

## **GERÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL: Conservação ou superação do processo de alienação?**

*Maria Vieira Silva\**

Presenciamos, atualmente, nos diversos segmentos da sociedade, tais como indústrias, escolas e hospitais, a incorporação dos Princípios e Métodos de Gerenciamento, baseados no Controle da Qualidade Total.

Segundo os ideólogos dessa linha de gerenciamento, a Gerência da Qualidade Total apresenta-se, hoje, como uma necessidade de qualquer instituição para garantir maior produtividade com menor gasto através da democratização nas relações de trabalho, levando o trabalhador à **DESALIAÇÃO** por meio do conhecimento da globalidade do processo de trabalho. Sob tal perspectiva, reconhecem as limitações da teoria da Administração Científica de Taylor, quando postula a separação entre atividades de planejamento e de execução. Assim, apesar de admitirem a importância da teoria taylorista para a sustentação da Gerência da Qualidade total, afirmam que esta forma de gerenciamento apresenta-se como uma superação do taylorismo.

Entretanto, a Gerência da Qualidade total não parece avançar substancialmente na superação do taylorismo e nem garantir a democratização nas relações de trabalho, seja nas indústrias ou nas instituições de serviço, como a escola. A aproximação dessa forma de gerenciamento com o Taylorismo e a Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo pode elucidar as matrizes teóricas liberais desta perspectiva neo-liberal de gerenciamento.

O exercício de poder e controle sobre o trabalhador é consolidado pelo gerenciamento na divisão do trabalho. O capitalista controla o trabalhador e sua produção, tornando possível a produção da mais-valia absoluta pela ordenação da atividade produtiva e da jornada de trabalho e a produção da mais-valia relativa pelas transformações dos métodos de produção e inovações tecnológicas.

---

\* Professora do Departamento de Fundamentos da Educação da Universidade Federal de Uberlândia.

Para que haja uma disciplinarização dos trabalhadores inseridos no processo produtivo, garantindo a expansão do capital, gradativamente surgem métodos para controle direto sobre o processo de trabalho que advêm das próprias relações travadas no processo produtivo, através das teorias do gerenciamento.

Embora os economistas clássicos houvessem empenhado na elaboração de teorias que concernem à organização do trabalho no âmbito das relações capitalistas de produção, foi Frederick Winslow Taylor quem se destacou como um dos principais expoentes no campo da teoria da gerência científica, no final do século XIX e início deste. Segundo Braverman, a gerência científica “*significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão*” (1981:82). Faz-se necessário ressaltar que o Taylorismo representou o aprimoramento dos métodos e organização do trabalho, e não o desenvolvimento da tecnologia, cujo papel foi mínimo. Dessa forma, investiga a adaptação do trabalho às necessidades do Capital e se constitui em uma teoria que é a expressão explícita do modo de produção capitalista.

O Taylorismo conseguiu sistematizar as necessidades de organização no sistema capitalista, tendo como ênfase central o controle sobre o trabalhador através de uma relação polarizada entre alguns que concebem e planejam o trabalho e outros que operacionalizam, diferenciando aqueles que gerenciam o trabalho daqueles que o executam. Podemos perceber a dicotomização entre pensar e executar através dos Princípios da Gerência Científica, quais sejam:

- Dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores. O processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. Daí por diante deve depender não das capacidades dos trabalhadores, mas inteiramente das políticas gerenciais.

Deste princípio decorrem outros dois:

- Todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto.
- A utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de produção.

