

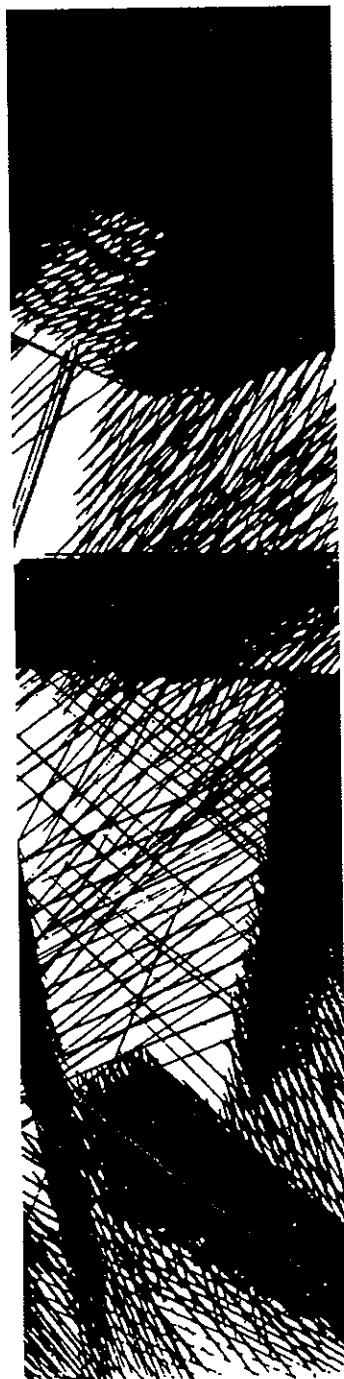
Vol. 8 Nº 3 [24]

**Novembro 1997**

Editorial

Globalização e Educação: Exigências e Tendências <i>Jorge Ferreira da Silva</i> .....	9
Desafios e perspectivas da Administração Escolar Perante o atual contexto de mundialização <i>Magali de Castro</i> .....	24
Breves Reflexões sobre as Políticas Educacionais e a Teoria do Capital Humano: O que de Novo Existe? <i>Terezinha F. A. Monteiro dos Santos</i> .....	34
Políticas Educacionais e Ensino Técnico no Brasil: Um Estudo sobre as Recentes Propostas Governamentais e sua Viabilidade na Área Química <i>Cristina C. Rubega, Jorge Megid Neto</i> .....	43
Ajuste y Reforma Educativa: dos Logicas en Pugna <i>Silvia Norick de Sénen Gonzales</i> .....	54
Conocimiento Experto y Decisiones de Política Educativa en los Contextos de Fin de Siglo <i>Estela Maria Miranda, Nora Z. Lamfri</i> .....	73
La Gestion Escolar en Condiciones Adversas: Escuelas que Interpelan, Orientan y Reclaman <i>Germán Cantero</i> .....	81
La Gestión Escolar en Condiciones Adversas: Los que Sostienen la Trama <i>Susana Celman, Zunilda Ulla de Costa</i> .....	110
Qualidade Total: Autonomia e Garantia de Sucesso Escolar na Escola Basica? <i>Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira</i> .....	119
Gestão Escolar como Espaço de Capacitação <i>Maria José Viana Marinho de Mattos</i> .....	128
Gestão da Integração e Participação da Comunidade na Escola <i>Ismael Bravo</i> .....	136
Organizações Qualificantes ou Neurotizantes? <i>José Roberto Heloani</i> .....	147
A Transacionalidade Conivente Modelar e sua Constância na Organização Escolar do Brasil <i>Jorge Lopes</i> .....	153

Este número 24 da Pro-Posições, Revista Quadrimestral da Faculdade de Educação da Unicamp, vem ao público em seu formato original, com vários meses de atraso. Apesar de corresponder ao ano de 1997, o número 24 sai em 1999, contendo artigos e bibliografia atualizada. A partir do número 25, a Revista ganha nova orientação temática, novo formato, nova capa.



