mínimos de leitura que possibilitem a interpretação dos textos contidos nos manuais (em português e inglês) e de matemática, que viabiliza, entre outras atividades, o controle estatístico de processos; 3) as regras implícitas pela normatização, significando mais uma vez a necessidade da leitura e interpretação; 4) o oculto e difuso pelo claro e transparente como exigência do controle, situado agora no grupo e na autorregulação individual; 5) o implícito pelo explícito. Em suma, trata-se de sincronizar institucionalmente o informal, apropriando-se do conhecimento tácito dos trabalhadores e, simultaneamente, processando uma qualificação sistemática através da participação.

Detectar e analisar a configuração desse processo no setor produtivo brasileiro parece-nos constituir uma tarefa a ser realizada, no sentido de agregar as contribuições das ciências sociais contemporâneas sobre as diversas dimensões abordadas neste artigo, de modo a aprofundar a análise dessa articulação entre qualificação e participação - comandada pelo processo de gestão - que se encontra implantada e em desenvolvimento nas empresas, seja como uma estratégia de administração de recursos humanos, seja como uma “engenharia cultural” sofisticada.

3. RELAÇÕES DE TRABALHO E CONTROLE POLÍTICO

É nessa (re)construção da gestão, que articula os processos de formação qualificação do trabalhador industrial, aos de gestão participativa, que - acreditamos - se caracteriza uma nova estratégia empresarial, que tem impactos profundos sobre as relações de trabalho, ligando as suas duas

vertentes fundamentais, aquelas que se processam no interior das organizações e sua institucionalização no plano social, representada pela ação operária e sindical. É o estabelecimento de uma engenharia cultural sofisticada, que se apropria do substrato cultural de uma sociedade: suas representações, seus valores e seus mitos em torno da autoridade e do trabalho, a fim de “formar” trabalhadores integrados à empresa, vista como uma “comunidade”, onde todos são “parceiros” e “colaboradores”. O que é essencialmente novo, nesse contexto, é a interpenetração, a articulação, a conexão de todos esses aspectos múltiplos de maneira deliberada e sistemática. Ela nos remete, inclusive, para a esfera do institucional e do social, no entendimento específico do caráter anti-sindical do modelo (LEITE, 1996).

Articulando-se com a construção específica no interior das organizações- fundamentadas basicamente no processo de socialização e na mobilização da subjetividade, a exclusão ou o controle de um interlocutor autorizado e autônomo, representado pelos sindicatos, passa a consubstanciar um novo eixo de intervenção das empresas, no (re)direcionamento político do coletivo de trabalhadores. Esse controle do movimento organizado dos trabalhadores utiliza uma multiplicidade de meios, que vai desde a cooptação até a exclusão. O critério essencial de aplicação desses meios é a eficácia, quando se trata de neutralizar a capacidade de mobilização e organização, que possa desencadear a contestação, a reivindicação e, sobretudo, a formação de uma identidade autônoma, dados característicos da ação coletiva dos trabalhadores industriais brasileiros na década de 80. Em termos reais e simbólicos, a exclusão dos sindicatos ou o seu “controle” – enquanto representante e voz dissonante nesse contexto- aparece com uma das condições essenciais para a eficácia e o desenvolvimento de todo o processo.

É nesta tentativa de inaugurar uma nova história, restaurando a nova articulação do saber, do poder e das leis, que o trabalho ideológico se sedimenta e funda novas legitimidades. Quando a insegurança dos indivíduos aumenta, consequência da crise econômica, quando o conflito social nasce e não encontra a sua resolução na esfera política, quando o poder do Estado parece fracassar no plano do real, quando a sociedade aparece como fragmentada e a exclusão e o desemprego batem à porta do vizinho, a empresa pode aparecer como um local de segurança e certeza, enquanto o trabalhador lá permanece. É a noção mesma de heterogeneidade que é recusada, a noção de alteridade e a variedade de modos de

comportamento, de crenças e de valores que é negada. E é neste espaço, onde se apresenta o elemento mais secreto, o mais espontâneo e o menos apreensível da vida social, que o projeto de dominação, de normatização e da uniformização vai o mais longe possível. Ajudado pelo aspecto simbólico que incrementa a importância de sua participação e o valor de sua contribuição, o trabalhador se "integra" à organização e tenta fazer dela o seu referencial de vida e de identidade, reforçado constantemente pelo discurso gestor.

O processo de homogeneização do espaço social constitui o amálgama principal da transformação das empresas. Fica, assim estabelecida uma ordem "natural", mas esta ordem é suposta como de caráter social-racional e não tolera divisões e nem fraturas. Nela todos são "parceiros", "colaboradores", elidindo-se o antagonismo de interesses presentes numa sociedade estruturalmente desigual e hierarquizada, e pretendendo eliminar, portanto, a possibilidade de existência de projetos coletivos diferenciados. Uma outra representação, engendrada pela nova configuração empresarial, é a visualização de um futuro já presente no projeto real da organização. Nesse sentido, esta criação é acompanhada de uma recusa da inovação que transgride os limites do futuro instituído, de uma realidade a princípio dominada. Assim, a imagem de uma história que se constrói é contradita pela representação de história fixa e conhecida. Neste quadro mais uma vez o sindicato precisa ser excluído, enquanto interlocutor autônomo.

