



Neamp

Reestruturação produtiva: A competitividade das organizações na era do conhecimento – Os impactos sobre a organização do trabalho

Anjeéri Luis Sadzinsky*

Resumo

O objetivo deste artigo é apontar de que maneira as grandes mudanças inerentes à transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento influenciam a reestruturação produtiva das organizações, especialmente no que tange alguns elementos da organização do trabalho. A produção moderna nas grandes empresas adquire maior agilidade e complementariedade, desde a concepção dos produtos e serviços até a sua disposição no mercado, acarretando melhorias acentuadas nos níveis de produtividade, eficiência e qualidade da produção. Essas características pouco convencionais, conhecidas como flexibilidade e integração, resultam da automatização das linhas de montagem e da aplicação dos métodos modernos de gestão do trabalho. Cada pequena transformação em uma de suas variáveis exerce efeito imprevisível em inúmeras outras. É preciso, assim, desenvolver uma visão sistêmica da organização para que se possa promover mudanças bem sucedidas.

Palavras-chave

Reestruturação Produtiva, Trabalho, Conhecimento.

Abstract

1 Introdução

As organizações globais têm vivido, nas últimas décadas, momentos de turbulência sem precedentes, pela freqüência, abrangência e intensidade das mudanças econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. A relevância desse processo toma corpo na passagem dos anos 60 para os 70 nos países desenvolvidos, um processo amplo e variado de mudanças no padrão vigente da produção social caracterizada, então, pela fabricação em massa de bens e serviços. Essas transformações acentuam-se nos anos seguintes nesses países, embora de maneira ainda tímida nos países não desenvolvidos. Começam elas a dar contornos diferenciados à nova forma do progresso técnico-científico e à acumulação física e financeira de capitais, "caracterizando um estágio mais profundo e intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política" (COUTINHO, 1994).

* Professor do Instituto Federal de Santa Catarina e doutorando na PUCSP



Neamp

O objetivo deste artigo é apontar de que maneira as grandes mudanças inerentes à transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento influenciam a reestruturação produtiva das organizações, especialmente no que tange alguns elementos da organização do trabalho.

A globalização da economia e o avanço tecnológico podem ser apontados como grandes ícones de toda esta transformação. Em linhas gerais, pode-se dizer que o mundo atual está marcado especialmente pela complexidade (necessidade de se lidar com elevado número de variáveis), pela instabilidade (necessidade de mudança contínua) e pela incerteza (ambigüidade na identificação de novos conceitos).

Mesmo assim, essas mudanças exercem um impacto significativo sobre os diversos agentes do ambiente, como é o caso dos sistemas governamentais, educacionais e organizacionais. No caso das organizações, o desafio consiste em desenvolver habilidades/características congruentes com os novos elementos do contexto. Podemos sintetizar em sete pontos as principais características necessárias à competitividade das empresas com a globalização: capacidade de inovação, uso intensivo de tecnologia, foco no mercado, ética, identidade (construção de uma cultura corporativa que favoreça o compartilhamento de uma visão em todos os níveis), agilidade e habilidade para a expansão contínua das fronteiras e do “*network*”.

O processo de globalização das relações capitalistas de produção, distribuição e consumo tiveram início há tempos e se modifica pelas etapas históricas de seu desenvolvimento e se adapta às condições específicas de cada avanço tecnológico e de expansão territorial (FERRO, 1996) de cada economia/estado. Aos poucos, as formas singulares e particulares do capital de âmbitos nacional e setorial subordinaram-se às formas do capital em geral, conforme seus movimentos e suas formas de reprodução em âmbito internacional. Verificava-se uma metamorfose qualitativa e não apenas quantitativa, de tal maneira que o capital adquiria novas condições e possibilidades de reprodução. Seu espaço ampliava-se além das fronteiras nacionais, tanto das nações dominantes como das subordinadas, conferindo-lhe conotação internacional, ou propriamente mundial (IANNI, 1996).



