TECNOLOGIAS DE GESTÃO: uma análise crítica da padronização técnica de processos e tarefas laborais

PAULO ALBERTO BASTOS JUNIOR
Faculdade de Educação Superior do Paraná – FESPPR
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR / PPGTE

INTRODUÇÃO

A globalização é um fenômeno presente, cuja irreversibilidade poucos se atrevem a contestar, devido à força com que se manifesta em diferentes áreas de atuação de uma sociedade, tais como: economia (representada de forma mais objetiva através do comércio internacional de um país), ciência e tecnologia, e até mesmo no que diz respeito a aspectos culturais. Neste ponto convém destacar que a irreversibilidade da noção de globalização por poucos contestada, na visão de Milton Santos (2001), também se trata de uma imposição dos países centrais, notadamente Estados Unidos e Europa, aos demais países ditos periféricos, que se manifesta, entre outras formas na difusão acrítica de modelos.

A globalização, conforme mencionado anteriormente, está presente não somente no que se refere ao comércio e produção de bens materiais (tecnologia física), mas também ao que se relaciona com o intercâmbio, quase sempre unidirecional, de modelos administrativos, ou segundo Faria (1992), tecnologias de gestão, tais como TQM (Total Quality Management), reengenharia, just-in-time, mais recentemente, modelos de gestão de inovação e conhecimento entre tantos outros, que se tornam também passíveis de serem comercializados, mediante compensações financeiras. Para Santos (2000), é o "encantamento do mundo" formatado pelo trabalho da publicidade que torna a informação imperativa e onipresente capaz de instituir e convencer, hoje mais do que nunca, graças às tecnologias da informação e comunicação (TICs), ela é o "nervo do comércio" (p.40), e se espraia por tudo e por todas as atividades, sendo utilizada "por um punhado de atores em função de seus objetivos particulares" (p. 39), é disso que o autor trata quando menciona que vivemos num período, já prolongado, de tirania da informação e do dinheiro.

Ao adotar modelos de gestão importados, em geral, não se levam em conta as dinâmicas sociais diferenciadas entre os países de origem e de destino de tais "pacotes", pacotes sim, pois na maioria dos casos estes são comercializados, de forma fechada, tal como

uma “caixa-preta”, do modo em que foram concebidos originariamente, sem a preocupação de se operar as devidas adaptações, visando a sua utilização em determinada cultura que possivelmente será bastante diversa. Ou seja, com base no que Varsavsky (2013) descreve como Estilos Tecnológicos, têm-se uma tecnologia que poderia se identificar com o estilo “empresa centrada”, posto que sua aplicação tem como objetivo de primeira instância atender aos reclames da competitividade comercial. O contraponto que seria a tecnologia centrada no povo, ou mais especificamente no trabalhador, não prescinde de etapas adaptativas e concebidas de forma coletiva.

O trabalho em questão consistirá em uma análise crítica, de um “pacote” gerencial altamente difundido mundo afora, o TQM (Total Quality Management), com ênfase em uma de suas ferramentas preferenciais, a Padronização, tendo como tônica, a relação do sujeito trabalhador com o objeto de sua atividade laboral, tomando como premissa que os processos de padronização e os artefatos documentais que dele derivam expropriam em alto grau o saber do ofício e alienam o indivíduo que trabalha de seu saber da tarefa.

GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

Muito em voga no contexto da gestão das organizações, em se tratando de Brasil, principalmente a partir da década de 80, a Qualidade Total (TQM) tem seus conceitos e princípios formulados inicialmente a partir do começo do século XX, com os trabalhos de Taylor e pela aplicação de seus preceitos por Henry Ford. Entretanto os programas de Qualidade Total, assim como são concebidos atualmente, tomaram corpo a partir dos anos 30 com Shewart, “Pai do Controle Estatístico de Processo (CEP)”, através do desenvolvimento de uma técnica gerencial, popularmente conhecida como Ciclo PDCA de Controle (FERNANDES, 2011).

O Gerenciamento da Qualidade Total pode ser enquadrado na classificação proposta por FARIA (1992), como sendo uma tecnologia de gestão, haja vista que o TQM constitui-se em um conjunto de técnicas, instrumentos ou estratégias que são utilizadas pelos gestores para propiciar o controle sobre os processos de produção e trabalho, possibilitando dessa maneira a otimização dos recursos envolvidos, sejam eles materiais ou humanos. As tecnologias de gestão podem ser de ordem instrumental, compreendendo métodos de racionalização do trabalho, estudos de tempos e movimentos, etc.; ou de ordem comportamental e ideológica, ou seja, “um conjunto de técnicas cuja finalidade é introjetar nos indivíduos, valores

fundamentais básicos ao desempenho de tarefas, de acordo com o ponto de vista da ética capitalista ou da dominação burocrática" (FARIA, 1992, p.30).

Powell (1995), em um esforço para compilar as principais ideias forças propaladas e popularizadas pelos chamados "gurus da qualidade" - Deming, Juran, Crosby, entre outros -, concebeu a estrutura de um programa de TQM fundamentado em doze fatores (Quadro 01) que na sua perspectiva seriam fundamentais na geração de um incremento na vantagem competitiva das empresas.

QUADRO 01 – Os doze fatores da Gestão da Qualidade Total.

