

## **Importação de “pacotes” administrativos: uma análise crítica dos processos de padronização.**

**Paulo Alberto Bastos Junior (CEFET-PR) pbastos@ppgte.cefetpr.br**

### **Resumo**

*O trabalho em questão consiste em uma análise crítica, de um “pacote” gerencial altamente difundido mundo afora, o TQM (Total Quality Management), enfatizando uma de suas ferramentas preferenciais, a Padronização. Neste estudo será enfocado especificamente o que se refere a Padrões Técnicos de Processo, principalmente àqueles utilizados em funções exercidas diretamente nas linhas de produção. Ao final deste breve estudo pretende-se fazer uma extrapolação entre os possíveis resultados de um processo de padronização (rotinização) e a influência deste no que se refere a determinados aspectos do comportamento organizacional, tais como: criatividade, motivação e participação dos trabalhadores no processo produtivo, assim como a adequação do mesmo à realidade e às características culturais brasileiras, uma vez que tal processo é concebido em e para países cujas peculiaridades são diametralmente opostas às aqui verificadas.*

*Palavras-chave: Padronização; Comportamento organizacional; Gestão participativa.*

### **1. 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.

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 de modelos administrativos, ou segundo Faria (1992), tecnologias de gestão, tais como TQM, reengenharia, just-in-time e tantos outros. Esses intercâmbios muitas vezes não 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 foi concebido originariamente, sem a preocupação de se operar as devidas adaptações, visando a sua utilização em determinada cultura que possivelmente será bastante diversa.

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.

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 (SOARES, 1993 apud MENDES, D 1996).

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).

De acordo com Powell (apud Mendes, 1996), o TQM é uma forma de administração que enfatiza, entre outros, princípios tais como: aperfeiçoamento contínuo, satisfação das necessidades dos clientes, redução de retrabalho, visão organizacional de longo prazo, aumento do envolvimento dos empregados e dos grupos de trabalho, avaliação permanente de resultados, etc. Outros autores citados por Mendes (1996), acrescentam ainda, como idéias norteadoras dos programas de Qualidade Total: delegação da alta gerência, comunicação vertical e horizontal desobstruída, constância de propósitos e visão compartilhada, investimento nas pessoas, ênfase no treinamento do pessoal, atitudes positivas devem ser privilegiadas, entre outras.

Através do que foi acima 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 atualmente como uma das mais requintadas e, portanto, utilizadas tecnologias Soares (apud Mendes, 1996) que as diversas abordagens elaboradas por inúmeros autores acerca do tema Qualidade Total, acabaram por dar origem a três escolas distintas: a americana, lideradas por Juram, com grande influência do Taylorismo; a escola européia, baseada na padronização prescrita pela norma ISO 9000; e a escola japonesa, baseada principalmente nos princípios de Deming, no controle estatístico, bem como no respeito e valorização do ser humano.

O presente trabalho, visa fazer uma breve análise de uma das mais utilizadas e recomendadas ferramentas de gestão da Qualidade Total, por qualquer uma das “escolas” citadas anteriormente, haja vista que possui características pertinentes a cada uma delas, ou seja, a Padronização. Neste estudo será focado especificamente o que se refere a Padrões Técnicos de Processo, sendo dada ênfase neste estudo aos

documentos utilizados pelos funcionários, principalmente àqueles que exercem suas funções diretamente nas linhas de produção, para realização de suas tarefas.

A análise citada consiste basicamente, na justaposição dos princípios fundamentais da Padronização, com alguns dos pressupostos elementares da gerência capitalista, mais precisamente no que se refere, ao controle intenso o processo de trabalho, relacionando-o com os enunciados propostos por Taylor, no início do século.

Ao final deste breve estudo pretende-se fazer uma extrapolação entre os possíveis resultados de um processo de padronização (rotinização) e a influência deste no que se refere a determinados aspectos do comportamento organizacional, tais como: criatividade, motivação e participação dos trabalhadores no processo produtivo, assim como a adequação do mesmo à realidade e às características culturais brasileiras, uma vez que tal processo é concebido em e para países cujas peculiaridades são diametralmente opostas às aqui verificadas.

## **2. 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 na execução de atividades repetitivas, visando o atingimento 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 as revisões 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 (1991), 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 a *padrões técnicos*, que são aqueles relacionados a uma especificação e constituem a base para a satisfação do cliente.

Os padrões técnicos lidam com números ou critérios baseados em padrões de comparação que provêm do desdobramento da qualidade e da função qualidade. Os padrões técnicos são subdivididos em padrões de qualidade, padrões de inspeção e padrões de operação, sendo estes últimos o objetivo central deste estudo, que por sua vez é novamente subdividido em padrões técnicos de processo (PTP), procedimento operacional e manual de treinamento.

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 através dos itens de controle que devem ser observados.

É pertinente, entretanto, neste momento fazer uma simples diferenciação entre processo, tarefa e atividade, baseado em Campos (1991). *Processo* é um trabalho que provoca mudanças nas formas, posição e/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 tarefa é a menor parte divisível do trabalho.

De acordo com Campos, o procedimento operacional (PO) 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, possibilitando o treinamento dos funcionários. Deve ser elaborado pelo supervisor, e utilizado como uma ferramenta deste para o treinamento dos operadores na tarefa, que uma vez realizado o treinamento deverão estar aptos a executarem exatamente a tarefa especificada de acordo com o padrão.

