

Análise da administração da produção de Nigel Slack et. al. à luz da Psicologia Sócio-Histórica

Fernando Peceguini Dias (UNESP) fercadse@yahoo.com.br
Fábio Alves Carvalho (UNESP) marrom@fc.unesp.br
Fábio Ferreira da Silva (UNESP) fapsico@fc.unesp.br
Luciana Omia Mishima (UNESP) sailorlu@gmail.com
Mariana Mazzotini Marques Content (UNESP) mary_happy@hotmail.com

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o conteúdo do livro “Administração da Produção” de Slack (1996), segundo a perspectiva da Psicologia Sócio-Histórica, tendo seis categorias de análise como base, sendo estas: concepção de homem, de mundo, de desenvolvimento do homem, de trabalho, de produto do trabalho e do bem-estar do indivíduo. A metodologia utilizada foi: leitura do livro, discussão e análise crítica segundo o referencial adotado. Ao serem comparadas as duas concepções, foi possível constatar visões contrastantes entre elas, sendo possível para os autores do artigo analisar que algumas das idéias apresentadas por Slack podem dificultar o desenvolvimento humano dos trabalhadores e dos gestores segundo a concepção de desenvolvimento do referencial adotado.

Palavras chave: Psicologia Sócio-Histórica; Capitalismo; Saúde do Trabalhador.

1.Introdução

As abordagens utilizadas na análise do livro de Slack são o Materialismo Histórico Dialético, a Psicologia Sócio-Histórica e a Psicologia Histórico-Cultural, sendo que esta última foi construída por Lev S. Vygotsky (1896-1934), Alexei Nikolaevich Leontiev (1904-1979) e Alexander Luria (1902-1977), e tem como pressupostos os do materialismo histórico dialético, um método de análise e uma filosofia proposta por Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895).

A **concepção de homem** dessa abordagem implica em identidade e personalidade serem construídas e reconstruídas social e historicamente, na medida em que os acontecimentos e relação com trabalho (é importante compreender que a concepção de trabalho adotada pelo referencial teórico adotado é diferente da tradicionalmente utilizada, sendo aqui a atividade vital humana) vão adquirindo significados e sentidos pessoais, o que vai ditando o funcionamento e o modo de agir das pessoas. Elas estão em constante movimento de vir-a-ser. A consciência individual desse homem é um reflexo subjetivo da realidade objetiva e, portanto, só pode ser compreendida como produto das relações e mediações que surgem durante o estabelecimento e desenvolvimento da sociedade (LEONTIEV, 1980).

A **concepção de mundo** da Psicologia Sócio-Histórica se caracteriza pelo materialismo, pois entende que o mundo existe independentemente dos homens e não se altera pelo que eles pensam, mas sim pela ação concreta dos homens na realidade; e também afirma que tudo provém da matéria, inclusive o pensamento (caráter material da existência humana), portanto, não busca uma alma independente das construções sociais, mas sim um conjunto de ações e relações mútuas entre indivíduo e mundo. A abordagem é histórica na medida em que vê o mundo em constante transformação e historicamente construído pelos homens e, portanto, passível de mudança, e é dialética uma vez que vê essa relação como não sendo unilateral, ou seja, o homem constrói e é construído por esse mundo, se influenciando mutuamente. Essa construção ocorre porque tudo está em constante movimento, devido às contradições presentes nas relações, e é evidenciada no movimento da tese-antítese-síntese. Um fenômeno

(tese), contém em si mesmo o seu oposto (antítese) e a partir dessa contradição pode surgir um outro fenômeno (síntese), que terá uma outra antítese e assim por diante. Por exemplo, a idéia de que o mundo é bom (tese), mas então temos contradições como as guerras (antítese) que podem levar a surgir uma nova idéia de que o mundo é bom e ruim ao mesmo tempo (síntese).

A **concepção de trabalho** da Psicologia Sócio-Histórica implica em que é através dele que o homem influi no mundo, o transforma, sendo entendido aqui não como emprego, mas sim como atividade vital humana, ou seja, o modo pelo qual o homem sobrevive e consegue transformar o mundo, enquanto os animais apenas se adaptam à natureza.

Com o advento do capitalismo houve a divisão social do trabalho, que consiste na divisão de tarefas e na sua divisão entre intelectual e manual, ocasionando o não conhecimento de todo o processo de produção e a não identificação do trabalhador para com seu produto. A **concepção de produto do trabalho** envolve essa identificação, e, além disso, esse produto pertencia ao produtor, ao trabalhador. O produto do trabalho é de propriedade do capitalista, e sua força de trabalho pertence também ao seu chefe, à qual é atribuído um valor de uso (MARX, 1988). Até o capitalismo o artesão conhecia todos os processos de produção do produto, era dono de seu produto e se reconhecia nele, portanto ele realizava a atividade vital humana. No novo modo de produção, o homem passou a ser um mero cumpridor de determinadas tarefas, fazendo com que seu trabalho perdesse sentido, ou seja, ele não se reconhece mais no seu produto, não vê significado na sua atividade, gerando uma cisão na consciência. Esta cisão é chamada de alienação, ele acaba não conseguindo atingir um determinado grau de consciência porque o trabalho com sentido, juntamente com a apropriação do conhecimento historicamente acumulado é necessário para que os seres humanos desenvolvam todas as possibilidades que um ser humano é capaz num dado momento histórico, desenvolva, então, a essência humana.