Neamp

Abraçar estes desafios e ir à busca destas características exige das empresas repensarem o seu ambiente produtivo e a sua estrutura organizacional, passando pelo redimensionamento de elementos da organização do trabalho, tais como a divisão e a natureza do trabalho, a organização do espaço físico, *lay out*, o horário de trabalho, os mecanismos de controle e avaliação de desempenho, a relação chefe e subordinado, a natureza da relação interpessoal e as estratégias de capacitação.

2 Exemplos de citações

Cada referência textual deve corresponder a uma referência completa na lista de referências ao final do corpo do texto. Confira antes de encaminhar o artigo se todas as citações estão presentes. As citações devem ser feitas na língua do artigo. No caso de livros em outras línguas, o autor deve traduzir e indicar na referência (tradução nossa).

- Indireta no corpo do texto, um autor (SOBRENOME, ano)

-Indireta no corpo do texto, autores e obras distintas (SOBRENOME, ano; SOBRENOME, ano).

- Indireta no corpo do texto, dois autores O CONHECIMENTO E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

O conhecimento é um tema muito antigo, tratado por Platão, Aristóteles e outros tantos pensadores ao longo da história. Também nas empresas esse assunto não é novo. Sempre se valorizou a experiência, o *know-how* das pessoas. E há um bom tempo o conhecimento já era considerado uma importante fonte de vantagem competitiva.

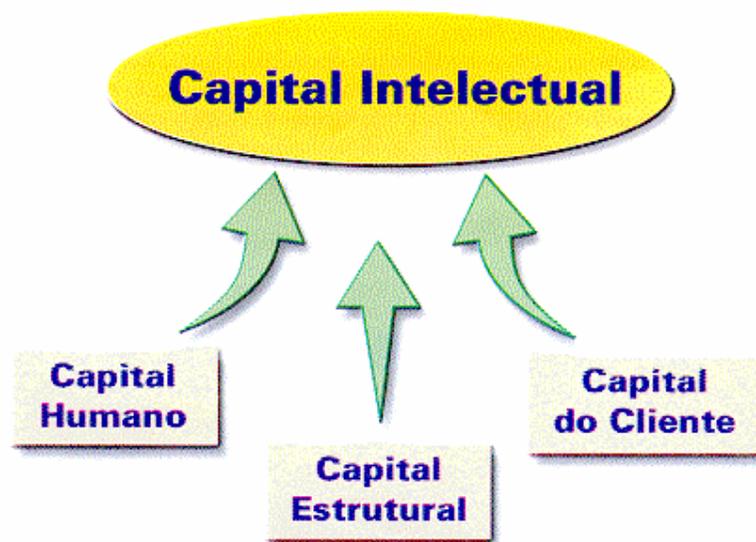


Figura1 - Capital Intelectual

Fonte: KLEIN, David A. **The Strategic Management of Intellectual Capital**. Butterworth-Heinemann.

A rigor, a empresa não possui conhecimento. O seu capital intelectual está no conhecimento de seus funcionários (capital humano), nas características e opiniões de seus clientes (capital do cliente) e na forma como as informações de ambos são gerenciadas (capital estrutural).

O que há de novo, então? São as condições ambientais. Pelo menos seis fatores contribuíram para alertar as empresas sobre a necessidade de dar mais atenção ao conhecimento. Primeiro, exige-se cada vez mais respostas rápidas das empresas, tendo em vista a complexidade e a velocidade das demandas do mercado. Segundo, os produtos e serviços possuem no conhecimento seu componente de maior valor agregado, muito mais que a transformação de matéria-prima ou de informação. Terceiro, a integração mundial dos mercados, a famosa globalização, mesmo com certo desequilíbrio de forças, tem derrubado fronteiras e aumentado as oportunidades de negócios. Quarto, o *downsizing*, uma prática utilizada para diminuir custos e tornar as empresas mais competitivas, exige dos profissionais maior dedicação e qualificação. Quinto, a mudança na estrutura das empresas que têm se organizado em parcerias e grupos virtuais de trabalho eliminou a dependência geográfica e a necessidade de centralização. E sexto, a tecnologia da informação tornou-se mais acessível e transparente para o usuário, os custos de aquisição e manutenção são reduzidos constantemente e há cada vez



Neamp

mais recursos disponíveis. Devem, portanto, adquirir diferentes habilidades e capacidades que possibilitem modificar continuamente suas atividades. Katz & Kahn (1978) afirmam que é possível mudar uma organização por meio da mudança de seus membros. Contudo, chamam a atenção para o fato de que essa é uma proposição supersimplificada, porque não lida diretamente com os fatores situacionais do trabalho que delineiam os comportamentos que estão sendo mudados. Dentro dessa abordagem, os métodos utilizados para o alcance da mudança organizacional são considerados amplamente limitados, com destaque para os programas de informação, treinamento, aconselhamento, psicoterapia, seleção e desligamento.

