

As Origens da Modalidade de Currículo Integrado

Entre os últimos conceitos incorporados ao vocabulário do corpo docente na Espanha, encontra-se o de "currículo transversal". Aparece no Projeto Curricular Básico (PCB), e as pessoas não iniciadas nestas questões podem considerá-lo realmente novo. Até pouco tempo, porém, outros vocábulos traduziam filosofias bastante semelhantes; Termos como "interdisciplinarietà", "educação global", "centros de interesse", "metodologia de projetos", "globalização" (vocábulo que aparece tanto no PCB como na LOGSE - Lei Orgânica de Ordenação Geral do Sistema Educacional), foram seus predecessores.

Ao longo deste século a terminologia aparece, desaparece e reaparece com certa freqüência. Pode-se pensar que no fundo trata-se apenas do mesmo e eterno problema, que ainda não foi resolvido definitivamente: o da relevância do conhecimento escolar. Nas análises efetuadas a partir do final do século passado e durante todo o século XX, sobre o significado dos processos de escolarização e, conseqüentemente, sobre os conteúdos culturais que se manejam nos centros de ensino, chama poderosamente a atenção a denúncia sistemática do distanciamento existente entre a realidade e as instituições escolares. Como alternativa, torna-se a insistir na necessidade de que as questões sociais de vital importância, os problemas cotidianos, sejam contemplados no trabalho curricular nas salas de aula e escolas. E como estratégia para explicitar esta necessidade, utiliza-se um vocábulo que resume esta filosofia. Assim, no início deste século, aparecem os termos "método de projetos", segundo William H. Kilpatrick, "centros de interesse", segundo Ovide Decroly, "globalização", etc.

Na hora de pesquisar o verdadeiro significado desta proposta, considero imprescindível reconstruir o que estava

acontecendo em outras esferas sociais, especialmente no mundo da produção. Essa revisão pode nos fornecer informação suficientemente significativa para aprofundar estes conceitos e chegar a compreender seu verdadeiro alcance. Dessa maneira, não será necessário mudar freqüentemente de nome, devido à coisificação do conceito ou sua distorção ou manipulação. Compreender a filosofia de fundo também ajuda a julgar as propostas e práticas etiquetadas com tais termos.

Não devemos esquecer que muitas vezes, para estar na moda ou cumprir a legalidade, muda-se apenas a aparência das propostas; no fundo, porém, continua se fazendo a mesma coisa. A rica filosofia de conceitos como os que estamos mencionando pode acabar em mera rotina, em propostas técnicas, completamente alheias aos problemas que serviram de estímulo para sua formulação.

A POLÍTICA DE FRAGMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO

O movimento pedagógico a favor da globalização e da interdisciplinarietà nasceu de reivindicações progressistas de grupos ideológicos e políticos que lutavam por uma maior democratização da sociedade. Podemos constatar que ocorre uma coincidência temporal, por exemplo, entre os ataques que os movimentos sindicais do início do século dirigem contra as políticas trabalhistas e de produção planejadas sob os pressupostos de "um controle científico", segundo os princípios daquilo que Frederick Winslow Taylor rotulou de "*Management científico*", e, por outro lado, com os discursos de John Dewey e William H. Kilpatrick, exigindo uma reconsideração completa, tanto da função como da prática da educação.

No início deste século ocorreu uma autêntica revolução no funcionamento dos sistemas de produção e distribuição no âmbito empresarial, revolução que possibilitaria processos de maior acumulação de capital e de meios de produção em

muito poucas mãos. Uma das estratégias seguidas para a sua implantação radicava no barateamento da mão-de-obra e, ao mesmo tempo, na "desapropriação" dos conhecimentos que, com o decorrer do tempo, foram acumulados por trabalhadores e trabalhadoras. Estes foram acusados de "vagabundagem sistemática" e logo após foram propostas medidas "científicas" de controle, que descompunham os processos de produção em operações elementares, simples e automáticas. Nesta modalidade de gestão e produção foram colocados obstáculos que impediam que os trabalhadores participassem dos processos de tomada de decisões e de controle empresarial. Esta filosofia organizativa, que acentuava a divisão social e técnica do trabalho, aumentaria ainda mais a separação entre trabalho manual e trabalho intelectual. Assim algumas pessoas passam então a ser as que pensam e decidem, enquanto as outras obedecem; como escreve F.W. Taylor, "também é evidente que, na maioria dos casos, precisa-se de um tipo de homem para estudar e planejar um trabalho, e de outro completamente diferente para executá-lo" (Taylor, F.W., 1970, p. 53).

O resultado desta política de fragmentação dos empregos e da produção fez com que as ações dos trabalhadores se tornassem bastante incompreensíveis para eles mesmos, o que propiciou, conseqüentemente, o estabelecimento de um controle mais férreo dos empresários sobre tudo o que se relacionasse com as decisões da produção e comercialização.