1. Liderança comprometida: comprometimento de longo prazo por parte dos gestores hierarquicamente superiores com os propósitos da Qualidade Total;
2. Adoção e comunicação da TQM: utilização de ferramentas como o estabelecimento da missão e valores organizacionais, disseminação de temas e slogans associados à ideia da qualidade;
3. Relacionamento mais próximo com o cliente: identificação dos requisitos e necessidades dos clientes, tanto externos como internos, bem como busca pela sua satisfação;
4. Relacionamento mais próximo com os fornecedores: atuação cooperativa com fornecedores visando o atendimento dos usuários ou consumidores finais;
5. Benchmarking: pesquisa e observação das melhores práticas no ambiente competitivo da empresa;
6. Ênfase no treinamento: capacitação nos fundamentos da qualidade, desenvolvimento de habilidades e solução de problemas;
7. Organização aberta: fortalecimento dos trabalhos em equipe, processos comunicativos mais flexíveis e redução de níveis hierárquicos;
8. *Empowerment* dos empregados: mais autonomia aos empregados, com participação em atividades de planejamento e ampliação de poderes para tomada de decisão;
9. Mentalidade de zero defeito: desenvolvimento de sistemas de trabalho que impeçam que produtos defeituosos cheguem ao fim do processo produtivo ou ao consumidor;
10. Manufatura flexível (quando aplicável) pode incluir produção Just in Time, manufatura celular, controle estatístico do processo e outras ferramentas;
11. Melhoria do processo: redução do desperdício e do tempo de ciclo de tarefas em todas as áreas e mapeamento dos processos críticos da organização;
12. Indicadores: decisões orientadas por indicadores, avaliação constante do desempenho da empresa com auxílio de métodos estatísticos.

Por meio do que foi anteriormente descrito pode-se perceber que o enfoque utilizado nos programas de Gerenciamento da Qualidade Total possui uma gama de pressupostos tanto de ordem instrumental quanto de ordem comportamental e ideológica, assim sendo, tais programas configuram-se, desde seu auge, na década de 1990 até os dias atuais, como uma das mais requintadas e, portanto, utilizadas tecnologias de gestão.

PADRONIZAÇÃO

Para efeito deste estudo, define-se Padrão como sendo um documento que contém em seu cerne a descrição de um determinado procedimento, baseado em modelos, que devem ser seguidos pelo trabalhador na linha de produção em execuções de atividades repetitivas, visando o alcance de resultados conforme o esperado.

É correto afirmar que inconscientemente, desde os tempos remotos o homem convive com atividades padronizadas, muito embora esta menção refira-se a um comportamento de repetição de métodos de forma pouco sistematizada.

Convém ressaltar neste momento, que o processo de padronização, não se encerra com o documento escrito acabado, pode-se dizer que tal processo não termina nunca, pois é previsto o controle quanto aos resultados obtidos, assim como a revisão de tais padrões devem ser feitas constantemente, objetivando melhorias contínuas do processo em questão.

Antes de partir efetivamente para a análise deste tema é importante salientar alguns pontos referentes ao sistema de classificação de padrões em uma organização. Existem, a partir de uma classificação mais ampla, dois tipos de padrões; *padrões de sistema*, estes, segundo Campos (2014), traduzem os procedimentos, a "maneira de trabalhar", em situações interdepartamentais (como é o caso do sistema de compras ou do sistema de desenvolvimento de novos produtos). A outra classificação, refere-se aos *padrões técnicos*, que são aqueles relacionados a uma especificação e constituem a base para a satisfação do cliente.

Os padrões técnicos são subdivididos em padrões de qualidade, padrões de inspeção e padrões de operação, sendo estes últimos o foco prioritário de análise neste artigo. Os padrões de operação, por sua vez, são constituídos de três documentos distintos: padrões técnicos de processo (PTP), procedimento operacional (POP) e manual de treinamento (CAMPOS, 2014).

É pertinente entretanto, neste momento fazer uma simples diferenciação entre processo, tarefa e atividade, baseado em Campos (2014). *Processo* é um trabalho que provoca mudanças nas formas, posição ou propriedades de materiais, componentes ou produtos; o processo é subdividido em tarefas. *Tarefa* é um conjunto de atividades realizadas por um operador cujo resultado é conhecido e objeto de controle; a tarefa é subdividida em atividades. *Atividades* são todas as ações executadas pelo operador, que isoladamente não geram resultado, e que se agregando a outras atividades, formam uma tarefa; a atividade é a menor parte divisível do trabalho.

O PTP é o documento básico para o planejamento do controle do processo, mostrando todas as etapas do processo de fabricação de um produto ou execução de um serviço, as

características de qualidade e os parâmetros de controle. O PTP traduz para os operadores da empresa as necessidades dos clientes por meio dos itens de controle que devem ser observados.

Ainda conforme Campos, o POP é preparado para as pessoas diretamente ligadas à tarefa com o objetivo de atingir de forma eficiente e segura os requisitos da qualidade. Ele é feito para o uso do operador e contém: listagem dos equipamentos e materiais utilizados na tarefa; padrões da qualidade; descrição dos procedimentos da tarefa por atividades críticas, condições de fabricação bem como de operação e pontos proibidos em cada tarefa; locais e métodos de controle; anomalias passíveis de ação corretiva.

O manual de treinamento é um padrão de operação decorrente do procedimento operacional. Neste documento estão descritas todas as atividades da tarefa crítica. Deve ser elaborado pelo supervisor, e utilizado como o principal elemento para o treinamento dos operadores na tarefa, sendo que uma vez submetidos a ele, deverão estar aptos a executarem exatamente a tarefa especificada de acordo com o padrão.

Os padrões técnicos, em suma, são encarregados de padronizar o trabalho. O trabalho padronizado, de acordo com Monden (1998), citado por Yoshida (2010), possui três elementos essenciais que devem sempre estar presentes: o (a) *takt-time*, que corresponde ao ritmo de produção necessário para atender a demanda; (b) a rotina de operações padrão, que é equivalente à sequência de operações a serem cumpridas por cada operador dentro do tempo de ciclo. Esta sequência é detalhada, visando a um tempo de ciclo curto; e (c) o trabalho em progresso, que se refere à quantidade total de produtos parcialmente acabados que se acumulam ao longo da linha de produção, ou seja, os estoques intermediários que são necessariamente formados durante o processo produtivo.

O trabalho padronizado se constitui em um dos pilares dos modernos sistemas de produção focados na qualidade, produtividade e competitividade, pois permite que a produção seja realizada visando ao atendimento da demanda de clientes (dentro do *takt-time*) com baixo nível de estoques (controle dos níveis de trabalho em progresso), dado o foco explícito na operação, isto é, na atividade desempenhada pelo operário, no que se refere à sequência de operações a serem cumpridas (Yoshida, 2010).