## ORGANIZAÇÕES QUALIFICANTES OU NEUROTIZANTES?

José Roberto Heloani\*

**Resumo:** Este artigo procura refletir sobre o que de mais cotidiano existe em nossas vidas: o trabalho. O que mais nos chama a atenção é que, muitas vezes, na mesma organização onde se apregoa a solidariedade, a qualidade total e o envolvimento do trabalhador, dependendo das circunstâncias, se advoga a dispensa sumária de funcionários, mediante um “eficiente trabalho de comunicação”. Algumas organizações – as qualificantes – tentam fugir deste paradigma.

**Palavras-chave:** *Downsizing*; reengenharia; qualidade total; esquizofrenia institucional; organizações qualificantes.

**Abstract:** This article has as its purpose to present some reflections about work, the most daily element of our lives. What first calls our attention is that on many occasions, depending on the circumstances, the same organization which proclaims solidarity, total quality, and worker involvement, advocates summary dismissal of employees through an “efficient work of communication”. Some organizations – those which invest in their employees development – try to avoid this paradigm.

**Descriptors:** Downsizing; reengineering; total quality; institutional schizofrenia; qualifying organizations.

### Organizações qualificantes ou neurotizantes?

Gostaríamos de demonstrar, através deste trabalho, como o uso indevido de certos temas comuns na área organizacional constituem uma busca de legitimação de decisões.

Destarte, atos que prejudicam os interesses de pessoas em um ambiente de trabalho podem ganhar a graça da comunidade mediante um “bom trabalho de comunicação” que desvirtue o conceito original dos vocábulos, ou melhor, que desconsidere o ambiente sócio-político-econômico-cultural no qual estes termos foram forjados, descontextualizando-os do sentido histórico.

Será essa uma forma de legitimação do arbítrio? Essa é uma análise de alguns termos da área organizacional que sofreram esse processo.

Assim, propõe-se, dentre outras coisas, um resgate do sentido original das palavras, das idéias nas quais se alicerçam os significantes.

Pretendo tratar um assunto que por uma questão política não está sendo devidamente discutido. É o que Michel Foucault chamava de “o silêncio”, silêncio conivente.

Somos um país de aculturados, de colonizados e como tal assimilamos com grande facilidade e pouca reflexão os modismos internacionais, tudo aquilo que está na passarela da moda intelectual-internacional.

Escreve-se um livro que exponha certas obviedades em linguagem sofisticada, dá-se um verniz científico à coisa, uma boa pitada

---

\* Profº da FE/Unicamp E FGV/ SP

de preciosismo do detalhe e, pronto. Temos uma grande mistificação.

Termos como Reengenharia<sup>1</sup> e Qualidade Total<sup>2</sup> são quase obrigatórios em qualquer discussão que trate de organizações nos dias atuais. Quem não os utiliza está *out*, ou melhor, é antiquado, desatualizado, ultrapassado, enfim é um “caipira urbano”.

Palavras como *Downsizing* têm provocado de euforia à depressão e acabaram sendo identificadas com simples corte de pessoal, mas mesmo assim convém proferi-las – mesmo sem saber bem o que é – pois isso é estar *in*, é estar por dentro, é ser moderno.

E para não parar por aí é conveniente expressar-se utilizando-se vocábulos, tais como *Just-In-Time*, Kanban, T.Q.C, 5S, 4S, 3S, 2S, ... Teoria Z, Teoria X, Teoria Y, e todo o alfabeto se necessário... Tudo é válido! Tudo serve para demonstrar que você, psicólogo organizacional, administrador e/ou economista ou mesmo engenheiro da produção está *in*.

O que mais me chama a atenção é que as mesmas pessoas que advogam a Qualidade Total são defensoras ferozes – às vezes – da tal Reengenharia, desprezando o sentido original do termo, qual seja, reestruturação de processos que compõem uma determinada empresa e adotam o sentido conotativo, o segundo sentido, infelizmente o mais utilizado neste país, isto é, o de corte, dispensa, demissão sumária de trabalhadores.