Assim, a confluência desses eixos de intervenção empresarial, contida no novo modelo de gestão, tem um impacto diferenciado e específico sobre a subjetividade política dos trabalhadores, e sobre as suas possibilidades de ação coletiva autônoma, inclusive no que se refere à ação no âmbito sindical. Dessa forma, trata-se de um processo que tende a reforçar o caráter autoritário, excludente e desigual da sociedade brasileira, contrariando efetivamente as perspectivas de "democratização das relações de trabalho" que, a princípio, as modificações introduzidas no discurso e nas práticas gerenciais permitiam esperar. E à medida que este discurso se dissemina e se aprofunda, mais fortemente dissimula a continuidade desse conteúdo autoritário e excludente.

Torna-se necessário, assim, entender e aprofundar a análise das conexões entre as dimensões culturais e políticas do exercício do trabalho e do poder nas empresas, refletindo sobre as características e os impactos das novas tecnologias de gestão sobre a formação da subjetividade política dos trabalhadores - articuladas no eixo da formação e qualificação, combinado

com o “controle” sobre o movimento organizado dos trabalhadores no plano institucional – como umas dimensões fundamentais das relações entre trabalho e cidadania.

Enfim, são estas relações que nos interessa aprofundar – no espaço acadêmico, organizacional e sindical – a partir de uma compreensão mais ampla, ou seja, do novo modelo de gestão que se encontra em processo de construção nas empresas, visualizado essencialmente como uma estratégia de competição industrial e, ao mesmo tempo, uma estratégia de retomada do controle político dentro e fora das empresas, num processo em que a formação profissional e a qualificação através da participação têm um papel fundamental a desempenhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTORIADIS, C. *História do movimento operário*. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- CLOT, Y. “Le travail comme source d'étonnement”. In: *Futur Antérieur*, nº 16, Paris, 1993.
- CORRÊA, M. L. *Organização, técnica e disciplina: a contestação da ordem na experiência do trabalhador da CSN*. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, Belo Horizonte, 1990.
- _____. *Modernisation à tout prix. Processus de travail, imaginaire et subjectivité politique dans l'industrie textile brésilienne*. Paris, Septentrion Presses Universitaires, 1997.
- _____. “Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: matéria para reflexão sobre a formação profissional no país”. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, nº 28, dez./1998.
- 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.
- DURAND, P. “La notion juridique de l'entreprise”. In: COONAERT, M. (org.) *Entreprise, droit et justice. Un enjeu de société*. Paris, Pfnsp, 1978.
- FERREIRA, C. G. “Processo de trabalho e relação salarial: um marco teórico-analítico para o estudo das formas de produção industrial”. *CEDEPLAR*, nº 3, Belo Horizonte, 1987.
- FLEURY, A. “Nouvelles technologies, compétence technologique et procès de travail: comparaison entre les modèle japonais et brésilien”. In: HIRATA, H. (éd.) *Autour du modèle japonais*. Paris: L'Harmattan, 1992.
- FRANCO, M. e FRIGOTTO, G. “As faces históricas do trabalho: como se constroem as categorias”. In: *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 74, nº 178, set/dez. 1993.
- HIRATA, H. “Formação na empresa, educação escolar e socialização familiar: uma comparação França, Brasil e Japão”. In: *Educação e Sociedade*, ano X, nº 31, 1988.
- _____. et ROGERAT, C. “Technologie, qualification et division sexuelle du travail”. In: *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988.
- KUENZER, A. *Pedagogia da fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo, Cortez, 1985.

- LEITE, M. P. "A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional". In: *Novos Estudos*, nº 45, julho, 1996.
- NEGRI, T. e VINCENT, J-M. "Paradoxes autour du travail". In: *Futur Antérieur*, nº 10, Paris, 1992.
- NEVES, M. B. *Trabalho e cidadania*. Petrópolis, Vozes, 1994.
- PIMENTA, S. M. *A estratégia da gestão: fabricando aço e construindo homens*. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, Belo Horizonte, 1989.
- _____. *Le tournant de la FIAT mineira. Travail, imaginaire et citoyenneté dans l'expérience des travailleurs*. Paris, Septentrion Presses Universitaires, 1997.
- _____. "Participação e qualificação: uma nova sincronia da gestão". In: *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, nº 4, ago./dez. 1998.
- SALERNO, M. "Modèle japonais, travail brésilien". In: HIRATA, H. (éd.). *Autour du modèle japonais*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- SANSAULIEU, R. (org.). *L'entreprise: une affaire de société*. Paris, PFNSP, 1992.
- SILVA, T. T. "A Sociologia da Educação entre o funcionalismo e o pós-modernismo: os temas e os problemas de uma tradição". In: *Em Aberto*, Brasília, ano 9, nº 46, abr./jun. 1990.
- TREIN, E. Entrevista. In: *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, nº 0, 1996.
- VELTZ, P. "Vers un nouveau modèle d'organisation? Déstabilisation et résistance du taylorisme". In: *Futur Antérieur*, nº 10, Paris, 1992.
- ZARIFIAN, P. "Travail industriel, socialisation et liberté". *Futur Antérieur*, nº 16, Paris, 1993.