Tem sido fundamental para a difusão em larga escala dessa tecnologia de gestão o papel exercido pelos renomados consultores empresariais e também pelas publicações técnicas especializadas que disseminam de forma quase publicitária as vantagens e largos benefícios que são obtidos a partir do trabalho padronizado. O discurso de uma maneira geral aborda o tema apresentando as seguintes vantagens para a empresa (CAMPOS, 2014): a

padronização é fundamental para a estabilidade da rotina e repetibilidade; sem a padronização é impossível delegar do controle dos processos aos colaboradores; padronizar é estabelecer a melhor forma de fazer algo, através do consenso; a participação dos subordinados na elaboração dos padrões é uma forma eficaz de treinamento; os padrões devem ser feitos para o usuário e com a sua participação; e o cumprimento dos padrões é uma forma de comprometimento.

PADRONIZAÇÃO: ANÁLISE CRÍTICA

Um dos principais estudos histórico-crítico realizados acerca da organização racional do trabalho foi desenvolvido pelo sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos, para fins de concurso para provimento em cargo público no ano de 1949.

Nesta obra Ramos (2009) traça um panorama da história do trabalho desde a antiguidade até o começo do século XX enfatizando de modo especial os elementos fundadores da organização racional do trabalho e da sociologia do trabalho, uma das vertentes mais pródigas de toda sua obra. Essa trajetória histórica do trabalho, proposta por Guerreiro Ramos, torna-se indispensável para a compreensão dos atuais processos de padronização técnica do trabalho sob o ponto de vista de sua implicação ao comportamento das pessoas nas organizações.

De acordo com Ramos (2009) nas sociedades pré-letradas o trabalho humano está relacionado exclusivamente às tradições e costumes comunitários e a satisfação de necessidades de nível elementar. As noções de lucro e acumulação não existiam até então. Nas sociedades primitivas a expressão mercado de trabalho não fazia sentido pois o trabalho era apenas e tão somente realizado, não se vendia nem se comprava, de acordo com as tradições. Também não se coadunava com a mentalidade de então, a racionalização econômica do trabalho, “esta, como se sabe, supõe a renovação incessante dos processos de trabalho, tendo em vista a maior economia das energias humanas e das matérias-primas e o maior aperfeiçoamento dos produtos” (RAMOS, 2009, p.27).

Avançando para o período da antiguidade, como nos apresenta o autor, o trabalho assume uma condição passível de rejeição e preconceitos, tratando-se especificamente do trabalho muscular que se opunha de forma diametralmente oposta ao trabalho contemplativo, por que não dizer à vida ociosa, possibilidade destinada exclusivamente aos oriundos de classes superiores Isto em parte explicaria o distanciamento da ciência das aplicações

materiais, daí decorre a pequena prodigalidade do período em tela no desenvolvimento de técnicas de trabalho e maquinismos.

Já na idade média o desprezo para com as atividades laborais mecânicas ou musculares é levemente aplacado, contudo persiste a divisão acentuada entre as profissões ditas liberais, ligadas às artes de maneira geral e as mecânicas, vinculadas à natureza. Essa distinção entre as profissões reflete também a divisão de classes. A um nobre, trabalhar seria pejorativo. Nessa época há um impedimento para o progresso das técnicas de trabalho, pois a tentativa de "dominação da natureza, através da aplicação de um saber técnico, equivaleria a uma atitude herética. Como a ordem social, a ordem natural não deveria ser perturbada" (RAMOS,2009). Portanto o trabalho não podia ser objeto de aperfeiçoamento técnico.

Nesta época surgem as corporações de ofício, que de certa forma introduz princípios de padronização da produção com vistas à manutenção da qualidade desejada do produto para fins de proteção de mercado da corporação, conforme explica Moore (1946), citado por Ramos (2009, p. 38),

> Uma atenção particular era dada especialmente à forma e à fonte da matéria-prima, ao processo de produção, à forma de instrumentos empregados e à qualidade, antes que as mercadorias fossem colocadas no mercado. Estes regulamentos podem ter resultados em benefícios econômicos para os consumidores, no mínimo pela padronização da qualidade, mas eram claramente planejados para acautelar os interesses dos membros das corporações, preservando a sua uniformidade. Um novo processo técnico que permitisse ao homem produzir melhor um produto ou o mesmo produto em menos tempo, era considerado impróprio e sua introdução tomada como sinal de deslealdade ao grupo. Regulando o abastecimento da matéria-prima, a quantidade e o tipo de produção, o preço e o método de distribuição, o sistema de corporação estabelecia uma vida econômica equilibrada.

No século XIV, com o Renascimento, inicia-se um período de transformação na ordem social prevalente, movimentos de secularização da sociedade induzem a uma nova mentalidade fundamentada na "calculabilidade dos atos humanos e na objetividade racional" (RAMOS, 2009), além de uma gradativa redução do preconceito e discriminação para com o trabalho mecânico. Foram essas transformações que permitiram que os alicerces da organização racional e científica do trabalho pudessem vir à tona, quais sejam, a economia monetária e a indústria.

A organização do trabalho, da forma que conhecemos atualmente, é resultante, sobretudo, dos trabalhos realizados por um engenheiro americano, Frederick W. Taylor, realizados basicamente no princípio deste século. Taylor, cujo objetivo essencial, consistia no aumento da produtividade, fez do trabalho humano, algo passível de decomposição, sendo posteriormente sistematizado, de modo racional, com grande aplicabilidade prática (MONTEIRO, 1993). Para Ramos (2009) a contribuição principal de Taylor foi "libertar o

trabalho humano do domínio da tradição", tornando-o então objeto de atenção especial, ou seja, o trabalho começa a ser "digno" de ser observado com um olhar de cientificidade.

Os objetivos iniciais de Taylor foram atingidos através do estudo dos movimentos, das atividades realizadas pelos trabalhadores a fim de executar uma tarefa, ou seja, uma vez descobertos os movimentos mais adequados para determinada atribuição, estes eram padronizados, com o estabelecimento de uma sequência única de gestos a serem executados obrigatoriamente, além disso, tempos-padrões necessários para realização de cada um dos gestos prescritos, também são fixados, de acordo com o método mecanicista proposto por Taylor.