Estes princípios da administração científica formulados por Taylor foram criados a partir de sua própria prática no processo produtivo, com a intenção de acelerar a produtividade e garantir a expansão do capital, como ele próprio relata:

*“(...) Disse-lhes então: se vocês querem dizer que receiam que vou tirar maior produção destes tornos, vou sim; proponho-me a aumentar a produção. E disse: vocês devem lembrar que estive com vocês como companheiros até agora e que trabalhei como vocês. Mas agora aceitei a função de gerência nesta companhia e estou do outro lado. Vou dizer-lhes francamente que pretendo obter uma produção maior de tornos”.* (Taylor, in BRAVERMAN, 1981:88)

Essa afirmação de Taylor explicita que o enfoque precípua do gerenciamento é o de assegurar resultados a serem obtidos pela força de trabalho através da extração brutal da mais-valia dos trabalhadores. Neste sentido, a administração da empresa capitalista assumida pelos gerentes se responsabiliza pela relação social estabelecida entre o capitalista e o trabalhador.

Mas essa relação não ocorre de forma muito pacífica, como o próprio Taylor reconhece, pois os trabalhadores, percebendo o processo de exploração, criam mecanismos de resistência aos ditames do gerenciamento capitalista. *“Eu fazia tudo ao meu alcance para aumentar a produção da oficina, enquanto os homens estavam firmemente determinados de que a produção não devia ser aumentada (...) lutamos do lado da administração com todos os métodos costumeiros, e os operários lutaram por sua vez com todos os seus modos usuais* (Taylor in: BRAVERMAN 1981: 88-89) .

A reação dos trabalhadores, ao se contraporem ao rigor da disciplina e exploração imposta no processo produtivo, levou a lógica dos princípios tayloristas a ser incorporada e gradativamente - a partir da concreticidade das relações de trabalho - substituída por outras teorias de gerenciamento como a Fisiologia Industrial, a Psicologia industrial, a Sociologia Industrial e a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo. Esta escola introduz uma nova perspectiva para a teoria da administração, dotada de uma dimensão mais “humanística”, que preconiza a organização dos trabalhadores através dos

comitês de trabalho. Os comitês são formados por representantes de todas as equipes de trabalho, os contramestres e um quadro superior de técnicos e engenheiros. Entretanto, há um responsável pela articulação entre a equipe de trabalho e a direção da fábrica. Neste intercâmbio, é resguardado o interesse dos capitalistas, qual seja, aumentar a produtividade, diminuindo os custos da produção.

Apesar de uma aparente democratização nas relações de produção através da participação dos operários na discussão do processo produtivo, sua intervenção de fato, enquanto sujeito do trabalho, é cerceada, pois o trabalhador continua não tendo o poder de decisão sobre o lucro da empresa. Além do mais, esta participação dos trabalhadores é controlada de forma que lhes é vedada a possibilidade de questionarem a estrutura da sociedade capitalista - que absorve sua força de trabalho - na qual estão inseridos. Ou seja, sua participação vai até o limite em que não coloca em "xeque" o poder de decisão da direção. Assim, as teorias de gerenciamento buscam formas de ocultar ou minimizar as reais estruturas de poder, hierarquia, controle e exploração do trabalho pelo capital.

A Escola das Relações Humanas preconiza uma visão mais humanística, marcada pela democratização e participação dos trabalhadores no processo produtivo. No entanto, contrapõe-se apenas aparentemente à Teoria da Administração Científica de Taylor, que é incisiva quanto à criação de um departamento de planejamento para dirigir o pensamento dos homens. Essa contraposição é aparente porque, como já foi evidenciado, ambas proporcionam formas cada vez mais eficazes de submeterem os trabalhadores à subordinação do capital, através do processo de produção da mais-valia relativa.

Faz-se necessário ressaltar que os princípios norteadores dessas teorias do gerenciamento se disseminaram tanto no processo produtivo quanto em instituições de serviço, num contexto social específico marcado pelas transformações da Revolução Industrial, diante da organização do trabalho de uma nova sociedade mecanizada.

## O GERENCIAMENTO BASEADO NO CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL

A partir da década de 40, nos países desenvolvidos, a organização do trabalho passa a ter um novo significado, pautado pela transição de uma sociedade industrializada para uma sociedade informatizada.