Reengenharia era um nome desconhecido até uns poucos anos atrás. Tal expressão foi pela primeira vez empregada em 1990 num artigo de Michael Hammer publicado na “*Harvard Business Review*”. É um engenhoso e sedutor leque de quase todas as teorias voltadas para a reestruturação organizacional desde o trabalho precursor do teórico da administração moderna, Peter Drucker.

O consultor norte-americano Michael Hammer, que cunhou a expressão “reengenharia” e a popularizou no *best seller* “Reinventando a Empresa”, define esse moderno conceito de maneira muito simples. Trata-se da redefinição radical dos processos de trabalho, de ponta a ponta, para obter resultados para o

cliente. As palavras-chave no caso são “radical” e “processo” (Hammer & Champy, 1993).

Dessa maneira, indica repensar os fundamentos do negócio, redesenhando seus processos, para obter sensíveis melhorias no desempenho empresarial, partindo do pressuposto correto de que as empresas são sempre burocratizadas, lentas e emaranhadas. Assim, necessitam passar por um processo forte de enxugamento, eliminação de procedimentos morosos e diminuição de níveis hierárquicos.

Portanto, reengenharia não significa reestruturar ou cortar custos. Deve ser muito mais que isso. Uma reestruturação, uma redução de custos, apenas indica que o empresário estará produzindo menos, a partir de um menor uso de recursos. Na reengenharia pode-se fazer mais com menos recursos.

Não se deve embaralhar o conceito de reengenharia com o da qualidade total. Os programas de qualidade partem dos processos já existentes na organização e tentam melhorá-los continuamente, às vezes, até suavemente. Como diria Masaaki Imai, é o enfoque Kaisem (Imai, 1988).

Diferentemente, a técnica-conceito de reengenharia implica num padrão significativo de descontinuidade, de inovação.

A neurose da reengenharia é a obsessão pela redução de custos em vez da busca de melhores receitas e resultados. Eliminam-se pessoas e, na fase seguinte, observa-se, muitas vezes, que foram demitidas as pessoas erradas. A moral dos “colaboradores” fica abatida e o nível de confiança na alta administração fica, não raramente, irreversivelmente perdido. Esqueceu-se que alterar os processos (mudar o modo de trabalhar) não quer dizer, necessariamente, demitir.

Publicações idôneas como a revista *The Economist* têm alertado a respeito dos males de tal modismo. Aliás, James Champy – parceiro de Michael Hammer – lançou um livro em que reconhece que a coisa não funcionou e que poucas empresas conseguiram os resultados pretendidos. O próprio Hammer, em várias palestras proferidas em seu país, ratificou o que o seu colega de trabalho afirmou.

Entretanto, por estas bandas, optou-se pelo silêncio, mais conveniente, ao circo da mídia e a alguns consultores. Trocou-se o bom senso pelo teatro e empulhação.

Sabemos que para seu sucesso um processo de Qualidade Total requer envolvimento e um mínimo de estabilidade na organização. A pessoa tem que se sentir gente, não máquina, deve ter a sensação de ser importante para a organização.

Já num processo de corte, infelizmente, é esse o sentido que tem sido dado ao termo Reengenharia, o trabalhador se sente descartável, plenamente substituível, sendo obrigado a ouvir pérolas deste tipo por parte da direção: “ninguém é insubstituível...”

Diante desse quadro, como fica a identidade do trabalhador, sentindo-se plenamente descartável?

Às vezes lhe é solicitado que se envolva com seu trabalho, que “vista a camisa da empresa”, que se sacrifique por ela. Isso é ser “moderno”. É estar de acordo com os tempos... São as exigências da globalização...

Em outros momentos se sente “um nada”, um “terceirizado”, “um plenamente substituível”, um João Ninguém, ou como diria Wilhelm Reich, um Zé Ninguém (Reich, 1974).