### **3. Padronização: análise crítica**

A organização do trabalho, da forma que conhecemos atualmente, surgiu basicamente dos resultados 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).

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 (1996), pode-se dizer que são cinco os princípios básicos enumerados por Taylor, 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.

A principal vantagem de se ter uma organização altamente padronizada consiste basicamente, na fixação da tecnologia da empresa na empresa, não mais na "cabeça" das pessoas componentes desta organização, ocorrendo desta maneira uma transferência, em última instância, do saber do ofício próprio do trabalhador. Em decorrência disto outras vantagens secundárias se apresentam, estas serão subdivididas no momento da seguinte forma: a) vantagens para o supervisor (gerente): elimina a interferência frequente no trabalho do subordinado; elimina o esforço de procurar a solução do mesmo problema repetidas vezes; maior tempo para melhorar resultados junto com a equipe; ferramenta eficaz para o exercício do controle; previsibilidade dos resultados. b) vantagens para o executante (subordinado): fazer melhor com menos esforço; ter confiança na execução das tarefas; executar as tarefas sem necessidade de ordens constantes da chefia; reduzir perdas e retrabalhos; saber como evitar a anomalia; participação e envolvimento; motivo de segurança e conforto no posto de trabalho.

Ao observarmos detidamente este rol de vantagens citadas, percebe-se que consistem fundamentalmente em benefícios quase que exclusivos para a organização (empresa), a partir do que, podemos perceber desde já algumas das implicações subjacentes ao método, tais como o seu conteúdo de dominação capitalista sobre o trabalhador.

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. Um segundo momento de participação no processo, 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, consiste em pseudo-participação, onde atitudes sutis de dominação são praticadas em todos os momentos em que os operários são chamados à "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 adequa-se a forma de dominação *racional-legal*, haja vista que o poder e o controle são legitimados por manuais e procedimentos escritos e arquivados.

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 previstos), pois se trata de um conjunto de técnicas-estratégias, capaz de promover uma racionalização do processo de trabalho, através de uma otimização dos recursos humanos nele envolvidos. 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 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”.

De acordo com a Associação Nacional de Administração Participativa (ANPAR), órgão brasileiro, "a expressão *administração participativa* deve ser entendida como o 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, tendo 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 acima citada, 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 suas 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.

A participação, de acordo com Storch (In: Fleury & Fischer, 1987) pode ser representada segundo dois objetivos principais: primeiramente através da criação de mecanismos que permitam auscultar as preocupações e frustrações dos trabalhadores. Em segundo lugar 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:

a) Para a *escola gerencial*, a participação dos trabalhadores é um meio para melhorar o desempenho organizacional, constituindo-se também, em alguns casos, em um 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 à questões organizacionais de forma mais abrangente, buscando uma maior democratização, de modo que os interesses dos trabalhadores não fiquem subjugados aos interesses do capital. Dentre as categorias de participação indiretas citadas por 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 refere-se exclusivamente à 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 os 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, de modo impositivo, ou seja, 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, pois o que se obtém é uma regularidade nas ações organizacionais, gerando uma perda de criatividade e iniciativa, podendo levar a organização a uma 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, destituindo 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 tornam-se vulneráveis, pois já cederam o último resquício que possuíam dentro do processo produtivo, que era o "como fazer" as operações dentro da divisão do trabalho, portanto os operários podem ser trocados conforme os interesses da organização, sem maiores consequências ao fluxo normal do processo produtivo. Neste mesmo sentido, Hoxie citado por Braverman (1987, p.122), coloca: "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, "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, tornando a capacidade inovadora dos seres humanos algo por demais intermitente, vindo possivelmente a inibir totalmente as potencialidades das pessoas. 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.

Um outro foco de análise pode ser utilizado em relação ao tema apresentado, uma vez que a padronização consiste em uma tecnologia de ordem gerencial, mas ainda assim uma tecnologia, conforme discorrido anteriormente. Desse modo, faz-se pertinente uma breve discussão do quão apropriada é esta tecnologia, 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 a 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 sócio-político das tecnologias.

Utilizando o terceiro tópico apresentado, somando-se à definição oferecida pelos defensores das tecnologias intermediárias (conceito este muito próximo ao da tecnologia apropriada) apresentadas por Pinho (1986), 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.

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.

#### 4. Considerações finais

A padronização, apesar de se proclamar, uma atividade participativa pretensamente motivadora, a partir do enfoque apresentado, percebe-se que em nada contribui à satisfação e tampouco à motivação dos funcionários, em se considerando que os fatores motivacionais são aqueles intrinsecamente ligados às pessoas e a maneira em que ela se vê 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 Dejpours (apud Palmeira Filho, 1995), subjacente a uma democrática e coerente participação do trabalhador em decisões sobre temas que o afeta cotidianamente, estão presentes 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 sócio-culturais 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, ou seja, este funcionário que chegou motivado à empresa, continuará motivado por muito mais tempo? Questões semelhantes a esta podem ser feitas em quantidade, não apenas em relação aos processos de padronização propriamente ditos, como também referente às demais ferramentas do TQM.

#### Referências

- BERGAMINI, C. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1985.
- CAMPOS, V. F. *Qualidade total: padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CASTOR, B.V.J. Tecnologia apropriada: uma proposta de critérios de avaliação e sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.18, abr-jun, p. 40-47, 1983.

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

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

FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Cultura, 1991.

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

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

MENDES, D. *Qualidade total e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso*. Curitiba, 1996. (mimeo).

MONTEIRO, M. 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, 1996.

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.