No Brasil, houve uma intensificação da introdução de novas tecnologias no final da década de 80. Todavia, cabe lembrar que há uma variedade de utilização da tecnologia no setor industrial. De acordo com Neves (1992), numa mesma empresa pode-se encontrar, em alguns setores, um processo produtivo com linhas fordistas rígidas, equipamentos eletrônicos e, em outros, controle de tempo e de produtividade na forma taylorizada clássica. Por outro lado, algumas indústrias não introduzem inovações tecnológicas, mas procuram inovar nas formas organizacionais, estabelecendo uma política de gestão fundada nos CCQ (círculos de controle de qualidade) e no TQC (controle total de qualidade).

Nossa análise restringir-se-á à organização das relações de trabalho baseada na política do controle da qualidade total, por estar inserida numa nova perspectiva de gerenciamento que influencia sobremaneira o processo educativo, alvo principal de nossas atenções neste estudo.

A gerência de qualidade total - GQT- ou controle da qualidade total/ CQT-, foi estruturada e aperfeiçoada no Japão, pela JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) a partir das idéias americanas ali introduzidas após a II Guerra Mundial. Para os teóricos dessa linha de gerenciamento, a GQT foi introduzida no Japão numa época em que seus produtos industriais eram tidos como “lixo” no exterior (ruins e baratos), num contexto de grande necessidade de reconstrução nacional e retomada econômica após a II Guerra Mundial. Assim, os autores atribuem o “milagre japonês” ao gerenciamento baseado no modelo administrativo da GQT, afirmando que o Japão conseguiu reverter o quadro de graves dificuldades em que se encontrava e transformou-se em um país cujos produtos são altamente valorizados pela sua qualidade e avançada tecnologia.

Segundo Barbosa (1993), Coelho & Xavier (1993) e Freitas (1993), que elaboram material didático pela Fundação Christiano Ottoni (Belo Horizonte

- MG.) para treinamento de educadores, o eixo delineador da GQT está pautado em: os princípios da administração científica de Taylor, controle estatístico do processo de Shewhart, conceitos sobre o comportamento humano adotados por Maslow e ainda em todo o conhecimento ocidental acerca da qualidade, principalmente os trabalhos de Deming e Juran.

Podemos perceber, portanto, uma grande influência dos pressupostos de autores norte-americanas que foram absorvidos a partir do final dos anos 50 pelos japoneses através do JUSE. Para Coelho & Xavier (1993), a grande contribuição dos japoneses na elaboração da GQT se deu a partir das idéias do norte-americano Deming, no sentido de visualizar a qualidade total, não apenas como a responsabilidade de um corpo técnico especializado em qualidade, mas como responsabilidade de todas as pessoas dentro de uma organização. Esse seria o grande avanço da GQT em relação ao Taylorismo, na opinião dos autores, pois, apesar de afirmarem a importância da Teoria Taylorista para a sustentação da GQT, reconhecem suas limitações, pois *"Taylor separava as atividades de planejamento e execução de uma tarefa ou atividade: os líderes planejavam e os operários limitavam-se à execução da tarefa"* (Barbosa, 1993: 22).

Segundo essa lógica, asseguram que os japoneses, ao iniciarem o trabalho de gestão de qualidade, mantiveram o mesmo princípio taylorista para a padronização, ou seja, a padronização deveria ser a busca e a adoção sistemática de melhores métodos, visando a obter melhores resultados. Porém, a forma de se estabelecer padrões deveria ser diferente da prática taylorista. A padronização não deveria ser responsabilidade única de um corpo técnico, mas responsabilidade coletiva das pessoas de uma organização nos seus diferentes níveis de atuação. Desta forma, enfatizam que todas as pessoas são responsáveis pela transformação da instituição, aproximando-se da Escola das Relações Humanas de Elton Mayo.

Na mesma linha de raciocínio, Barbosa ressalta que: *"dentro da filosofia da Gerência da Qualidade Total todos gerenciam (...) essa maneira de trabalhar é altamente desalienante, na medida em que cada indivíduo terá condições de se auto-inspecionar e auto-controlar (1993:15). Ainda de acordo com a autora, cada indivíduo dentro da organização deve saber qual é o objetivo de seu trabalho, qual é a sua função, qual é o*

produto desse processo, quem são os seus fornecedores. Isto faz parte do processo de DESALIENAÇÃO.