No que tange à organização do trabalho, ocorre nas últimas décadas a [crise dos princípios tayloristas/fordistas](#) de organização e sua substituição por novos conceitos, baseados na integração de tarefas e na flexibilidade de mão-de-obra. Nas condições atuais, o processo de trabalho fordista torna-se cada vez menos adequado às necessidades das grandes empresas e passa a ser substituído pela produção enxuta, flexível, com elevada base técnica e altamente diversificada.

O novo sistema industrial caracterizar-se-à pela superação da organização fordista do processo de trabalho e sua substituição por uma nova forma de organização baseada no envolvimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais. Dessa forma, eu diria que os novos métodos de produção, dos quais se destaca o toyotismo, cumprem um papel que tende a incentivar a participação crescente dos trabalhadores nos projetos de produtos e processos de produção, pelo incentivo às sugestões para o aperfeiçoamento dos mesmos. O toyotismo traz a compreensão do surgimento de uma nova lógica na produção de mercadorias, novos princípios de administração da produção, de gestão da força de trabalho, cujo valor universal é constituir uma nova hegemonia do capital na produção. Na verdade, o aspecto original do toyotismo é articular a continuidade da racionalização do trabalho, intrínseca ao taylorismo/fordismo, de acordo com as novas necessidades impostas pelo modo de acumulação capitalista.

O toyotismo busca instaurar um novo consentimento operário, um maior envolvimento do indivíduo no processo de produção, valorizando aquele [trabalhador participativo e inovador](#). Posso atribuir que, diferentemente do taylorismo/fordismo que tinham uma concepção muito linear, na qual a gerência científica elaborava e o



Neamp

trabalhador executava, no modelo toyotista o saber intelectual do trabalhador assume um papel de fundamental relevância. Um exemplo disso pode ser atribuído ao saber do indivíduo que é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam mais inteligentes, ao reproduzirem parte das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho. Nessas ocorrências mais visíveis, portanto, observam-se alterações na forma de produção, na gestão do trabalho e na organização do espaço produtivo. A produção moderna nas grandes empresas adquire maior agilidade e complementariedade, desde a concepção dos produtos e serviços até a sua disposição no mercado, acarretando melhorias acentuadas nos níveis de produtividade, eficiência e qualidade da produção. Essas características pouco convencionais, conhecidas como flexibilidade e integração, resultam da automatização das linhas de montagem e da aplicação dos métodos modernos de gestão do trabalho.

O avanço técnico que pode ser obtido no modelo toyotista é significativo na medida em que se passa a utilizar também a capacidade de criação do trabalhador na produção. A extensão e o alcance dessa inovação merecem, entretanto, análise mais detalhada em outro lugar. É suficiente ressaltar aqui que, com esse modelo japonês, se quer chegar à eficiência global dos sistemas de produção, a qual depende muito mais da qualidade da coordenação do que da duração, do custo ou da eficiência das operações industriais elementares... (E) essa passagem progressiva de um mundo de objetos e de operações para um mundo de ações a dominar e a modelar adequa-se, profundamente, ao paradigma técnico da informática, que não é gestão do objeto, mas de ocorrência e de estruturas lógicas (ZARIFIAN, 1996).