De acordo com MORGAN (2002), pode-se dizer que são cinco os princípios básicos enumerados por Taylor, que apresentados de forma condensada são os seguintes:

1. A organização integral do trabalho deve ser de responsabilidade do gerente única e exclusivamente, cabendo ao trabalhador a função de implementar na prática o que for determinado pela gerência;
2. Utilização de métodos científicos para obter a forma mais eficiente de se executar o trabalho. O trabalhador deve ter a sua tarefa precisamente especificada;
3. Seleção de pessoal apropriado para o desempenho do cargo em questão;
4. Treinamento do funcionário para realização de trabalho eficiente conforme o determinado;
5. Fiscalização do desempenho do trabalhador, com a finalidade de assegurar que os procedimentos de execução da tarefa sejam seguidos e garantir que os resultados adequados sejam atingidos.

Ramos (2009), ainda sugere que o industrial americano Henry Ford toma as bases científicas do trabalho de Taylor e sofisticando-as a partir da aplicação prática, em larga escala, com o desenvolvimento de métodos de produção em série. Para a obtenção da eficiência produtiva, Ford se baseia em três princípios: *princípio da produtividade*, que recomenda o máximo de produção dentro de um período determinado; *princípio da intensificação*, que consiste em aumentar a velocidade de giro do capital, o que ocorre com a intensa entrada de capital proveniente dos próprios consumidores, para tanto se têm a preocupação com os volumes de produção e produtividade; e *o princípio da economicidade*, reza que a matéria imobilizada representa tempo desperdiçado e este jamais é recuperado, portanto os estoques intermediários devem ser reduzidos ao mínimo possível. Depreende-se daí o quanto a variável tempo é primordial no método fordista de produção, tanto que o autor, citando Forgeaud (1929), menciona: "O automóvel Ford representa o labor humano cristalizado no mínimo de tempo".

Pode-se perceber que os processos de padronização largamente utilizados nas empresas, sobretudo às industriais, têm suas bases fortemente ligadas pressupostos fundamentais da racionalização do trabalho onde Taylor e Ford são dois dos seus principais expoentes. A despeito do que foi apresentado anteriormente, a principal vantagem de se ter uma organização altamente padronizada consiste em essência, na fixação das técnicas de produção da empresa na própria empresa. Ou seja, o saber técnico produtivo não figura mais na "cabeça" das pessoas componentes desta organização, ocorrendo desta maneira uma transferência, em última instância, do saber do ofício próprio do trabalhador, o trabalho não lhe pertence mais.

Os métodos de padronização, da forma em que muitas vezes acontecem, expressam de forma límpida e transparente o que Owen, em 1817, dizia aos gerentes de sua época (RAMOS, 2010, p.51) quanto à possibilidade de se governar e dirigir a conduta humana:

> Quando adquirirdes um conhecimento correto destas (as “máquinas vivas”), de seu curioso mecanismo, de seus poderes de auto-ajustamento; quando os principais processos mais adequados puderem ser aplicados aos seus variados movimentos, vós vos tornareis conscientes de seu real valor e ficareis prontamente inclinados a voltar os vossos pensamentos mais frequentemente das máquinas inanimadas para as animadas; descobrireis que as últimas podem ser facilmente treinadas e dirigidas para fornecer um grande incremento do ganho pecuniário, enquanto podereis derivar delas um lucro alto e substancial.

Conforme dito anteriormente uma série de benefícios são demonstrados quando se propaga a importância da padronização técnica para as empresas. Em decorrência disto outras vantagens secundárias se apresentam.

Para o gestor (supervisor, chefe): avaliar por resultados (aplicação ou não da metodologia padronizada), e não por suposições; eliminar a interferência frequente no trabalho do subordinado; eliminar o esforço de procurar a solução do mesmo problema repetidas vezes; é uma ferramenta para o exercício do controle; e ter previsibilidade dos resultados.

Para o colaborador executante: fazer melhor, com menos esforço; ter confiança na execução das tarefas, sem necessidade de ordens frequentes da chefia; reduzir perdas e retrabalhos; participação e envolvimento; e motivo de conforto e segurança no posto de trabalho.

Ao se observar detidamente este rol de vantagens citadas, percebe-se que consistem fundamentalmente em benefícios quase que exclusivos para a organização (empresa), a partir

do que, podem-se perceber desde já algumas das implicações subjacentes ao método, tais como o seu conteúdo e técnicas de controle próprias de um sistema de dominação impessoal capitalista sobre o trabalhador (FEEMBERG, 2010).

Em consonância com os princípios da Qualidade Total, principalmente no âmbito da escola japonesa, que prega um intenso envolvimento participativo do trabalhador no processo produtivo, os processos de padronização da forma como foram descritos, reservam ao trabalhador algumas atribuições dentro do mesmo. O papel dos funcionários de linha no processo de padronização, basicamente acontece no momento de descrever os procedimentos operacionais. Ao informar detalhadamente a maneira como são realizadas as tarefas, transferindo de certa maneira o seu conhecimento, o seu saber imediato do ofício. Como consequência deste fato, observa-se a perda do controle sobre seu processo particular de trabalho. Suprime-se assim, grande parte daquilo que se poderia constituir em um "trabalho tecnologicamente elaborado", conforme Freitas (2006), quando utiliza o conceito proposto por Álvaro Vieira Pinto, filósofo brasileiro, no conjunto de boa parte de sua obra.

Ao contrário do que pregava o autor ao tratar do tema tecnologia, os processos de padronização, minimiza o envolvimento do trabalhador com técnicas e tecnologias sofisticadas, limitando, portanto a condição emancipatória da atividade laboral. O trabalhador não mais precisa pensar o seu processo de trabalho, ele é "pensado" à montante, "segundo Vieira Pinto, o homem "necessariamente" trabalha, e quanto mais elaborada é a sua capacidade de trabalhar, mais humanizado ele se torna" (FREITAS,2006, p.83). O trabalhador submetido ao cumprimento de rígidas instruções de trabalho participa do processo tal qual uma peça do maquinário, como bem disse Owen há dois séculos, distante do homem humanizado apregoado por Vieira Pinto

Ainda tomando como parâmetro para reflexão os pensamentos de Vieira Pinto, citados por Freitas (2006), percebe-se que a padronização de processos afasta o trabalhador da possibilidade de manusear a realidade com técnicas laborais e recursos cada vez mais elaborados, reforça-se assim o que Vieira Pinto chama de "amanualidade", pois o conteúdo do trabalho empreendido se esvazia, não ocorre dessa forma a "acumulação qualitativa do trabalho", no sentido de "fazer o novo como desdobramento do antigo, logo, desenvolver" (p.85).