Assim, fala-se muito em Recursos Humanos (R.h), mas gasta-se infinitamente mais com automação que tem por consequência, geralmente, dispensar os tais Recursos Humanos de que tanto se fala.

Se por um lado as organizações exigem uma racionalidade quase cartesiana de quem as administra, por outro impõem uma fé quase religiosa por parte de seus funcionários. Um comportamento típico de seita, de abnegação e identificação total, em que a criatura (trabalhador) se confunde com o criador (empresa), em que o sujeito se mescla com o objeto, a organização e o indivíduo tentam adquirir uma mesma identidade, tentando igualar dois sujeitos intrínsecos e historicamente desiguais.

No nosso entender, todo esse esforço organizacional para obter essa “identidade

forçada” visa ocultar alguns dos problemas fundamentais do próximo século, a saber:

1 - O crescimento da produtividade no Brasil não está sendo obtido pelo crescimento da produção, mas pela redução da mão-de-obra. Aumenta-se o ritmo de trabalho para aumentar a produção (mais-valia relativa) e, quando a demanda decresce, demitem-se os “colaboradores”.

2 - Muitas vezes essa redução de mão-de-obra não é acompanhada de investimentos em novos equipamentos ergonômicos, o que gera pressões adicionais sobre a fisiologia do trabalhador e considerável sofrimento. Daí o crescimento de disfunções psíquicas e das Lesões por Esforços Repetitivos (L.E.R.).<sup>3</sup>

No Brasil já são 20 mil os portadores desse mal. É a doença de maior notificação no país. O primeiro caso foi identificado em 1982, sendo que em 1984 houve uma verdadeira explosão dessa enfermidade.

É interessante notar que tal ocorrência coincide com a introdução de novas tecnologias de produção em várias empresas brasileiras, o mesmo acontecendo no Japão, Estados Unidos da América do Norte e Austrália.

A L.E.R., no Brasil, em 1987, é reconhecida como doença profissional. Entretanto, na Austrália e Japão, essa moléstia deixou de ser tratada como doença do trabalho e passou a ser considerada doença psíquica. Assim, para combater esse mal, os médicos têm receitado medicação psicotrópica... Estão psicologizando o trabalho. Estão neurotizando o trabalhador!

Daí se falar em esquizofrenia, cujo principal sintoma consiste na dissociação, no afastamento da realidade e na predominância de uma vida interior entregue às produções fantasmáticas (Laplanche & Pontalis, 1983).

Por extensão, o mesmo processo parece reproduzir-se nas empresas; cria-se a esquizofrenia institucional para ocultar as contradições nas relações de trabalho no Brasil.

Segundo o economista Lester Thurow, do prestigioso Massachusetts Institute of Technology (MIT), as empresas tornaram-se esquizofrênicas, pois mantêm o discurso da impor-

tância de “jogar no mesmo time”, mas, ao mesmo tempo, mostram que, na prática, vale mesmo é o “salve-se quem puder”. Segundo o autor de *The Future of Capitalism*, décadas atrás julgava-se que a razão do sucesso de um negócio era o trabalho em equipe. Hoje, as demissões em massa em grandes organizações sinalizam que a noção de equipe se modificou... (Thurow, 1996).

A dupla mensagem não é gratuita: faz parte de uma lógica inversa e perversa – a lógica do capital e da sedução.

Quando a organização ordena: envolva-se, dedique-se, aproxime-se de mim, ao mesmo tempo está implicitamente sinalizando para a possibilidade da demissão numa Reengenharia, *Downsizing*, etc., e quanto mais o trabalhador se envolve afetivamente, mais medo acaba tendo da perda, da perda do emprego, da perda do trabalho, da perda dos colegas e amigos – *perda afetiva*. E quanto maior o medo, maior a dedicação e maior (às vezes) a sensação de exploração.