Em outras palavras, as novas tecnologias de produção, ao requererem novas habilidades e conhecimentos dos trabalhadores, não exigem qualificação técnica nova, específica, como tal, mas sim atitudes de comportamento e atributos de personalidade, como atenção, vigilância, senso de responsabilidade, capacidade de previsão (SCHMITZ, 1988) e experiência de trabalho. Como ressalta Zarifian, o trabalho é muito mais de gestão de operações da tecnologia do que de execução de tarefas de trabalho propriamente ditas. Em ambos os casos, entretanto, a intervenção do trabalhador no processo de produção, se reveste da característica básica de dar seqüência às atividades de trabalho, seja por meio da administração



Neamp

do exercício de sua força de trabalho, seja por meio da administração da operação dos instrumentos e/ou máquinas.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Os aspectos da cultura organizacional são encontrados geralmente no dia a dia da empresa, seja na gestão ou seja no ambiente produtivo, e é através deles que os funcionários aprendem a cultura da organização: histórias, rituais, símbolos e linguagens, que muitas vezes podem interferir na implantação de modelos produtivos inovadores.

Uma aproximação analítica recente feita por Hirata (1996) separa dois tipos de efeitos do modelo japonês. Ele seria um fordismo híbrido se o critério de avaliação fosse o tipo de produção (em massa) e o tipo de objetivo (racionalização da produção, inclusive pela intensificação do trabalho); o modelo permite um aumento de competitividade e produtividade pela supressão do supérfluo e inútil, o que reduz as porosidades da jornada de trabalho e intensifica o trabalho. Ele estaria longe da configuração fordista/taylorista, no entanto, se escolhesse como critério o tipo de relações sociais, trabalho de grupo, sem especialização pronunciada de tarefas e participação nas inovações e gestão da produção.

Um apanhado atual de estudos de casos sobre a questão no país demonstra que, ainda que esse conjunto de dados indique mudanças importantes na forma de gerenciamento da produção e do trabalho e aponte efetivamente no sentido da criação de ambientes de trabalho menos conflituosos e autoritários, o processo não só é muito heterogêneo, como também apresenta um conjunto de limites que teriam que ser levados em conta na elucidação dos impactos da modernização sobre os trabalhadores e as relações de trabalho em geral (LEITE, 1996).

Os limites, registrados por Leite, localizam-se, predominantemente, nas áreas de treinamento, divisão sexual do trabalho, estrutura de cargos e salários e relações sindicais e estão circunscritos às barreiras impostas pela "cultura empresarial", cujo propósito de "participação" é claro à medida que ele não só significa que a gestão participativa baseia-se numa incorporação individual dos trabalhadores, que exclui todo e qualquer canal de representação dos interesses dos trabalhadores enquanto categoria social, mas revela também que a participação que as gerências estão



Neamp

promovendo se refere apenas àquelas decisões que dizem respeito aos problemas cotidianos da produção relacionados com custos, produtividade e qualidade dos produtos (ibid, p.579).

Um outro fator da ultrapassagem do entendimento do trabalhador sobre a natureza e a função do seu trabalho decorre do estímulo e do exercício das atividades de criação, reflexão e crítica do processo de conhecimento, do processo de produção e das condições objetivas de trabalho. Apreende-se o saber das coisas, como são elas adaptadas para fazer outras coisas e como são finalmente feitas. Esse processo de interação homem-meio ambiente é o que sustenta a formação do cidadão trabalhador no sentido de ser o trabalhador um homem que se realiza, que tem o direito e a necessidade de compreender o seu lugar na natureza para conquistar o seu lugar no mundo.

Há quem diga, por exemplo, que as novas ocupações não criam, necessariamente, novas habilidades (NEVES, 1993). Ou que uma maior qualidade dos instrumentos e uma maior qualificação das funções não significa, necessariamente, maior qualificação do trabalho (POSTHUMA, 1993; MACHADO, 1994). Ou ainda quem admita que a tendência principal das novas tecnologias de produção é uma significativa elevação da qualificação (LEITE, 1996), embora, em contrapartida, a flexibilidade ocasione emprego temporário e irregular, subcontratação ou auto-emprego e abolição das fronteiras entre as profissões (PAIVA, 1993). Os trabalhadores deixam de ser profissionais especializados para se transformarem especialistas multifuncionais, qualificados, dotados de uma maior realização no espaço de trabalho, o que vem a ser a característica dessa nova fase mais apropriada à uma interação entre o capital e o trabalho, e desse modo, superadora das contradições constitutivas da sociedade capitalista. Assim, considero a [flexibilidade](#) e a polivalência como elementos condicionantes desse padrão de produção, o qual processa uma ruptura com o modelo fordista que caracterizava a força de trabalho pela sua especialidade. A rigidez do fordismo é substituída pela idéia de [flexibilidade](#) e pela polivalência que o trabalhador deve desempenhar no uso de suas funções.