Extrapolando os objetivos deste trabalho, pode-se dizer que os elevados níveis de amanualidade da classe trabalhadora, tem relação com a incapacidade de pensar criticamente, o que resulta em uma variável explicativa para o baixo desenvolvimento econômico e social.

Um segundo momento de participação no processo de padronização, consiste no ato do treinamento da realização da tarefa conforme o padrão estabelecido e por último cabe aos operadores comprometerem-se em realizar as tarefas corretamente, haja vista que os mesmos atuaram no momento de elaborar o referido procedimento, configurando-se, portanto, em concordância com o documento confeccionado.

Cabe lembrar ainda, que os apelos feitos pela administração, com o objetivo de motivar seus funcionários para a "padronização", consistem de reuniões com dinâmicas de grupo, onde é mostrada a importância de se ter tarefas rigidamente padronizadas, de forma manipuladora, ou seja, a forma com que as pessoas participam da elaboração dos padrões, consistem em pseudo-participação, onde atitudes sutis de dominação são praticadas em todos os momentos em que os operários são chamados a "participar".

Com o aumento do arcabouço burocrático que se alcança ao realizar a padronização de um processo produtivo, incrementa-se também o grau de rotinização, obtida através de procedimentos operacionais escritos. Relacionando com a tipologia da dominação proposta por Max Weber, a "padronização" pode ser considerada como uma ferramenta a ser utilizada no seio dos processos produtivos, que se coaduna com a forma de dominação *racional-legal*, haja vista que o poder e o controle são legitimados por manuais e procedimentos escritos e arquivados (FARIA, 1985).

Em se discutindo o método de padronização, chega-se a conclusão que este se trata, segundo FARIA (1992), de uma tecnologia de gestão de ordem instrumental, com fundamentos tipicamente tayloristas, (sofisticados é verdade, haja vista a ênfase dada em estudos de métodos e movimentos, no controle e fiscalização), pois se trata de um conjunto de técnicas-estratégias, capaz de promover uma racionalização do processo de trabalho, através da otimização dos recursos humanos nele envolvido. Contudo não se pode descartar o cunho comportamental e ideológico contido nos sistemas de padronização ao nível da tarefa, salvaguardado pela lógica da dominação burocrática capitalista, uma vez que o mote chave para convencimento incluso nesta temática é a participação dos funcionários, esperando consequentemente, torná-los motivados e comprometidos com a organização, demonstrando este fato através do adequado cumprimento das tarefas, conforme padrão estabelecido.

De acordo com HOFFMAN (1991) citado por LIMA (1994) as estratégias gerenciais (por exemplo a "padronização") reforçam o caráter autoritário das organizações, podendo inclusive valer-se de requintes de sutileza, de modo que

> "... levar as pessoas a acreditarem que podem viver livremente a despeito das condições objetivas que lhe são hostis, é contribuir para perpetuar a ausência de liberdade. Somente quando o aparelho de produção corresponder às necessidades e aos interesses dos homens, e não aos do lucro privado, é que uma sociedade autenticamente livre será possível".

Para a Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR), citada por Albuquerque (1991), a expressão *administração participativa* deve ser entendida como "um modelo de gestão humanizada que emprega participativamente o trabalho e o talento humanos, e se baseia na equitativa convergência de interesses de fornecedores, empregados, clientes" e tem como objetivo criar melhores condições para a organização cumprir seu papel social de produzir resultados adequados aos seus propósitos e satisfazer convenientemente as necessidades de sua comunidade.

Sem entrar mais profundamente no mérito da conceituação apresentada, que obviamente não é isenta de interesses paralelos, extrair-se-á apenas um trecho do texto,"...administração participativa deve ser entendida como o modelo de gestão humanizada que emprega participativamente o trabalho e o talento humanos,...". Gerir humanamente o trabalho, deve ser encarado como sendo a promoção do crescimento da pessoa humana em todos os sentidos, iniciando pelo seu reconhecimento como homem ao desempenhar sua atividades de trabalho. E o primeiro passo para isso é dar condições ao funcionário de se perceber como parte integrante e importante de todo o processo produtivo, conhecedor e influenciador, participante dos processos de tomada de decisão que afetam os destinos da organização e acima de tudo, o trabalho deve oferecer maneiras das pessoas serem vistas não mais como meras extensões das máquinas e equipamentos e sim pessoas que expressam a sua natureza humana, criativa e talentosamente de modo a se reconhecer naquilo que produzir.

Depreende-se de forma subjacente a definição apresentada para gestão participativa e em especial no que tange à sistemática de implantação da padronização técnica de processos, que o desejado é moldar o comportamento das pessoas nas organizações, e comportamentos não podem ser confundidos com ações, como bem ressalta Guerreiro Ramos, ao tratar daquilo que chamou em sua obra de "Síndrome Comportamentalista", citada em Serafim e Bendassoli (2009, p.48), capaz de provocar em última análise a perda da autonomia do indivíduo. A Síndrome Comportamentalista é "uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo".

Os alicerces da síndrome comportamentalista podem ser sintetizados em quatro fatores (Ramos, 1989, citado por Serafim e Bendassoli, 2009):

A) Fluidez da individualidade: refere-se à perda de caráter do indivíduo, a conduta humana se conforma a critérios utilitários;
B) Perspectivismo: tem relação com a compreensão do indivíduo de que sua conduta e dos outros é influenciada por uma perspectiva que via de regra, leva em conta conveniências exteriores, pontos de vista e propósitos alheios;
C) Formalismo: refere-se à observância estrita de regras (de comportamento) que substitui, a reflexão ética e crítica sobre a realidade; e
D) Operacionalismo: postula que apenas as normas provenientes de um método dito científico tem valor para determinar os comportamentos a serem observados, pois podem ser medidos e avaliados por uma vertente racionalista, ou seja, "o problema da ordem nos negócios humanos admite apenas uma solução mecânica".