Claro que não se pode esquecer que, antes de mais nada, o homem nasce somente com um aparato biológico que possibilita sua apropriação da cultura, do conhecimento historicamente acumulado e da linguagem enquanto potencialidade, a qual apenas pode se desenvolver pelo contato com outros homens para a construção do “existir humano” quando há possibilidades concretas.

A **concepção de desenvolvimento do homem** é explicitada nessa abordagem através do conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP). Segundo Vygotsky (1994), criador do conceito, o desenvolvimento humano se dá em dois níveis: real (o que já se apropriou até o dado momento) e potencial (aquilo que a pessoa é capaz de fazer com ajuda de alguém com um nível de desenvolvimento diferente do dele). A ZDP é a distância entre estes dois níveis, portanto, eles se relacionam dinamicamente, quando a pessoa aprende algo novo, aumenta suas possibilidades nos três campos. Essa idéia implica que as pessoas estão em um processo de constante transformação e enfatiza a importância de um no desenvolvimento do outro, evidenciando o caráter social do homem. E por isso a troca entre pessoas que apresentam diferentes níveis é essencial.

O desenvolvimento dos indivíduos preferencialmente se dá através das comunidades que cada homem participa. Segundo Heller (1988), a comunidade é produto das relações humanas e possibilita o encontro do indivíduo com sua individualidade através da relação com o outro.

Encontradas desde as primeiras organizações humanas, as comunidades e seus conceitos vêm sofrendo alterações ao longo da história na medida em que se alteravam as formas de relação entre os indivíduos (HELLER, 1988). Durante a Idade Média perdurou uma relação dada pelo nascimento (comunidades naturais) e na atualidade os indivíduos têm a possibilidade de escolher uma comunidade, já que no capitalismo passa a existir a mobilidade

de classe social (Id.Ibid). Com o advento desse modo de produção, surge a valorização do individualismo em detrimento da cooperação entre os indivíduos, portanto, ocorre o distanciamento entre as pessoas, apenas reduzido pela formação de grupos casuais para atingir certos objetivos, mas que depois de atingidos (ou não) os objetivos, a organização do grupo se dissolve. (Id.Ibid).

Ainda segundo a mesma autora, a comunidade é a organização dos indivíduos segundo determinadas regras e valores que regem as suas relações de forma mais duradoura e não apenas restrita a busca de um objetivo. Nisto estas organizações se diferenciam do mero agrupar de pessoas e, nessa relação de respeito entre os participantes e de ação-reflexão-ação sobre a realidade possibilita que cada indivíduo expresse sua individualidade (enquanto essência do ser e não mera apresentação do ter) e cresça no desenvolvimento pessoal na medida em que o grupo como um todo cresce (Id.Ibid).

A comunidade é o espaço para o encontro com a genericidade humana e caracteriza-se pela possibilidade do máximo desenvolvimento humano. Por isso é difícil de se instituir no contexto do modo de produção capitalista que distancia o homem de sua experiência real com a genericidade humana na medida em que permite apenas o contato com tal através da distorção do produto comprado e da idéia “mastigada” (Id.Ibid). Diante deste contexto a possibilidade de se instituir grupo com tal organização torna-se difícil, mas não impossível.

A **concepção de bem estar do indivíduo** nessa abordagem está relacionada à concepção de saúde mental e, do seu oposto, de adoecimento psíquico e físico, que por sua vez, é fruto das relações de produção e da alienação posta no sistema capitalista.

Analisar as relações entre o trabalho e a saúde mental é fundamental, já que é através dele que é possível a humanização por ele ser a “atividade vital humana”.

No capitalismo os homens que não possuíam os meios de produção tiveram de vender a sua a força de trabalho para obter meios de conseguir as mínimas condições de sobrevivência. O homem começou a realizar apenas parte do trabalho, sem muitas vezes conhecer todo o processo, e muitas vezes não possui nenhuma identificação com este, comprometendo as possibilidades de objetivação (expressão do indivíduo no produto de sua atividade), e os motivos de sua atividade não correspondem mais aos seus fins, ou seja ele trabalha pelo salário e não pelo produto, como nas comunidades indígenas e na produção artística, por exemplo. O ato de vender sua força de trabalho faz do homem um objeto que trabalha na construção de outros que ganham mais valor que o próprio homem que os produz, e é considerado mais carregado com valores humanos do que o homem que os produziu. O homem dentro desse sistema dá vida e valores humanos às suas posses (fetichização da mercadoria) e passa a viver trabalhando apenas para ter mais posses para se tornar aquilo que julga ser humano, e assim ser considerado humano pelos demais. No entanto, o homem assim se distancia de sua verdadeira construção da genericidade humana, deixa de ser para possuir, tornando-se objeto, se reificando.