Isso se torna o ímpeto para a passagem a um regime de acumulação inteiramente novo, associado a um sistema de regulamentação política e social bem distinto. Essas transformações ocorrem, por um lado, da própria concorrência



Neamp

intercapitalista e, por outro, da própria necessidade de controlar o movimento operário e a luta de classe. Sua forma organizacional, seu avanço tecnológico, sua capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a intensificação do trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento e o controle sindical eram vistos pelos capitalistas como uma via possível de superação da crise. Essa nova fase da reestruturação produtiva implica uma nova lógica baseada na [incorporação do conhecimento do trabalhador sobre a produção](#). A introdução de máquinas tecnologicamente avançadas e a proliferação massiva de informações fazem com que os sistemas relacionados ao processo produtivo fiquem cada vez mais auto-suficientes, ocasionando uma diminuição do trabalho muscular nas operações necessárias na produção, e a força produtiva direta passa a ser a nossa capacidade de processar símbolos e informações. Cresce enormemente a importância dos recursos do cérebro humano. As tarefas rotineiras e repetitivas tendem a desaparecer com a automação, que dá lugar a máquinas pré-codificadas e programadas que executam essas tarefas.

Nessa perspectiva, Castells (2005) mostra que as [novas tecnologias](#) da informação substituem o trabalho que possa ser codificado em uma seqüência programável e melhoram o trabalho que requer capacidades de análise, decisão e reprogramação em tempo real, em um nível que apenas o cérebro humano pode dominar. Em um sistema econômico, no qual a inovação é um fator importantíssimo, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora, "(...) A geração de conhecimentos e a capacidade tecnológica são as ferramentas fundamentais para a concorrência entre empresas (...)" (CASTELLS, 2005). Uma característica fundamental dessa fase é a crescente importância que vem sendo atribuída às idéias, hoje mais valorizadas que os ativos físicos. A mente humana pode ser considerada a força de produção na qual a capacidade de inovação está armazenada.

As implicações do [novo paradigma produtivo](#) vêm assentadas em novas bases, incorporando novos requisitos de qualificação, um conjunto de grandes aptidões, capacidades e atitudes que só seriam compreensíveis ampliando-se o conceito de qualificação para uma definição mais extensa que incorpore não só o conhecimento técnico e formal, mas também o conhecimento tácito informal, a



Neamp

escolaridade e, sobretudo, uma nova postura dos trabalhadores em face do trabalho. A flexibilização do trabalho é uma das mais importantes mudanças impostas pelo processo de reestruturação produtiva, o que faz com que se ampliem as relações e formas de trabalho díspares. Assim, produz-se uma forte segmentação do mercado de trabalho e do conjunto da força de trabalho na base da relação com o processo produtivo. Nessa estrutura produtiva torna-se incompatível um mercado de trabalho unificado e com um conceito universal de direitos sociais, pois este é formado por um núcleo relativamente reduzido de trabalhadores estáveis e por uma força de trabalho completamente móvel e privada de garantias trabalhistas.

Hoje se leva muito em conta o trabalhador multifuncional, por isso a cultura organizacional leva em conta altos padrões de ética no desempenho organizacional e individual.

A proposta básica da mudança organizacional consiste em aprender a aprender e a desaprender continuamente. Isto significa sobrepor freqüentemente ao conhecimento formas mais aprimoradas em relação àquelas obsoletas. Por isso, a compreensão envolve ambos, aprender um novo conhecimento e descartar o conhecimento obsoleto ou desencaminhado, o que faz da atividade de descartar, desaprender, algo tão importante quanto a de agregar conhecimento.