Pode-se deduzir que a padronização, tal qual foi apresentada até aqui, se alinha com os esforços históricos, apontados por Ramos, para modelar a ordem social de acordo parâmetros de economicidade ao reiterar de forma enfática os fatores mencionados da síndrome comportamentalista, pois restringe as possibilidades de ação do ser humano nas atividades laborais, restringe sua conduta às perspectivas inseridas nos documentos básicos de referência, dado o fato de que a elaboração dos procedimentos técnicos de processos atende uma metodologia sistematizada, calcada em observações quantitativas de metas de produção e objetivos de produtividade, pelas quais "os indivíduos são engrenados, por instigações exteriores, para suportar as regras de conduta necessárias para manutenção da estabilidade desse sistema" (RAMOS, 1989, p. 64. citado por SERAFIM e BENASSOLI, 2009, p.50).

Os autores inspirados em Guerreiro Ramos, apresentam um quadro em que diferenciam 'comportamento' e 'ação' na conduta das pessoas nas organizações (Quadro 02).

QUADRO 02 – distinção entre comportamento e ação.

COMPORTAMENTO	AÇÃO
Forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária de consequências (o que o ser humano tem em comum com outros animais)	Própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas
Categoria mais importante: conveniência	Categoria mais importante: padrão substantivo de conduta
Desprovido de conteúdo ético de validade geral	Constitui uma forma ética de conduta (universalizável)
Ditada por imperativos exteriores (conduta mecanomórfica)	Reconhece o valor intrínseco das finalidades
Pode ser avaliado como funcional ou efetivo e inclui-se, completamente, num mundo determinado por causas eficientes	Ser humano age, toma decisões e faz escolhas porque causas finais influem no mundo em geral e não apenas causas eficientes

Fonte: Serafim e Bendassoli (2009, p.48)

A ‘ação’ remete ao sujeito reflexivo, autodeterminado enquanto que ‘comportamento’ induz ao sujeito que se submete às determinações normativas do ambiente, sendo assim condicionado a “comportar-se bem”.

A participação de acordo com Storch (1987) pode ser representada segundo dois objetivos principais: primeiramente através da criação de mecanismos que permitam auscultar as preocupações e frustrações dos trabalhadores. Em seguida, a participação que busca a cooperação dos trabalhadores na geração de soluções para os problemas operacionais das empresas.

A respeito de participação, inúmeras correntes se manifestam cada uma delas com bases conceituais diferenciadas (GREEMBERG *apud* STORCH, 1987):

a) Para a *escola gerencial*, a participação dos trabalhadores é um meio para melhorar o desempenho organizacional, constituindo-se também, em alguns casos, um em instrumento útil para reduzir a insatisfação com o trabalho nas empresas. O objetivo velado, nunca declarado, da participação, nesta corrente é o aumento do controle, através da transparência que o processo participativo pode oferecer à organização.

b) No seio da corrente que pode ser chamada de *"psicólogos humanistas"*, a participação contribui com efeitos positivos ao desenvolvimento pessoal e a saúde mental dos trabalhadores, reduzindo a alienação no trabalho.

c) A terceira corrente, a dos *"democratas clássicos"*, encara a participação no local de trabalho de modo mais amplo que as duas versões citadas anteriormente, pois além das preocupações com a produtividade e com a alienação individual, definem um papel político para o local de trabalho num regime democrático.

d) De acordo com a corrente chamada "esquerda participatória" a participação no local de trabalho é vista como um meio através do qual as classes dominadas se educam para a liderança em uma sociedade socialista, via promoção de uma consciência de classe.

Tipicamente a participação pode ser classificada em duas formas distintas:

-*Participação direta*, esta se dá em nível do indivíduo, onde este exerce a capacidade de influenciar decisões em sua área de atuação. Esta forma de participação é concebida pela organização, com o intuito de motivar o indivíduo e estimulá-lo no desempenho da tarefa, tornando-a mais "democrática" pretendendo-se com isto um incremento no comprometimento individual dos trabalhadores, refletido no nível de alienação dos mesmos causando consequências indesejadas para a organização, tais como despreocupação com a produtividade, falta de iniciativa, etc.

-*Participação indireta*, esta acontece quando os trabalhadores se fazem representar coletivamente, de modo a influenciar decisões de interesse geral, principalmente as de caráter distributivo e conflituoso. Diferentemente da participação direta, esta se volta a questões organizacionais de forma mais abrangente, buscando uma maior democratização, de modo que os interesses dos trabalhadores não fiquem subjugado aos interesses do capital. Dentre as categorias de participação indiretas citadas por Paulo Motta (1991), a mais avançada no sentido de prover aos agentes da produção, é a autogestão, pois esta implica no exercício coletivo do poder, com todas as atribuições pertinentes a tal situação (decisão sobre estratégias, objetivos, processos e resultados esperados da organização).

Diante do que foi exposto, pode-se tirar algumas conclusões importantes para a real compreensão dos processos de padronização, em uma organização. Inicialmente é necessário encaixá-lo dentro das considerações apresentadas acerca da participação. A padronização faz parte das formas participativas diretas, pois se refere exclusivamente a questões individuais ao nível da tarefa, onde o operário é chamado a participar com o objetivo de detalhar ao seu supervisor o modo como realiza sua tarefa, em consequência disso, propicia através da cooperação dos funcionários, condições para melhor resolver problemas operacionais das empresas.