Nesse contexto, é muito difícil o reconhecimento do homem no produto de seu trabalho pelo distanciamento frente a um objeto que possui mais valor que sua ação sobre ele e por sua ação ser por si só fracionada na produção deste e garantir a perda do contato com o todo do trabalho, e não ser dono de seu produto. Também é impossível reconhecer os outros homens enquanto pertencentes ao mesmo gênero, podendo tanto o produto quanto os outros homens lhe aparecerem como coisas negativas. Por essas razões o trabalho alienado pode gerar adoecimento psíquico de acordo com o quanto o indivíduo pode suportar as contradições do trabalho. Por vivermos todos em uma sociedade capitalista, da qual a alienação é constituinte, o processo de adoecimento psíquico no trabalho é inevitável. Este adoecimento relaciona-se

dialeticamente com o adoecimento físico, o qual pode ser reflexo das relações com o contexto que promove adoecimento ou como formas de fugir deste contexto.

Segundo Gradella Junior (2002, apud Codo,1993) o sofrimento psíquico aponta para uma ruptura entre subjetividade e objetividade, ou seja, tudo que foge do tradicional definido social e historicamente. Esse autor (2002) entende que sofrimento psíquico não é a patologia caracterizada, mas sim a descompensação provocada pela organização do trabalho, provocando angústias, medos, frustrações, infelicidade, impossibilitam o indivíduo de se apropriar das objetivações necessárias para a realização da sua atividade em direção á atividade humano-genérica. Portanto, a concepção de bem-estar do indivíduo, sua saúde mental, envolve o trabalho e a organização do trabalho, o sistema (capitalista), que é por si só alienante, adoecedor.

Além de seu adoecimento, é importante observar a forma com estas relações se constróem. Segundo Marx (1988), o trabalhador trabalha sob o controle do capitalista, que é o detentor dos meios de produção, que cuida para que não seja desperdiçada matéria-prima e para que o trabalho seja cumprido conforme seus fins, preservando os instrumentos de trabalho.

Os ideais do capitalismo, inicialmente, se expressam no modelo taylorista, em que cada trabalhador conhece apenas uma parte de todo o processo de produção do produto, sendo que apenas os burgueses detentores dos meios de produção planejam o processo e tomam as decisões (GALLO, 2003).

O taylorismo... tem por objetivo aumentar a produtividade com economia de tempo, e para isso criou mecanismos de supressão de gestos desnecessários e de comportamento supérfluo no interior das indústrias. A teoria de Taylor simplifica os gestos do trabalhador a tal ponto que a posição do corpo, dos pés e das mãos possibilitem o total aproveitamento do tempo na produção. Toda a produção era cronometrada, pois o operário tinha um tempo predeterminado para executar a sua tarefa (GALLO, 2003, p. 46).

Os reflexos desse modo de produção industrial são claros, quais sejam, tornar os movimentos do trabalhador mecânicos, repetitivos, torna o trabalho uma atividade mecânica, sem criatividade, não podendo se utilizar a sua capacidade intelectual plenamente, o trabalhador é considerado com uma extensão da máquina, que deve buscar a produtividade a qualquer custo, sem a menor preocupação com a subjetividade dos indivíduos envolvidos.

2. Objetivo

O objetivo desta pesquisa é realizar uma análise crítica do conteúdo do livro Administração da Produção (SLACK, 1996), segundo a perspectiva dos referenciais teóricos adotados.

3. Metodologia

3. 1. Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu através da leitura do livro em questão do capítulo 1 ao 21. Este livro foi escolhido pelos autores por supostamente ser utilizado de forma ampla nos cursos de administração da produção.

3. 2. Procedimento para análise de dados

Foram selecionadas seis categorias para a realização da análise do livro, são elas: concepção de homem, de mundo, de trabalho, de produto do trabalho, de desenvolvimento do homem e concepção do bem-estar do homem.

O procedimento adotado foi a realização de discussões, reflexões e análises sócio-históricas pelo grupo de pesquisa e pelo orientador, durante sete encontros e aproximadamente 36 horas de revisão bibliográfica e leitura do material.

4. Resultados

Seguem os resultados, que foram analisados segundo categorias oriundas do materialismo histórico-dialético.

4.1. Concepção de Homem

A concepção de homem apresentada pelo autor parece ser a de um ser estático, de um trabalhador que não pensa, apenas executa. Durante a apresentação das idéias de Slack o trabalhador não é consultado a respeito das suas idéias ou das suas necessidades. Por exemplo, no terceiro capítulo são apresentadas as estratégias que influenciam o planejamento e o controle. Essas englobam a forma que a organização atuará na prática, como é feita a alocação de recursos e tomadas as decisões de programação e como a operação lida com as circunstâncias em que opera. Em nenhum momento nessa parte, as pessoas são citadas, dando a impressão de que elas não têm qualquer relação com a prática da organização, com as estratégias de ajuste de capacidade e de sistemas de planejamento e controle, tirando o homem de seu lugar e colocando a máquina nele (reificação).