O aparecimento da linha de montagem na indústria automobilística, isto é, a organização e distribuição das tarefas em uma esteira transportadora criada por Henry Ford (daí o nome de "fordismo" desta modalidade de organização do trabalho), contribuiu para reforçar ainda mais as políticas trabalhistas de desqualificação em favor de uma mecanização homogeneizadora. A utilização das linhas de montagem pressupõe a segmentação prévia de todas as operações que fazem parte da fabricação, neste caso, de um automóvel, de tal maneira que operários e operárias quase não precisam sair do lugar, pois as máquinas estão agrupadas conforme sua

ordem de uso e as esteiras transportadoras é que aproximam as peças que devem ser trabalhadas ou montadas; isto permite obter uma sensível redução do tempo na realização das tarefas. Os trabalhadores e trabalhadoras só devem acompanhar o ritmo e a cadência da esteira e efetuar tarefas muito concretas e fáceis. O próprio Henry Ford chegou a declarar que o trabalho que qualquer operário tem de realizar é tão fácil que "até o indivíduo mais estúpido pode aprender a executá-lo em dois dias"; nem mesmo a força física é necessária, pois "a força de uma criança de três anos é suficiente" (citado por César Neffa, J., 1990, p. 338).

Com uma estratégia similar acentua-se a divisão social e técnica do trabalho; só umas poucas pessoas, muito especializadas, chegam a compreender claramente todos os passos da produção de qualquer mercadoria, e o que a motiva. Por meio de uma sofisticação cada vez maior da tecnologia, por outro lado, as máquinas puderam começar a encarregar-se dos trabalhos mais especializados. Os operários e operárias geralmente tinham que atender apenas às atividades menos complexas, mais rotineiras e monótonas. O filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, resume claramente as intenções de tal estratégia política e organizativa, especialmente nas cenas que descrevem o comportamento do protagonista ante a linha de montagem. Nesse processo de produção, a pessoa que se encontra diante da máquina tem de obedecê-la. O ser humano perde progressivamente sua autonomia e independência para submeter-se às vontades da máquina.

O fordismo traduz uma filosofia onde o menos importante são as necessidades e interesses das pessoas. Um exemplo de que só a rentabilidade econômica vale a pena, mesmo com relação às vidas humanas, é proporcionado pela fabricação dos carros modelo "Pinto", da Ford. Este modelo tinha um grande defeito: seu depósito de gasolina explodia se ele sofresse uma colisão na parte traseira. A Ford: chegou a calcular o número provável de mortos que o defeito provocaria, mas a onze dólares cada depósito, não seria

rentável corrigir a falha (Bowles, S.; Gordon, D.M. e Weisskopf, Th.E., 1992, p. 42).

As conseqüências desta desapropriação de conhecimentos e destrezas dos trabalhadores por máquinas e robôs representam um atentado contra os seus direitos à participação dos processos de tomada de decisões impedindo a democratização dos processos de produção; ao mesmo tempo, a imensa maioria das vagas de trabalho pode ser ocupada facilmente por qualquer pessoa, sem necessidade de uma formação especializada. A organização científica do trabalho possibilita a decomposição dos postos de trabalho em tarefas e estas em gestos simples que devem ser executados conforme uma cadência pré-definida de antemão por um número muito reduzido de pessoal "especializado". Deste modo, acentua-se uma filosofia defensora dos interesses do capital baseada no incremento dos processos de desqualificação.

Tarefas que no passado precisavam de certa qualificação profissional dividiram-se e subdividiram-se em várias tarefas simples que qualquer pessoa sem formação pode desempenhar e, conseqüentemente, dentro da lógica capitalista da oferta e da procura, com o direito de receber salários mais baixos. Um exemplo dos efeitos desta nova organização do trabalho é proporcionado pela fábrica Ford. Esta empresa, doze anos depois de ter introduzido a linha de montagem, informou que 43% dos seus 7.782 diferentes postos de trabalho exigiam apenas um dia de aprendizagem; 36%, um período compreendido entre um dia e uma semana; 6%, de uma a duas semanas; e só 15% requeriam um período de aprendizagem mais longo. Em suma, 85% dos trabalhadores da fábrica Ford conseguiam obter a aptidão necessária para o trabalho em menos de duas semanas (citado por César Neffa, J., 1990, p: 141).

Assim, as filosofias taylorista e fordista conseguiram reforçar os sistemas piramidais e hierárquicos de autoridade, nos quais os máximos poder e prestígio encontram-se no ápice e, à medida que descemos, aparece um maior contingente de pessoas sem possibilidade de iniciativa e

de apresentar propostas. Estas estratégias destinam-se também a privar a classe trabalhadora de sua capacidade de decisão sobre o próprio processo de trabalho, sobre o produto, as condições e o ambiente de trabalho.