Pode-se dizer também que a Padronização, corrobora com a abordagem da escola gerencial, pois tem como objetivo prioritário, obter subsídios para a melhoria do desempenho organizacional, deve-se considerar também, que ao descrever o seus procedimentos operacionais, que serão documentados e registrados, os funcionários tornam-se "presas mais fáceis", pois fornecem condições de serem melhor manipulados e controlados quanto à execução de suas atividades, pois com sua participação avalizaram a sistemática operacional descrita, cabendo-lhes portanto apenas cumprir o previsto.

A formalização de procedimentos administrativos e operacionais, com a participação dos executores das tarefas feita de modo impositivo, pois, segundo Palmeira Filho (1995) cabe ao funcionário engolir e colaborar com os programas propostos pela gerência, é causa de disfunções intrínsecas aos programas de Qualidade Total, mais especificamente aos de padronização, já que o que se obtém é uma regularidade nas ações organizacionais, gerando uma perda de criatividade e iniciativa , podendo levar a organização a certa imobilidade.

Não há dúvidas de que a padronização se constitui em um instrumento importante às organizações, pois eleva a produtividade (Adam Smith, já havia observado tal fenômeno),

mediante o condicionamento dos operadores tornando-os mais práticos na execução repetitiva das tarefas, ou seja, promove a especialização excessiva.

A busca por essa especialização, conquistada por meio de uma coerção velada, travestida de “participação do trabalhador”, o destitui ainda mais de seu conhecimento do ofício, uma vez que apesar de “participarem” não são eles que efetivamente fazem os padrões técnicos, com os quais irão desempenhar suas funções. Ao mesmo tempo em que os executores, ficam mais adestrados, melhorando o seu desempenho, acarretando vantagens para a empresa, estes também se tornam vulneráveis, pois ao “participar”, transferem o último resquício de domínio que detém sobre o processo produtivo, o "como fazer" operacional dentro da divisão do trabalho. Dessa forma, portanto os operários podem ser trocados (reificação do trabalho humano) conforme os interesses da organização, sem maiores consequências ao fluxo normal do processo produtivo.

Neste mesmo sentido, Braverman (1987, pp.122) cita a pesquisa de Hoxie (investigação patrocinada pelo Congresso Americano em 1911 para avaliar aspectos autocráticos dos princípios administrativos de Taylor) para demonstrar os efeitos do taylorismo sobre o valor do trabalho humano

> ...a junção de todos esses conhecimentos esparsos dos ofícios, sua sistematização e concentração nas mãos do empregador e depois a distribuição dele apenas sob forma de instruções pormenorizadas, dando a cada trabalhador somente o conhecimento exigido para a execução de determinada e relativamente minúscula tarefa. Este processo, é claro, separa destreza e conhecimento até em sua estreita relação. Quando se completa, o trabalhador já não é mais um profissional em sentido algum, mas uma ferramenta humana da gerência.

A criatividade se constitui em uma característica, presente em todos os indivíduos, entretanto faz-se necessário incentivar e desenvolver as potencialidades de cada um com vistas ao afloramento de novas habilidades, pois segundo Motta (1991) "a criatividade consiste no processo de desenhar e construir novos produtos, serviços ou formas de comportamento individual ou organizacional. Refere-se a um processo crítico da realidade que resulta em algo antes desconhecido e não praticado". Por se tratar de um processo dinâmico, com desenvolvimento gradual, o funcionário deve ser constantemente chamado a expressar a sua criatividade, para que possa perceber a si mesmo nas suas atividades de trabalho, dando um sentido maior ao mesmo, promovendo o enriquecimento de suas funções.

A padronização restringe em muito a liberdade criativa dos indivíduos dentro do processo produtivo, pois a ele é vetado realizar coisas ou atividades de forma diferente àquelas previstas em seus manuais. O operário só é solicitado a discutir suas funções, quando o seu supervisor percebe que os resultados obtidos pelo método padronizado não estão sendo satisfatórios, dentro da ótica da gerência capitalista. Essa forma de proceder e intervir na

rotina de trabalho torna capacidade inovadora dos seres humanos algo por demais intermitente, vindo possivelmente a inibir totalmente suas potencialidades criadoras.

Neste fato reside uma das principais contradições em relação à aplicação de estratégias gerenciais, sistemas de padronização inclusive, pois de acordo com FARIA (1985), o sucesso de uma organização em parte depende dos esforços criativos dos membros que dela fazem parte. Para solucionar tal dilema, as empresas frequentemente fazem uso de táticas do tipo, oferecimento de prêmios por sugestões dadas, caixinhas de sugestões, que criam um falso exercício da criatividade sem, contudo alterar as estruturas autoritárias das organizações.

Outro foco de análise pode ser utilizado em relação ao tema apresentado, traz à tona a discussão do quão apropriada é esta tecnologia, considerando que o processo de padronização consiste em uma tecnologia de ordem gerencial, para ser empregada nas organizações, em especial as brasileiras.

A expressão *tecnologia apropriada*, segundo Pinho (1986), envolve questões políticas, sociais, culturais e outras, chegando mesmo, para alguns autores, a constituir um movimento. Mas as motivações que embasam tais questões vão de morais e consuetudinárias até à contestação do modo de produção com capital intensivo. De acordo com Castor (1983), a preocupação que fundamenta a discussão em torno da *tecnologia apropriada*, é o quanto, em termos abrangentes, a qualidade de vida humana está se beneficiando com a crescente modernização do aparato tecnológico da sociedade. Sabe-se também, que algumas tecnologias empregadas modernamente contribuem para aprimoramento dos sistemas sociais e para o bem-estar dos indivíduos, entretanto outras acabam por deteriorar em muito à qualidade de vida humana.

Conforme o autor, três vertentes básicas podem ser identificadas, ao longo dos trabalhos realizados para o desenvolvimento do conceito de tecnologia apropriada: o impacto ambiental causado; o tamanho, nível de modernidade e sofisticação e por último, o significado sociopolítico das tecnologias.

O terceiro tópico pode ser mais bem contextualizado a partir da definição oferecida pelos defensores das tecnologias intermediárias (conceito este muito próximo ao da tecnologia apropriada) no qual uma tecnologia para ser considerada como tal deve, entre outros critérios, ser capaz de não alienar o homem em relação a si mesmo e ao seu trabalho (PINHO, 1986).