Segundo Jones e Hendry (apud CLARKE E MONKHOUSE, 1995), a emergência da empresa que aprende, representa mudanças e transições fundamentais em nossas concepções das organizações. Existe uma mudança de mentalidade, de atitudes e de percepção, isto é, que requer uma ruptura nos valores tradicionalmente aceitos. Não é possível imaginar mudança nas organizações dentro de um quadro de referência burocrático.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Confrontando-se o entendimento de desenvolvimento humano hoje vigente no mundo organizacional com o conceito outrora incorporado pelas organizações acerca deste assunto, é possível perceber algumas diferenças. O que se pode constatar é que hoje se valoriza muito mais a pessoa dotada de senso de propósito, capaz de empenhar-se em seu auto-aprimoramento, do que indivíduos simplesmente bem comportados que fazem por merecer sua ascensão hierárquica



Neamp

na empresa. Ou seja, o conceito de desenvolvimento humano nos dias atuais, diferente daquele dos tempos passados, está atrelado a um sentido de autonomia, propósito, perseverança, busca de aprendizado e aprimoramento contínuo (AUBREY E COHEN, 1995).

A articulação da visão pessoal requer que os indivíduos desfrutem de espaço livre de opressão, no qual haja possibilidade de reflexão e opção pessoal. O conceito de isonomia está relacionado a um sistema social igualitário, no qual são possíveis a prática do diálogo e a interação social. E o da fenonomia, isto é, sistemas sociais que permitem aos seus membros o máximo de opção pessoal e o mínimo de subordinação a prescrições formais. Por suas próprias características, não é possível tomar-se a isonomia e a fenonomia como ambientes constantes nas organizações, mas permitir às pessoas usufruir esporadicamente de espaços que possibilitem a interação, a reflexão e a escolha pessoal é crucial ao autoconhecimento necessário à articulação de sua visão.

Propõe-se que as equipes sejam multidisciplinares para evitar que as reuniões se tornem bitoladas pela alienação que decorre da excessiva especialização do trabalho a que leva o paradigma burocrático.

Como esta etapa está relacionada à noção de que a criação do conhecimento requer integração entre saber e fazer, faz-se necessário dar aos indivíduos espaço para testar suas idéias, ou seja, espaço à experimentação. Isto requer incentivo a uma série de outros aspectos que tradicionalmente são tolhidos nas organizações. É preciso, por exemplo, estímulo à opção e à ação, o que pressupõe liberdade para a tomada de iniciativa em função de escolhas próprias.

Assim sendo, é importante destacar alguns aspectos trazidos à tona pelo trabalho, que precisam ser alvo de reflexão tanto na teoria quanto na prática organizacional. Finalmente está se falando de uma nova estratégia de gestão voltada para harmonizar a organização tradicional com o paradigma emergente, então é fundamental pensar-se em reconceituar as dimensões que caracterizam a burocracia. Para que a proposta aqui apresentada seja viável, é fundamental, inicialmente, operacionalizar um novo sentido a estas dimensões, um sentido coerente com as características e os valores do novo paradigma. De acordo com a proposta, o poder de decisão é disseminado por toda a organização para que todos possam participar da definição das regras que regem a coletividade e, assim,



Neamp

encontrar legitimidade em seus atos. Isso requer a reconceituação do processo de comunicação, que deixa a estrutura piramidal para incorporar uma estrutura de rede.

Portanto, são muitos os reflexos desse processo de transição paradigmática nas organizações. Assim como o modelo organizacional hoje vigente foi “talhado” para atender às demandas de uma época, agora existe o desafio de revisá-lo e, à medida do necessário, flexibilizá-lo e reconceitualizá-lo. E, o que é fundamental perceber, as mudanças não ocorrem isoladamente; é preciso compreender a metáfora da rede para que se possa entender o grau de complexidade do ambiente organizacional. Cada pequena transformação em uma de suas variáveis exerce efeito imprevisível em inúmeras outras. É preciso, assim, desenvolver uma visão sistêmica da organização para que se possa promover mudanças bem sucedidas.

A oportunidade de reintroduzir as pessoas ao lugar que lhes pertence nos universos do trabalho, ou seja, do homem assumir o real papel de sujeito dentro das organizações e a necessidade de uma abordagem alternativa referente à abordagem tradicional subsidiam este processo de transformação.