No mesmo capítulo, é descrito como melhorar o desempenho da produção, momento em que o papel das pessoas nesse processo também não é clarificado. Os autores afirmam que está entre uma das decisões que tiveram que tomar ao escrever o livro foi priorizar alguns assuntos e não explorar tanto outros. Além disso, é explicitado que não é um livro sobre estratégias de produção. Mesmo assim, quando eles citam as estratégias que influenciam o planejamento e o controle e como melhorar o desempenho da produção sem se remeter ao homem, eles já estão direcionando o leitor para uma visão, que levará a práticas correspondentes, de que o indivíduo não é necessário nesse processo. Há uma desconsideração do trabalhador enquanto sujeito histórico, ativo, capaz de aprimorar seu trabalho e, com ele, o produto por ele produzido.

O trabalho dos funcionários é colocado como sendo apenas executar o que os centros de produção exigem, geralmente sem nenhuma contribuição dos próprios trabalhadores, fator que pode contribuir com a alienação no trabalho. No momento em que se sugere que os trabalhadores contribuam com a geração do conceito do produto, afirma-se que faltam mecanismos para tanto, e os autores não propõem a criação destes, como se não fosse necessária a contribuição destes para a melhora do trabalho, assim como sobre a importância do homem no processo de melhoria da produção, durante os capítulos 18, 19 e 20.

Esse mesmo homem, que não pensa nem sente, é encontrado quando os autores do livro propõem que a aquisição de empresas pode ser uma boa opção para as organizações melhorarem sua capacidade competitiva. Ao adquirir novas empresas, dentro desta proposta do livro, pode se considerar que há o descaso com a história, organização e cultura criadas pela e na união das pessoas que formam organização que será adquirida. Todos os funcionários das demais organizações passam a ser considerados como funcionários da empresa aquisitora, sem levar em conta a construção social das relações entre os membros destas empresas e assim a construção de individualidades e subjetividades dentro deste espaço pode vir a ser comprometida. Um passo essencial para incorporar outros grupos de pessoas (antes de serem uma empresa, os funcionários são pessoas que formam um grupo) é a compreensão da forma como elas agem, seus valores, cultura, e construção até de comunidades.

As relações humanas são caracterizadas pelo autor como simples troca de mercadorias, como, por exemplo, quando o cliente se apresenta nervoso devido à inadequação de um serviço, é recomendado que se contorne a situação com dinheiro, ou quando se recomenda que se deve considerar os clientes em massa, e não como indivíduos com necessidades específicas, é a materialização da reificação do homem. No capítulo 10, na parte de planejamento e controle, o autor afirma que algumas vezes pode-se dar prioridade no

atendimento a clientes mais importantes, porém, não é estabelecido um critério para estes clientes denominados “mais importantes”. Pode se entender que estes são os clientes com maior poder aquisitivo, ou seja, não se pensa que se deveria tratar a todas as pessoas como indivíduos pertencentes ao mesmo gênero humano.

O trabalhador também não é mais visto como um indivíduo, possuidor de uma subjetividade, mas simplesmente como alguém que possui apenas a força de trabalho, e para viver, tem que vendê-la para obter subsídios para sua sobrevivência. Essas idéias podem ser encontradas nos capítulos 18, 19 e 20, nos quais se faz referência ao processo de melhoramento da produção, prevenção e recuperação de falhas e administração de qualidade total. As metas produtivas em que as empresas estão baseadas permeiam um processo estudado por Taylor.

[...] através do qual o saber dos trabalhadores é desapropriado e apropriado pelos setores dominantes, elaborado e devolvido de forma parcelada... desapropriando os trabalhadores do saber sobre o conjunto do processo, que passou a ser propriedade privada da classe dominante. Como os trabalhadores não podem ser desapropriados, de forma absoluta, do saber, é preciso que eles tenham acesso no mínimo de saber necessário para produzirem. A devolução na forma parcelada significa isso: devolve-se ao trabalhador apenas o conhecimento relativo àquela operação que vai desenvolver no processo produtivo. O saber relativo ao conjunto já não mais lhe pertence (SAVIANI, 2000).

Essa melhoria na produção à custa de um novo padrão de produção capitalista resulta em uma fragmentação no interior da indústria para se atingir uma produção flexível. Não somente a produção é fragmentada, mas o mercado, a classe operária, o sujeito político também o é. Há uma expropriação do conhecimento do homem em seu trabalho, extirpando o homem este conhecimento sobre o seu trabalho e transferindo-o para a máquina. A partir das revoluções industriais, a máquina passa a deter o conhecimento que antes era do trabalhador. “A máquina se humaniza e o homem passa a ser máquina”.

Com o esvaziamento do conhecimento do trabalhador, há uma especialização e concentração dos conhecimentos nas universidades, onde estas instituições se apropriam dos conhecimentos historicamente acumulados. O homem já não mais participa do processo de produção, pois agora não detêm o status querente ao saber apropriado, ou seja, o diploma. Agora o trabalhador é apenas uma mercadoria.