Entretanto, apesar de esse método de gerenciamento preconizar um enfoque de gestão participativa, superando assim a Teoria Taylorista, podemos perceber um contra-senso entre essa idéia e os próprios princípios da Gerência da Qualidade Total, pois, tal como o Taylorismo, este método estabelece a divisão do trabalho entre GERENCIAMENTO PELA ORGANIZAÇÃO ou GERENCIAMENTO DE ROTINA, cuja função é gerenciar (controlar) as tarefas do dia-a-dia, e GERENCIAMENTO INTER-FUNCIONAL, que é responsável por constituir a visão de organização.

Neste sentido Barbosa e outros afirmam que:

*“a diferenciação entre gerenciamento de rotina e gerenciamento inter-funcional fica clara se fizermos uma analogia com navio. As pessoas que trabalham na base do navio (casa de máquinas) têm como função fazer o navio funcionar, fazendo pequenos ajustes para que o navio funcione melhor. Já na cabine do comandante, estão as pessoas responsáveis em determinar a direção em que o navio vai navegar. A rotina é o sistema gerencial das pessoas da “casa das máquinas” enquanto que o gerenciamento inter-funcional é aquele do comandante do navio, ou seja, aquele de quem olha para frente e direciona as melhorias”.* (BARBOSA, 1992:16)

Estas afirmações nos permitem compreender que, embora os autores enfatizem o planejamento coletivo e uma administração colegiada nessa linha de gerenciamento, o que de fato ocorre é uma cooptação dos trabalhadores pela pseudo-administração participativa, numa nova forma de divisão do trabalho travestida de uma democratização nas suas relações.

Assim, essa perspectiva de gerenciamento não garante a superação efetiva dos princípios tayloristas, pois os trabalhadores continuam a não participar como sujeitos históricos no processo de produção, nem na gestão das relações de trabalho, nem na participação do lucro das empresas. Aos trabalhadores cabe-lhes apenas participar do gerenciamento de rotina, que cuida da

manutenção e melhoria das atividades cotidianas na organização, enquanto que o Gerenciamento Inter-Funcional cuida da articulação de problemas prioritários da alta administração.

Podemos detectar pontos comuns igualmente entre a Gerência da Qualidade Total e a Escola das Relações Humanas. Uma das premissas da Escola das Relações Humanas é que a administração deveria desenvolver nos trabalhadores a consciência, não apenas da responsabilidade individual, mas também da responsabilidade coletiva. Esse mesmo princípio está incorporado na teoria da Gerência da Qualidade Total, quando se assegura que, nesse sistema gerencial, *“todas as pessoas de todos os setores, em todos os níveis hierárquicos de uma organização cooperam em promover e engajar-se vigorosamente nas atividades do controle da qualidade por toda a organização”* (1993:5).

Outro aspecto em comum entre essas duas correntes é que, como afirma Likert,

*“Ao mesmo tempo em que continuam procurando satisfazer as necessidades físicas dos empregados, as empresas deveriam descobrir maneiras de também satisfazer suas necessidades psicológicas, tais como sentimento de responsabilidade e auto-realização. Estas coisas, a longo prazo, fazem com que os trabalhadores rendam mais”* (FELIX, 1985:52)

Baseando-se nesta mesma perspectiva, para a implantação de G.Q.T. é imprescindível um programa de educação e treinamento que

*“objetiva em cada ser humano a consciência de que cada um é parte da organização, da instituição onde trabalha e que esta não pode ser encarada tão somente como o seu 'local de trabalho'. A instituição deve ser vista como parte do projeto de vida daqueles que nela trabalham. Em contrapartida, os responsáveis pela instituição devem encarar os seus recursos humanos como o seu maior patrimônio. Portanto, devem zelar para que*

*suas necessidades básicas possam ser atendidas.*”  
(BARBOSAD et alii, 1993:25)

Como podemos observar, não há uma substituição linear de correntes que norteiam os princípios do gerenciamento. É notório que, num determinado contexto, uma escola prevalece sobre outra, mas é possível constatar uma interlocução entre as várias correntes, porque elas se consolidam baseadas na lógica do capital em resposta à mobilização e organização dos trabalhadores, e garantindo a exploração de sua mão-de-obra, através do processo de alienação.