Com base neste argumento, pode-se questionar seriamente, o quanto apropriada pode ser a utilização de processos de padronização, uma vez que este, de acordo com o que já foi mencionado anteriormente, restringe a criatividade dos indivíduos no processo produtivo propriamente dito. Em se tratando de Brasil, a situação se agrava ainda mais, admitindo-se

que uma das maiores potencialidades que o trabalhador brasileiro apresenta, é justamente à sua criatividade e capacidade de improvisação, tão necessárias ao novo paradigma organizacional que se apresenta, fundamentado no atributo flexibilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A padronização, apesar de se proclamar, uma atividade participativa pretensamente motivadora, a partir do enfoque apresentado percebe-se que em pouco pode contribuir à satisfação e tampouco à motivação dos funcionários. Há que se considerar como fatores motivacionais predominantes aqueles intrinsecamente ligados às pessoas e a maneira em que elas se veem dentro de um processo de trabalho. E acima de tudo o grau de capacidade influenciadora das mesmas, nas decisões importantes na organização da qual faz parte. Tais pressupostos estão diametralmente distantes daqueles que orientam as bases da padronização, ou seja, expropriação última do "saber fazer" que uma vez foi exclusividade dos trabalhadores.

Ao analisar de maneira atenta e realista a questão dos processos de padronização, pode-se perceber que, de acordo com Dejours (1987), subjacente a uma democrática e coerente participação do trabalhador em decisões sobre temas que o afeta cotidianamente, está presente mecanismos de cooptação e mediação de contradições, que causam tensões e desconfortos muitas vezes incontroláveis.

Em se tratando da utilização de modelos administrativos, importados sob a forma de pacotes fechados, vale ainda destacar, que é fundamental que sejam realizadas as devidas adaptações em conformidade com as características socioculturais apresentadas por aqueles que irão fazer uso, em última instância, de tais modelos. Caso contrário, corre-se o risco da organização vir a perder, parcela considerável de sua “força”, no caso da padronização, a criatividade do operário.

Este é um esboço que pode ser muito melhor aprofundado, abrangendo, questões particulares, tais como a problemática daqueles funcionários que realizam junto com muitos outros a mesma tarefa, e não são chamados a participar nem mesmo na elaboração dos padrões a que terá que se submeter. Outro ponto que pode ser abordado é àquele que faz menção a trabalhadores que são recém-contratados e se deparam com uma "cartilha" lhe informando todos os movimentos que devem ser precisamente feitos para executar corretamente a sua tarefa. O papel do supervisor, gerente intermediário, até que ponto este trabalhador também não se torna mero instrumento de controle nessa forma de organização

racional do trabalho, sendo desprovido também de sua autonomia e autopercepção no conteúdo do trabalho que realiza. Questões semelhantes a esta podem ser feitas em quantidade, não apenas em relação aos processos de padronização propriamente ditos, como também referente às demais tecnologias de gestão, cada vez mais disseminadas na cultura empresarial capitalista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. *RAUSP*, v.26, n.2, p.74-78, abr./jun, 1991.

BERGAMINI, Cecília e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1985.

CAMPOS, Vicente F. *Qualidade total: padronização de empresas*. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

CASTOR, Belmiro V. Jobim. Tecnologia apropriada: uma proposta de critérios de avaliação e sua aplicação. *Revista de Administração*, São Paulo, v.18, p.40-47, abr./jun, 1983.

DESJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.* São Paulo: Ed. Cortez, 2003.

FARIA, José Henrique de. Círculos de controle de qualidade: a estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico de trabalho. *RAUSP*. São Paulo, v.19, n.3, p.9-16, 1984.

FARIA, José Henrique de. *Relações de poder e formas de gestão*. 2.ed. Curitiba: Criar, 1985.

FARIA, José Henrique de. *Tecnologia e processo de trabalho*. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

FEEMBERG, Andrew. Teoria crítica da tecnologia: um panorama. In: NEDER, Ricardo T. (org.). *A teoria crítica de Andrew Feenberg: racionalização democrática, poder e tecnologia*. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina / CDS / UnB / Capes, 2010.

FERNANDES, Waldir Algarte. O movimento da Qualidade no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), 2011.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores nas empresas. In: FLEURY, Maria Tereza. L. e FISCHER, Rosa Maria. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. Cap. 7. p. 132-160.

FREITAS, Fernando. *Parceiros na vitória: administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura, 1991.

FREITAS, Marcos Cezar. Economia e educação: a contribuição de Álvaro Vieira Pinto para o estudo histórico da tecnologia. *Revista Brasileira de Educação*. Rio de Janeiro, v.11, n.31, p.80-95, jan./abr. 2006.

LIMA, Maria E. A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.4, p.64-72, 1994.

MONTEIRO, Marcelo A. Conceito de Qualidade Total, contextualizado pelo taylorismo e a escola das relações humanas, como elemento de crítica metodológico-epistemológica ao arcabouço da ciência da administração. *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, v.8, n.1, p.33-45, 1993.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro : Record, 1991.

PALMEIRA FILHO, Pedro L. A cultura da qualidade total e suas disfunções: um enfoque sobre o processo decisório administrativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.1, n.6, p. 274-290, 1995.

PINHO, Diva B. (Org.) *Economia informal, tecnologia apropriada e associativismo*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômica/USP, 1986.

POWELL, Thomas C. Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.16, n.1, p.15-37, jan. 1995.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho.* Brasília : Conselho Federal de Administração, 2009.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. 6.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SERAFIM, Maurício e BENDASSOLLI, Pedro. A redução da dimensão ética nas organizações. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão* [online]. Lisboa , v. 8, n. 3, jul. 2009 .

VARSAVSKY, Oscar. *Estilos tecnológicos: propuestas para la selección de tecnologías bajo racionalidad socialista*. Buenos Aires: Biblioteca Nacional, 2013.

YOSHIDA, Fernando N. *Análise de um modelo de padronização de processos para a construção civil*. 2010. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Edificações e Saneamento). Universidade Estadual de Londrina-UEL, Londrina, 2010.