Dentro da lógica empresarial é perfeitamente normal... Na lógica do trabalhador é doentio, desumano, esquizofrênico.

Esquizofrenia institucional ou simples lógica do capital?

No artigo “Toward a theory of schizophrenia”, Don Jackson, Gregory Bateson, John Weakland e Jay Haley demonstraram, de forma inédita, os efeitos dos paradoxos na interação humana. Postularam a hipótese de que o esquizofrênico vive num mundo onde os acontecimentos seqüenciados são de tal essência que os hábitos de comunicação, embora não convencionais, resultarão adequados, em certo sentido. Assim, para esses pesquisadores, a esquizofrenia não constitui, necessariamente, uma disfunção intrapsíquica, muito menos endógena. (Watzlawick; Beavin; Jackson, 1973).

Baseados em algumas características primordiais do processo de interação dessas pessoas, forjaram o termo *dupla vinculação* ou *duplo vínculo*, que prefiro denominar de *dupla mensagem*. É bom lembrar que tais relações não se limitam à vida familiar e que uma dupla mensagem pode produzir um comportamento para-

doxal que, por sua vez, gera uma dupla mensagem para quem o desencadeou. Essa mutualidade, no caso, do indivíduo-organização existe mesmo quando o domínio da situação pareça estar com um dos participantes desse jogo, no caso, a empresa.

Algumas empresas desenvolvem experiências interessantes partindo do conceito de organizações qualificantes (Phillipe Zarifian, “*Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante*”), ou seja, organizações que procuram incentivar permanentemente um processo de aprendizagem em seus membros, além de se preocuparem com a emancipação individual e grupal de seus componentes (Zarifian, 1992).

Outras – as organizações qualificadas – que se limitam a introduzir mudanças em seu processo de produção e administração *stricto sensu*, também constataam a importância da aprendizagem organizacional.

Esses são enunciados modernizantes. Será que esse conceitos correspondem às práticas recorrentes em nosso país?

Examinamos algumas organizações nacionais nas últimas décadas e constatamos a distância entre os enunciados modernizantes e as práticas rotinizantes.

Isso posto, qual o remédio para a cura?

No nosso entender, o remédio mais adequado se dá através da assunção do que nós brasileiros verdadeiramente somos: um povo que ainda necessita, e muito, do papel do Estado.

Não um Estado anacrônico, pesado, ineficiente e ineficaz. Tão pouco um Estado corrupto, como o que infelizmente temos tido a sina de encontrar. Mas um Estado regulador, um Estado que imponha uma Lei (no sentido laciano do termo), um Estado que dê o exemplo através de seus atos e, principalmente, mediante suas ações concretas. Enfim, um Estado que possa resgatar a dignidade e a identidade do trabalhador há muito perdidas.

## Notas

1. Para maiores informações sobre o tema, é recomendável a leitura do livro *Reengenharia* de Daniel Augusto Moreira, e *Reengineering the corporation*:

a manifesto for business revolution de Michael Hammer & James Champy. O próprio termo *reengineering* é de complexa gama de significados e a obra no original é mais fiel a alguns conceitos já explicitados no artigo "*Reengineering work: don't automate, obliterate*", publicado pela *Harvard Business Review*, em meados de 1990.

2. Nos anos 50, Armand Feigenbaum lançou o livro intitulado "*Total quality control*". Nessa obra o conceito de administração da qualidade total foi explicitado. Atualmente, tem sido desenvolvido através de vários enfoques, introduzidos pelos "papas da qualidade", como Ishikawa, Deming, Juran, Crosby, Taguchi etc. O realce sobre os ângulos da TQM varia entre esses autores. Contudo, as idéias gerais e seus argumentos são semelhantes.

Feigenbaum, em 1957, definiu a administração da qualidade total (TQM - total quality management) como:

Um sistema eficaz para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor (Feigenbaum, 1986).