A GQT põe-se na mesma linha da Escola de Relações Humanas, procurando avançar sem conseguir ultrapassar suas limitações substanciais.

Os teóricos da Gerência da Qualidade Total ressaltam ainda a necessidade de os trabalhadores terem domínio tecnológico, sendo capazes de especificar resultados a serem alcançados, articulando equipamentos técnicos e procedimentos para lhes garantir a desalienação. Não obstante, Machado afirma que: *“O acesso a informações técnicas por si, sem uma visão ampliada da realidade, em suas várias dimensões, não garante uma efetiva compreensão do trabalho que se executa e do mundo no qual a atividade humana está inserida(...)*” (1992: p. 18).

Desta forma, é equivocado o pressuposto de que, quando os trabalhadores dominarem as informações técnicas, não serão mais alienados. A alienação ocorre, sobretudo pelo processo de expropriação do capital, e a proposta da GQT, apesar de se voltar para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e desenvolvida, como postulam seus ideólogos, sequer questiona a lógica da estrutura da sociedade capitalista, injusta e desagregadora em suas bases.

É muito reducionista a afirmação de que o processo de desalienação e democratização das relações de trabalho se efetiva a partir do momento em que cada indivíduo dentro da organização tenha conhecimento do objetivo de seu trabalho, bem como da sua função, ou do produto do processo e de seus fornecedores. Numa perspectiva Marxiana, a alienação do trabalhador se consubstancia de diferentes formas, quais sejam:

. Alienação do trabalhador pela alienação do produto do próprio trabalho: o

trabalhador é expropriado de sua vida enquanto ser social, bem como do objeto de trabalho produzido por ele, que é apropriado por outrem:

· Alienação de si próprio pelo processo de exteriorização do trabalho no ato da produção, ou seja, o fruto do trabalho aparece ao trabalhador como algo estranho e hostil que não foi produzido por ele, mas apenas como um meio para satisfação de suas atividades vitais;

· Alienação da dimensão de intencionalidade frente ao trabalho, pois o homem nega a si mesmo enquanto sujeito de seu trabalho, negando a sua superioridade frente aos outros animais;

· Alienação do homem frente aos outros homens, pois o produto do trabalho não pertence ao trabalhador, mas a um outro homem que não é o trabalhador e sim o capitalista. O trabalho transforma-se, assim, em uma força estranha que paira acima dos homens.

Todas essas dimensões da alienação do trabalhador constituem-se de forma inter-relacionada e indissociada no âmbito das relações de produção capitalista.

O vínculo estabelecido pelo homem enquanto sujeito histórico, com a natureza, com o propósito de produzir bens para satisfazer suas necessidades vitais, é uma condição “sine qua non” para a existência humana. Entretanto, esta produção dos meios de vida e de produção é determinada historicamente na sociedade. Nestas circunstâncias, as relações no modo de produção capitalista se revelam como uma forma específica de os homens produzirem e reproduzirem a sua existência através do antagonismo das duas classes que o compõem - consolidando o processo de alienação da classe trabalhadora mencionada anteriormente - embora, no próprio seio da sociedade, sejam forjados mecanismos que ocultem este antagonismo, fazendo com que esta relação apareça como natural, ou seja, inerente à própria sociedade.