4.2. Concepção de Mundo

A concepção de mundo que o autor transmite é a de um mundo limitado às relações econômicas, sem apresentar preocupação com as determinações sociais e com as subjetividades envolvidas no processo. Por exemplo, nas considerações sobre projeto ecológico (capítulo 4), no momento em que a preservação ambiental é colocada como necessária devido ao fato das legislações atuais dos países desenvolvidos assim exigirem, ou seja, apenas há a preocupação com as possíveis punições caso não preservem. Não há uma tentativa de conscientização dos administradores de que os recursos naturais não são infinitos e que prejudicá-los é prejudicar-nos todos, não há uma visão do homem como ser genérico e ativo, que transforma a natureza e é transformado por ela.

Outro conceito que se diferencia bastante do referencial utilizado para a análise é o de comunidade, a qual é apenas vista enquanto fonte de vantagens financeiras ou estruturais, ou enquanto problemas políticos ou complicadores do processo produtivo. Sua importância para a construção da empresa ou sua destruição, assim como seu poder transformador da realidade, são ignorados pela lógica capitalista. É importante ressaltar que aquilo que o autor considera como comunidade é chamado pela teoria do materialismo histórico dialético apenas como sociedade, ou o que pode ser chamado de agrupamento de pessoas. Retomando o que o livro considera como comunidade:

Fatores da comunidade são os que influenciam os custos de uma operação e que derivam do ambiente social, político e econômico do local. Compreendem: impostos locais; restrições de movimentação de capital; assistência financeira do governo; assistência de planejamento do governo; estabilidade política; atitudes locais em relação a investimentos estrangeiros no país; língua; amenidades locais (escolas, teatros, lojas etc.); disponibilidade de serviços de apoio; histórico de relações trabalhistas; absenteísmo da mão-de-obra e taxas de rotatividade; restrições ambientais e disposição de rejeitos; procedimentos e restrições de planejamento (SLACK, 1996, p. 191).

O posicionamento político e econômico da empresa que adota esta concepção de comunidade pressupõe a busca da imutabilidade das relações, na qual governos são estáveis e a retirada e fruição dos recursos desta população é tolerada sem cobranças. A ideologia por trás de tal concepção envolve a proposta de um ambiente passivo ao capitalismo, onde a empresa apenas tenha que preocupar-se em competir com outras empresas sem interferências que não sejam o apoio à sua busca pelo acúmulo de capital.

Ao decidir o local onde se instalará, a operação produtiva desconsidera seus trabalhadores e seus vizinhos ao adotar modelos matemáticos para a escolha de uma localização e critérios de seleção que pouco consideram as pessoas que terão que viver ao lado destas operações. Apenas quando a empresa torna-se alvo da reclamação da sociedade é que se pode vir a pensar em levá-la em conta. Aqui encontra-se novamente o posicionamento ideológico em que a empresa deve apenas preocupar-se com suas operações internas.

Esse modo de produção que se enquadra em um novo padrão de produção capitalista resulta em uma fragmentação no interior da indústria para se atingir uma produção flexível. Não somente a produção é fragmentada, mas o mercado, a classe operária, o sujeito político também o é. Há uma expropriação do conhecimento do homem em seu trabalho, extirpando o homem este conhecimento sobre o seu trabalho e transferindo-o para a máquina. A partir das revoluções industriais, a máquina passa a deter o conhecimento que antes era do trabalhador. “A máquina se humaniza e o homem passa a ser máquina”. Deste modo, a visão de mundo também fica fragmentada, como se a empresa fosse um mundo em si, sem relações com o mundo com exceção das relações econômicas.

4.3. Trabalho

O trabalho é visto pelo autor de forma fragmentada, buscando sempre a maior produtividade em menos tempo, com o menor desperdício possível, sem a menor preocupação com o sentido da atividade para os próprios trabalhadores. Cada momento da produção é descrito e planejado separadamente dos outros, como na parte de planejamento e controle, assim como cada funcionário é responsável por uma tarefa distinta, favorecendo a alienação. A visão colocada pelos autores não parece ser a esperada por um gestor de pessoas na atualidade, que já deveria ter compreendido a importância das pessoas no sucesso sócio-econômico das organizações, e, portanto, de uma visão abrangente de homem, que considera, além da objetividade, a sua subjetividade, e, nessa relação, o desenvolvimento humano.

Na parte de planejamento e controle os autores recomendam que quando há um tempo ocioso no trabalho, os funcionários devam se engajar em outras atividades que nada tenham a ver com sua função, o que denota a falta de preocupação com o sentido do trabalho para cada um deles, novamente favorecendo a alienação. Esta é favorecida também no caso da proteção organizacional, que é umas das maneiras sugeridas no livro pelo autor (primeiro capítulo) para se proteger a produção, cujas conseqüências seriam a produção não ter conhecimento sobre fatores que ajudariam a explorar novos desenvolvimentos, conhecer apenas a sua parte do processo, denotando a divisão do trabalho, e ocorrer também a responsabilização das funções protetoras pelo fracasso do produto/serviço, desconsiderando a relação entre todas as partes da produção, como se estas agissem isoladamente.