3. L.E.R. - Lesão por Esforços Repetitivos - é o nome dado a um quadro bastante doloroso. É um conjunto de afecções tendinosas que incidem mormente nos membros superiores até a região cervicobraquial. É consequência de um conjunto de fatores existentes nas condições de trabalho, geralmente referentes ao uso repetido e forçado de grupos musculares e também à manutenção de posturas inadequadas durante o trabalho.

A L.E.R. pode ser classificada em quatro graus, dependendo de seu estágio evolutivo. Quando diagnosticada e tratada precocemente tem bom prognóstico.

### Referências Bibliográficas

- Albuquerque, G. (1978). *Metáforas da desordem*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Bateson, G, & JACKSON, D, (1964). Some Varieties of Pathogenic Organization. In: Rioch, David (org.). *Disorders of Communication*. [USA], Research Publications, pp. 270-283.
- Bateson, G; Jackson, D; Haley, J; Weakland, J. (1956). Toward a Theory of Schizophrenia: *Behavioral Science*, 1: 251-264, 1956.
- Bobbio, N. (1990). *Contribución a la teoria del derecho*. Madrid: Editorial Debate.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 54 (14), abr./maio/jun.
- Deleuze, G. (1988). *Foucault*. São Paulo: Brasiliense.
- Deming, E. (1990). *Qualidade; a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva.
- Feigenbaum, A. (1986). *Total quality control*. New York. Mc Graw-Hill.
- Ferguson, D. (1971). An australian study of telegraphists cramp. In: *Brit. J. Industr. Med.* 28 (3): 280-285.
- Foucault, M. (1982). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Goffman, E. (1982). *Estigma; notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Guatari, F. & Rolnik, S. (1986). *Micropolítica; cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work; don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, pp. 104-112, July-Aug.
- Hammer, M & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation; a manifesto for business revolution*. New York: Harper.
- Heller, A. (1980). *Per una teoria del valore*. Roma: Editori Reuniti.
- Heloani, R. (1996). *Organização do trabalho e a administração; uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez.
- Heloani, R & Silva, W. L. R. da. (1995). Estado democrático, tecnologia e relações de trabalho. In: Luiz Alberto e outros. *Democracia e direito do trabalho*. São Paulo: Ltr.
- Imai, M. (1988). *Kaisen; a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: IMAM.
- Laplanche, J. & Pontalis, J. B. (1983). *Vocabulário de psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes.
- Maeda, K. (1975). Occupational cervicobrachial disorder in assembly plant. *The Kurume Medical Journal*. 22 (4). pp. 231-239.
- Maeda, K. (1977). Occupational cervicobrachial disorder and its causative factors. *Journal Human Ergol.* 6: 193-202.
- Moreira, D. A. (1994). *Reengenharia; dinâmica para mudança*. São Paulo: Pioneira.
- Nakeseko, M. et alii. (1982). History of occupational cervicobrachial disorder in Japan. *Journal Human Ergol.* 11: 7-16.
- Pages, M. et alii. (1993). *O poder das organizações; a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Reich, W. (1974). *Escuta, Zé Ninguém!* São Paulo: Martins Fontes.
- Sato, L. (1991). Abordagem psicossocial do trabalho penoso; estudo de caso de motoristas de ônibus urbanos. São Paulo, PUC/SP. (Dissertação de mestrado).

- Sato, L. (1993). Atividade em grupo com portadores de L.E.R. e achados sobre a dimensão psicossocial. In *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. 21 (79): pp. 49-62. jul./ago./set.
- Thurow, L. (1996). *The future of capitalism*. New York: Morrow.
- Valencia, F. (1986). Local muscle fatigue; A precursor of RSI? *The Medical Journal of Australia*. 3: 327-330, oct.
- Watzlawick, P, Beavin, J; Jackson, D. (1973). *Pragmática da comunicação humana; um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Cultrix.
- Zarifian, P. (1992). Acquisition et reconnaissance des competences dans une organisation qualifiante. *Education Permanente*, (112), october.