## **A INFLUÊNCIA DA GERÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ESCOLAR**

A instituição escolar, por ser uma instância constitutiva da sociedade, está intrinsecamente vinculada ao movimento histórico das relações humanas instituídas no âmbito da prática social. Vale ressaltar que a escola não é um simples instrumento que reflete e reproduz a dinâmica da sociedade, pois a

escola também cria mecanismos de contestação e resistência à estrutura social em que está inserida. Não obstante, por não estar divorciada do contexto histórico, ela incorpora a lógica do funcionamento da sociedade - no caso, a capitalista - na organização da prática educativa.

Apesar das especificidades que distinguem a escola da empresa, no modo capitalista de produção, os trabalhadores dessas instituições têm uma condição em comum, que é a exploração de sua força de trabalho pelos capitalistas. Neste sentido, não importa o **que** os trabalhadores produzem, mas **como** os trabalhadores o fazem. O modo como os indivíduos produzem é determinado historicamente e, numa sociedade dividida em classes, a organização do trabalho, tendo como horizonte a expansão do capital, é feita pelo gerenciamento em todas as instâncias da prática social.

Atualmente, há um discurso sobre a democratização das relações de trabalho, tanto no âmbito das indústrias, quanto no das instituições de serviço, como a escola, afirmando a necessidade de contribuir para a desalienação nestas relações, como postulam os teóricos da GQT. Entretanto, podemos constatar que os autores desta linha de gerenciamento aderem à mesma lógica da hierarquização da divisão do trabalho e do controle, prescritos pela teoria da Administração Científica de Taylor.

Nestas circunstâncias, a Gerência da Qualidade Total aplicada à educação orienta-se sobre os mesmos princípios tayloristas marcados pela divisão entre trabalho de concepção e trabalho de execução, ressaltando a necessidade de a alta administração liderar e controlar o processo de trabalho, como indica o **ROTEIRO GERAL DE IMPLANTAÇÃO DA GERÊNCIA DA QUALIDADE TOTAL**:

*“1. A gerência da qualidade total é implantada no sentido de cima para baixo na organização, com assistência de uma coordenação de gerência da qualidade total ao órgão equivalente, diretamente ligado à diretoria.*

*2. A implantação é de responsabilidade indelegável da direção.*

*3. Gerência da qualidade total implica em mudanças de cultura e de comportamento, o que exige um grande esforço de educação e treinamento.*

*4. A gerência da qualidade total nunca deve ser implantada sem*

*a orientação contínua de instituição qualificada e credenciada em gerência da qualidade total” (CAMPOS, 1992:12).*

Podemos perceber, através do roteiro de implantação da G.Q.T. nas escolas, a perspectiva verticalizada e inflexível do gerenciamento, explicitando a concepção arbitrária de administração ao conferir poderes indelegáveis à direção. Isto implica o cerceamento da participação democrática na qual todos os profissionais da educação poderiam debater os princípios e métodos do trabalho que norteiam o Projeto Pedagógico da Escola desde sua implantação.

Tal como um dos princípios tayloristas, que afirma que todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento e projeto, a Gerência da Qualidade Total determina a criação de um **ESCRITÓRIO DE PADRONIZAÇÃO**, constituído por um grupo de profissionais que assumirão as funções de gerenciar a implantação da padronização. Assim, de acordo com Barbosa:

*“segundo a linha de cima para baixo, o gerenciamento de um programa de gerência da qualidade total deve estar sob a supervisão direta do(a) diretor(a) da escola. A diretoria deverá indicar uma coordenação de qualidade ou comitê de qualidade, ou órgão equivalente, com o seu respectivo coordenador, para conduzir todas as ações necessárias para a implantação. Normalmente é uma equipe pequena, com 5 ou 6 participantes, incluindo possivelmente o vice-diretor, supervisores e professores que reúnam características favoráveis ao encaminhamento do programa e sua disseminação entre todos da escola” (idem, p. 12).*

Como podemos perceber, ao mesmo tempo em que proclamam a necessidade de um planejamento coletivo, onde todos são responsáveis pela transformação, a GQT é implantada no sentido de cima para baixo na organização e deve ser sempre inspecionada por instituição credenciada em Gerência da Qualidade Total.