O horário e a carga de serviços do trabalhador sempre são pensados de acordo com a necessidade de aumentar a produtividade, e não é considerado o quanto ele pode trabalhar sem se cansar, e nem em qual momento do dia em que gostaria de trabalhar, o que poderia ser considerado em algumas situações. Essa visão, que desconsidera os interesses do trabalhador é condizente com a colocada por Gallo (2002) quando afirma que: “Numa indústria, o trabalhador não determina as horas a serem trabalhadas, nem o ritmo de trabalho, nem o que e como se produzir, nem as roupas a serem usadas; em última instância, tudo é exterior ao homem; tudo já está predeterminado” (p. 46)

No mesmo sentido, no capítulo 11, é citado que deve haver um equilíbrio adequado entre a capacidade e a demanda para gerar lucros altos e clientes satisfeitos. Não há nenhuma referência ao quanto os funcionários estão realmente satisfeitos, ou sacrificados, com o equilíbrio entre capacidade e demanda. Isso pode ser observado nos modos de produção. No caso do modo de produção *Just In Time* (JIT), por não haver estoque, a velocidade e necessidade de produção devem ser muito grandes, e não é em nenhum momento questionado se o funcionário consegue acompanhar esse trabalho. Com essa necessidade de rapidez o funcionário pode novamente não acompanhar o ritmo ou se sacrificar muito para conseguir que isso ocorra, causando-lhe considerável sofrimento psíquico e físico. Isso também pode ocorrer na *Material Requirements Planning* (MRP), o modo de produção mais tradicional, porque as pessoas têm que respeitar uma velocidade ditada pela demanda, que pode ser não compatível com a possibilidade pessoal.

As causas do absenteísmo são abordadas de forma distorcida e pouco se discute acerca da alienação no trabalho, culpabilizando-se o indivíduo e se esquecendo de que a alienação, que é expressa, por exemplo, no trabalhador estar desvinculado do produto de seu trabalho, é o início dos verdadeiros problemas.

4.4. Concepção de desenvolvimento humano

Em relação ao desenvolvimento humano, é afirmado (capítulo 15) que o segundo modo de produção apontado pelo livro (*Just in Time* ou JIT) tem como diferencial pensar na humanização desse trabalho, para além do lucro. Isso porque a produção se dá por equipes e todos os trabalhadores estão envolvidos por completo na cadeia de produção, ou seja, eles sabem pelo menos um pouco da cadeia completa, e quando há um problema nessa produção todos são chamados a participar dessa resolução. Surge a frase “respeito ao homem” na produção. O JIT incentiva e normalmente requer a resolução de problemas por equipes para ser mais rápido e não travar a linha de produção, surge cooperação, responsabilidade pessoal e engajamento, visto que os funcionários são encorajados a terem mais responsabilidades utilizando suas habilidades. Entretanto, o que é colocado por Slack no livro como um respeito ao homem, na verdade não passa de um conteúdo da ideologia neoliberal, que visa escamotear através de termos como capacitação e aprimoramento uma subserviência e um adestramento do indivíduo para uma melhor exploração da mão de obra.

No quinto capítulo, são discutidos os benefícios do projeto interativo (unir, fundir, o projeto dos produtos/serviços com o processo). Uma delas seria uma diminuição do tempo até o lançamento (*Time to Market* – TTM). O objetivo desse projeto segundo os autores é de melhorar a competitividade, e nada é colocado em relação a ele ser propiciador do desenvolvimento humano (da Zona de Desenvolvimento Proximal) e da diminuição da alienação, questões essas que poderiam ser consideradas já que estão intimamente relacionadas como o projeto interativo e que poderiam ser melhor exploradas.

4.5. Concepção do Produto do Trabalho

Ao tratar da produção de bens, o autor deixa clara sua concepção da produção enquanto elaboração de um projeto e execução do mesmo com a busca da menor porcentagem de erros durante a produção (como apresentado nos Caps. 4, 5 e Parte IV do livro analisado).

O projeto é concebido à partir de necessidades externas que não são coletadas pela produção e a elaboração é realizada pelo conjunto de profissionais da empresa competentes para esse fim (Cap. 5).

Nesta concepção o trabalho intelectual (elaboração, criação e significação do que será objetivado na produção) é separado de sua produção (que caracteriza-se pela objetivação do conteúdo do projeto, a qual pode alterar a realidade) e assim a fragmentação do trabalho insere-se no produto deste processo (Cap. 5).

Essa separação intensifica-se na falta de possibilidades de interação entre produtor e produto do trabalho, de forma que os meios para o trabalhador interferir em seu trabalho inexistem por alegadas dificuldades técnicas para coletar estas informações.

Assim o produto é visto pelo Administrador da Produção como um objeto que possui valor de troca e que, para aumentar seu valor, deve ter sua qualidade aperfeiçoada, ao mesmo tempo em que é objeto da busca da redução de custos e da adequação aos requisitos de mercado.