Tal instituição é responsável em promover cursos de treinamento para os educadores da escola credenciada. Nestes cursos, são utilizados materiais

didáticos elaborados exclusivamente para este fim. Os materiais, por sua vez, são padronizados e constam de fluxogramas, escalas e gráficos, ignorando uma reflexão mais ampla e aprofundada sobre os condicionantes históricos do processo de ensino-aprendizagem, a organização do trabalho escolar e sua inter-relação com a sociedade.

Nesta perspectiva, a eficiência torna-se um imperativo quando se implantam esses programas no âmbito das escolas. Todavia, a idéia de eficiência é enfocada sobretudo pelo seu aspecto técnico e a dimensão política é ocultada, revelando a qual projeto de sociedade está servindo.

Podemos constatar o empenho que o Estado tem demonstrado na implementação dessa política neo-liberal no âmbito escolar pela instituição do "Projeto Qualidade na Educação Básica em Minas Gerais - Pró-Qualidade" (Decreto n 35.423/ 03-03-94). Para a realização desse projeto, o Governo de Minas negociou com o Banco Mundial o empréstimo de US\$ 150 milhões destinados à melhoria da qualidade do ensino. Entretanto, a preocupação com o investimento na formação do educador se resume à implantação, em 1994, de uma carreira que vai *"premiar os professores e demais servidores em função de seu mérito, competência e do desempenho da escola, criando um clima de motivação até então inexistente"* (Governo do Estado de Minas Gerais, 1994:9).

Vale ressaltar que, nesta ótica, a competência está sendo considerada sob a perspectiva de aspectos meramente técnico-pragmáticos e racionais, onde o treinamento poderá levar a resultados esperados para satisfazer às necessidades que a nova organização social capitalista determina. Assim, contribuem para a perpetuação da alienação dos trabalhadores do processo produtivo ou da educação e não o contrário, como querem nos fazer crer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de evidenciarmos os pontos de convergência entre a Teoria da Administração Científica de Taylor e a Gerência da Qualidade Total, não podemos ignorar, por parte desta última, alguns avanços para a classe trabalhadora. Mesmo porque, devido às lutas históricas do movimento dos

trabalhadores, a concepção de “homem-boi” já não caberia mais em nosso contexto.

Mas o que poderia se constituir em avanço entre uma e outra teoria da administração?

Entendemos que a própria concepção de relação patrão-empregado já é um indicador deste avanço, embora não se torne suficiente, por não atingir o ponto fulcral desta relação. Para Taylor, um aspecto imprescindível para a seleção científica do operário é a observação do grau de subserviência deste e a sua destreza na execução das tarefas ditadas pelos superiores. O trecho que se segue ilustra a sua convicção de trabalhador ideal, bem como da relação patrão-empregado.

*“(...) Bem, se você é um homem valioso, você fará exatamente como esse homem lhe disser amanhã, de manhã à noite. Quando lhe disser para apanhar uma pilha e andar, você apanha e anda, e quando ele lhe disser para sentar-se e descansar, você se senta. Você faz aquilo certo o dia todo. E, o que é mais, nada de parolagem. Agora um homem valioso faz exatamente o que lhe mandam fazer, e nada de conversa. Entende? (...) Agora você volta para o trabalho amanhã de manhã e eu saberei se você é exatamente um homem valioso ou não”. (Taylor in: BRAVERMAN, 1981:97 e 98)*

Por outro lado, Emerson Kapaz nos apresenta uma outra perspectiva de relação patrão empregado:

*“O conceito da Qualidade Total aplicado aos processos de produção e gerenciamento está indissolúvelmente associado a uma nova relação com os trabalhadores. Tentar avançar na Qualidade Total sem esse novo relacionamento é tempo jogado fora. Tal relacionamento prevê uma parceria em substituição ao autoritarismo inerente à clássica relação patrão-empregado. Supõe o posicionamento dos escalões intermediários como coordenadores da produção e não como fatores e*

*chefetes. E precisa estimular a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho sem prejuízo da representação dos sindicatos e das centrais.”* (Cf. Folha de São Paulo, 15-04-1994, Cad. 1-3)

Mesmo que as novas mudanças dos paradigmas da relação patrão-empregado tenham se consubstanciado em avanços para os trabalhadores, essa forma de organização das relações de trabalho não apresenta mudanças substanciais, pois, apesar de as condições de produção terem sofrido mudanças radicais do início do século - quando foram sistematizadas Teorias de Gerenciamento - até os nossos dias, a matriz liberal que dá suporte a essa teoria continua sendo a mesma do Taylorismo e da Escola das Relações Humanas de Mayo.

Nesta direção, parece-nos possível afirmar que as empresas ou as instituições de serviço como a Escola, que fundamentam sua gestão a partir dos princípios da GQT, assumem uma postura pseudo-democrática e não contribuem para a desalienação nas relações de trabalho. Esse processo compreende a efetivação de uma série de direitos que perpassam as dimensões econômica, social e política e não apenas a cooptação do trabalhador para atuar de uma maneira superficial na organização do trabalho.

O trabalhador é convidado a participar, embora de uma nova forma, do mesmo velho objetivo do capitalismo, qual seja, garantir a eficiência e a racionalidade da organização para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a expansão do capital.

O discurso neo-liberal assumiu com veemência categorias como democratização, cidadania e desalienação que sempre foram bandeiras de luta dos trabalhadores, e enviesaram seu real significado. Além disso, proclamam como retrógrados e anacrônicos aqueles que denunciam seus mecanismos de atuação, levando a sociedade a crer que suas estratégias de administração é a única via para o desenvolvimento e a modernidade.

Cabe aos trabalhadores redefinir sua participação nesse processo, ultrapassar uma postura passiva de adesão à política neo-liberal e criar alternativas para garantir a efetivação dessas categorias para além das distorções provocadas pelo neo-liberalismo.

## BIBLIOGRAFIA

- BARBOSA, Eduardo F. Implantação da Qualidade Total nas escolas. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1992.
- . et alii. Gerência da Qualidade Total na Educação; Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1992.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 3 ed., 1981.
- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total ( no estilo japonês); Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1992.
- COELHO, M<sup>a</sup> Inês de Matos & XAVIER, Guilherme Guedes. Padronização como elaboração participativa e crítica dos profissionais. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1992.
- Diário Oficial de Minas Gerais, 04 de março de 1994, seção 2.
- FÉLIX, Maria de Fátima Costa. Administração escolar: Um problema educativo ou empresarial. São Paulo. Cortez. Autores Associados, 1985.
- FREITAS et alii. Conceitos básicos da Gerência da Qualidade Total na educação. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1992.
- . Itens de controle e avaliação de processos na Educação. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1992.
- KAPAZ, Emerson. A Reengenharia no Brasil. Folha de São Paulo, cad. 1-3 São Paulo, 15-04-94.
- MACHADO, Lucília Regina de Souza. Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. In: MACHADO, Lucília Regina de Souza et alii. Trabalho e Educação. Campinas, S.P. Papirus Cedes; SÃO Paulo. Anped, 1992

MARX & ENGELS. A Ideologia Alemã. São Paulo: Hucitec, 1986.

MARX, Karl. Manuscritos econômicos e filosóficos. In: FROMM, E. conceito marxista do homem. 7 ed., Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

MINAS GERAIS. Minas aponta o caminho. 1984.

NEVES, Magda de Almeida. Mudanças tecnológicas e Organizacionais e os impactos sobre o trabalho e a qualificação profissional. In: MACHADO, Lucília Regina de Souza et alii. Trabalho e Educação. Campinas, S.P.Papirus Cedes; São Paulo. Ande. Anped, 1992.