Assim, a figura do trabalhador como principal elemento na construção do produto é perdida. O produto é resultado das relações sociais de grande quantidade de pessoas, indo além dos trabalhadores da linha de produção e dos responsáveis pelo projeto: aquele que limpa o local onde a produção ocorre, aquele que protege o local e os responsáveis pelas atividades “de escritório” igualmente são co-autores neste processo, embora a fragmentação do trabalho e a ruptura entre suas mais variadas facetas impeça que estas pessoas se reconheçam enquanto criadores e vejam no produto a objetivação de suas subjetividades.

4.6. Bem Estar do Homem

Ao tratar da concepção de bem estar do indivíduo, a visão apresentada pelo autor do livro exige a análise de vários pontos, entre elas, a forma como as organizações são planejadas.

Os arranjos físicos da produção ignoram as opiniões dos funcionários que habitarão o espaço de trabalho, alienando a construção do espaço de trabalho enquanto distinta dos indivíduos que o habitam. Aquela organização não é vista como fruto de seu trabalho, mas apenas como um ambiente com regras vindas de fora do indivíduo e do qual ele apenas cuida de máquinas e, em alguns casos, da limpeza do local (Cap. 7).

A salubridade e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, em lugar de ser o principal controle e condutor do planejamento do arranjo físico da produção, ficam abaixo de procedimentos matemáticos que prezam pela economia imediata. As decisões prezam pelo lado financeiro até no momento em que se leva em conta os indivíduos, como no caso de um escritório que é colocado distante de fontes de ruído (Cap. 7). O homem é visto como objeto que deve adaptar-se frente ao ambiente, usando a máscara para evitar a fuligem de um ambiente quando o planejamento do ambiente pensando nos trabalhadores tornaria a máscara desnecessária, tem de tolerar certos níveis de temperatura e umidade apenas para possibilitar a economia financeira por não comprar determinado maquinário que adequaria o ambiente, entre tantos outros exemplos.

Outro elemento crucial para a compreensão da concepção de bem estar do trabalhador está ligada a como o trabalho é planejado. Este projeto é apresentado com teorias

ultrapassadas no campo da psicologia e administração moderna. Sendo as abordadas: divisão do trabalho, administração científica, ergonomia, abordagem comportamental e empowerment, (presentes no Cap. 9) as quais se tornam fonte de perigosas combinações para o trabalho: a divisão do trabalho, a imposição de modelos de como executar uma tarefa que não são originários dos indivíduos que a realizam, a busca da satisfação do trabalhador e do aumento da motivação sem considerar todos os elementos envolvidos ao seu estado motivacional (nunca vai para além das paredes da indústria em suas análises) e a entrega de responsabilidades aos trabalhadores sem que estes saibam como utilizarem a autonomia que conquistaram ou receberam de presente. Esta combinação leva a relações de alienação na atividade produtiva pelo desligamento entre trabalho e produto do trabalho, culpabiliza o indivíduo pela sua “falta de motivação para o trabalho”, sem olhar para a construção histórica e a relação que o indivíduo estabelece em suas relações. Também esquece de considerar que fornecer autonomia sobre decisões deveria significar possibilitar a construção conjunta de novas formas de ação e possibilitar a reflexão sobre as mudanças feitas para possibilitar novas ações de transformação (conforme o conteúdo do Cap. 9).

Como já citado anteriormente, a forma como o trabalho se configura pela proposta do livro pode tornar-se padronizadora da forma de se comportar e viver, levando os indivíduos a encontrarem no trabalho um ambiente que aniquila até a mínima expressão de sua singularidade, ditando horários de trabalhos, formas de agir, formas de trabalhar, ritmo em que deve trabalhar e tantos outros elementos do ambiente em que o indivíduo permanece, muitas vezes, a maior parte de seu dia. Nesta relação artificial do ambiente de trabalho o indivíduo acaba sendo culpabilizado em suas tentativas de conseguir preservar seu bem estar, seja através do absenteísmo, seja pelo adoecimento ou por tantos outros modos singulares (GALLO, 2003).

Assim a concepção de bem estar do indivíduo implícita na visão do autor está ligada ao bem estar físico e psicológico enquanto incrementador da produção e cumprimento de normas (leis) de condição do trabalho.

Se uma medida não traz benefícios à organização, sua implantação não é discutida, pois o bem estar meramente pelo bem estar do indivíduo não é considerado o objetivo da organização.

Assim distancia-se de forma marcante da concepção de bem estar do referencial teórico adotado para essa análise: o bem estar do homem deve ser o objetivo de todas as suas ações, buscando sempre a promoção de saúde. No trabalho, além das condições de trabalho deverem sempre favorecer a sua saúde física, as relações do indivíduo com o seu trabalho e as relações humanas devem favorecer a sua saúde psíquica, a qual se conquista pela redução da alienação do trabalho e pela busca do desenvolvimento do indivíduo e da genericidade humana. O combate a alienação do trabalho é ponto crucial para o bem estar do indivíduo e deve ser tomado como ponto principal de intervenção através do reestabelecimento do sentido do trabalho do indivíduo e o reestabelecimento da identificação do trabalhador com o produto de seu trabalho.

A proposta seria promover o ser humano ao seu máximo desenvolvimento tendo este como fim em si e não o aumento da produtividade, melhoria da qualidade do produto produzido, etc., tais questões podem surgir como resultado, e não objetivo da promoção (e não mera prevenção contra o mal estar) do bem estar dos indivíduos.

5. Conclusão

A partir das análises realizadas, os autores entendem que, na sua grande maioria, o homem apresentado por Slack é um *homo economicus*, ou seja, o homem é colocado apenas como trabalhador e repositor, como uma máquina.

Tal material forma um profissional focado no uso de tecnologia e métodos, que preze pelo cálculo e avaliação das situações para a tomada de decisão. Esse profissional adota uma postura cuidadosa quanto aos riscos no ambiente interno e externo a organização, uma postura mais próxima da conservadora.

Quanto à gestão de pessoas, este profissional é pouco preparado para lidar com relações pessoais e compreender o indivíduo diante de si. Aprende antes a calcular seu desempenho e depois a pensar que aquela é uma pessoa e não uma máquina, o que infelizmente o leva a considerar pessoas mais como problemas do que como soluções.

A psicologia sócio-histórica vem condenar essa visão, retomando a visão de homem como um ser em movimento, ativo, transformador, criativo e que se desenvolve através do seu trabalho (atividade vital humana) e nas suas relações com outros homens.

A visão apresentada pelo autor pode contribuir para a desumanização do homem, pode dificultar que alcance toda sua potencialidade de desenvolvimento. Por isso, caso esse livro seja aplicado sem nenhuma crítica mais humanizadora, pode aumentar a alienação já existente nas relações humanas presentes no sistema.

A parte humana do trabalho só tem importância na medida em que os trabalhadores adoecem e podem trazer prejuízo para as empresas. Em nenhum momento eles são priorizados, estão sempre em detrimento em relação à mercadoria.

O homem é tratado pelo autor como alguém que pode ser consultado, mas conforme desce a sua posição na hierarquia da empresa, menor é o poder de decisão. O homem deve se adequar a funções planejadas por outros indivíduos ou planejadas por si mesmo dentro de certos limites e deve atingir as exigências da empresa para manter o cronograma de produção.

Ademais, o administrador da produção parece ser colocado como alguém que ignora questões cruciais quanto aos indivíduos que compõem a organização, pois deixa esta função fora de seu aprendizado básico.

Todos os casos são estudados em termos de sucesso ou fracasso e a visão financeira é considerada como modelo para análise das mais variadas relações: relações entre pessoas, relações com governos, relações com comunidades, relações com empresas, etc.

Todas as mudanças, todas as ações, todos os investimentos são determinados pelo lucro, pelo cliente, pela mercadoria e pela concorrência. Construindo assim espaços físicos cada vez mais apropriados para a obtenção de lucros, conservação da mercadoria, porém distantes e sem sentido para os trabalhadores.

O mundo é concebido como um sistema competitivo globalmente adotando o modelo de produção capitalista como uma escolha natural. Assim mudar-se de país passa a ser uma escolha competitiva que não olha para as pessoas que deixa para trás no país de origem e para as pessoas que receberão a organização.

O que é discutido, e deve ficar bem claro, é que o objetivo não é criticar os conteúdos relacionados ao capitalismo apresentados pelo autor, visto que o objetivo do livro é a otimização do trabalho dentro deste modo de produção, porém para tanto, não é necessário que este dissemine uma visão desumanizadora para alcançar estes objetivos. A teoria apresentada por Slack está a serviço de uma minoria dominante que está absorvendo todas as tecnologias que surgem e que poderiam melhorar nossas vidas, mas ao invés disso está transformando o homem cada vez mais em máquinas. Ao invés de contribuir para a alienação do homem, os autores poderiam contribuir para uma mudança na visão de *homo economicus* para o ser humano genérico, com as mudanças mencionadas no presente trabalho.

Referências Bibliográficas

GALLO, S. *Alienação: (des) humanização do homem no trabalho*. 9. ed. Em ética e cidadania, caminhos da filosofia. Campinas: Papirus, 2002.

GRADELLA JUNIOR, O. Cap.1: Do trabalho ao sofrimento psíquico. In: *Sofrimento Psíquico e trabalho intelectual do docente universitário*. 2002. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2002.

HELLER, A. Individuo e comunidade: Uma contraposição real ou aparente? In: CAMPOS, R. H. de F.(Org.) *O cotidiano e a história*, 4º ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988, p.65-85.

LEONTIEV, A. N. Actividade e consciência. In: MAGALHÃES-VILHENA (Org) *Práxis: a categoria materialista de prática social*. vol.II. Lisboa: Livros Horizonte, 1980.

MARX, K. Processo de trabalho e processo de valorização. In: *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

PONCIANO, R. *Jornada semanal de 30 horas, diária de 6 horas já*. In: <http://geocities.yahoo.com.br/cariocabeto/30horassemanais.htm>, 01/06/2005.

SAVIANI, D. *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações*. 7ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

SLACK, N. et. Al. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1996.

VYGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins fontes, 1994.