No entanto, essas políticas de controle e degradação do trabalho humano tiveram de enfrentar fortes obstáculos colocados pelas associações e sindicatos de operários. Existe documentação sobre numerosas greves, manifestações e atos de sabotagem na maquinaria das fábricas. Esta taylorização do trabalho é contestada pelas classes operárias e suas organizações, bem como por intelectuais democratas, nos países nos quais tentou-se implantá-la. Um exemplo disso foi a importante obra do francês Émile Pouget, *L'Organisation du surmenage. Le système Taylor* ("A organização do estresse. O sistema Taylor"), publicada em 1914, em função da greve de operários das fábricas Renault na França que protestavam contra o sistema taylorista que estava começando a ser aplicado. O próprio F. Taylor, nos Estados Unidos, chegou a confessar que em diversos momentos da sua vida "fora obrigado a seguir um trajeto diferente todos os dias para escapar da vigilância dos operários que queriam surpreendê-lo em algum canto isolado da cidade" (Coriat, B., 1993, p. 36).

Esta depreciação dos conhecimentos necessários para fazer funcionar uma máquina faz com que qualquer operário ou operária possa ser facilmente demitido, quando se tornar "incômodo" para os donos dos meios de produção. A substituição não causa nenhuma dúvida, pois muitas outras pessoas podem realizar esse mesmo trabalho. Conseqüentemente, a divisão do trabalho dentro de modelos econômicos capitalistas facilita o controle e a dominação de trabalhadores e trabalhadoras.

Trata-se de uma linha de inovação tecnológica, organizativa e disciplinar que implica em uma política de modificação qualitativa dos processos de produção, para fortalecer os sistemas de controle direto dos trabalhadores. A fragmentação das atividades de produção transformou-as em incompreensíveis; passou-se a oferecer apenas um salário à

classe trabalhadora como motivação para desenvolver seu trabalho; foi-lhe negada a responsabilidade de intervir em questões tão importantes e humanas como o que deve ser produzido, por quê, para quê, como, quando, etc.

A FRAGMENTAÇÃO DA CULTURA ESCOLAR

Este processo de desqualificação e atomização de tarefas ocorrido no âmbito da produção e da distribuição também foi reproduzido no interior dos sistemas educacionais.

Tanto trabalhadores como estudantes verão negadas suas possibilidades de poder intervir nos processos produtivos e educacionais dos quais participam. A taylorização no âmbito educacional faz com que nem professores nem alunos possam participar dos processos de reflexão crítica sobre a realidade. A educação institucionalizada parece ter se reduzido exclusivamente a tarefas de custódia das gerações mais jovens. As análises dos currículos ocultos evidenciam que o que realmente se aprende nas salas de aula são habilidades relacionadas com a obediência e a submissão à autoridade (Jackson, P.W., 1991; Torres, J.,1991).

Este processo de "despersonalização e de preparação da juventude para incorporar-se e assumir as regras do Jogo de um modelo de sociedade, de produção e relações de trabalho no qual se pretende que a maioria pessoas não possa intervir e decidir, é contestado não só pelos movimentos sindicais e partidos políticos progressistas, mas também pela própria classe docente e estudantil.

As políticas e, práticas educacionais daquele momento histórico também eram denunciadas, porque seus resultados práticos contribuía para impedir a reflexão crítica sobre a realidade e a participação na vida comunitária. Os conteúdos culturais com os quais meninos e meninas entravam em contato durante sua permanência nas instituições escolares eram demasiado abstratos, desconexos e, portanto, incompreensíveis. Desde o início deste século, John Dewey,

um dos fundadores da Escola Ativa, critica as instituições de ensino que obrigam os alunos a trabalharem com uma excessiva compartimentação da cultura em matérias, temas, lições e com grande abundância de detalhes simples e pontuais. O resultado é que, como estratégia para sobreviver rias salas de aula, meninos e meninas passam a acumular em suas mentes uma "sobrecarga de fragmentos sem conexão uns com os outros, que só são aceitos baseados na repetição ou na autoridade" (Dewey, J., 1989, p, 159).

Os conteúdos culturais que formavam o currículo escolar com excessiva frequência eram descontextualizados, distantes do mundo experiencial de alunos e alunas. As disciplinas escolares eram trabalhadas de forma isolada e, assim, não se propiciava a construção e a compreensão de nexos (que permitissem sua estruturação com base na realidade.

Desta maneira, a instituição, escolar traía sua autêntica razão de ser: preparar cidadãos e cidadãs para compreender, julgar e intervir em sua comunidade, de uma forma responsável, justa, solidária e democrática. Na medida em que também aqui tornava-se realidade a fragmentação dos conteúdos culturais e das tarefas, os estudantes se deparavam com obstáculos bastante intransponíveis para compreender o autêntico significado dos processos de ensino e aprendizagem. Assim, nas instituições de ensino produzia-se uma distorção semelhante à do mundo produtivo. Só poucas pessoas - que elaboravam as diretrizes escolares e os livros-texto tinham uma idéia clara daquilo que pretendiam; o resto, inclusive os professores e naturalmente os alunos e alunas, chegavam a alterar a finalidade da escolarização e da educação.

Na medida em que os conteúdos culturais manejados nas salas de aula, fundamentalmente mediante livros-texto, não passavam de enunciados mais ou menos abstratos ("pílulas" que deviam ser memorizadas, porém sem possibilidade de reflexão nem de comparação), os objetivos autênticos (a aprendizagem que se promovia na prática

cotidiana) passavam a ressaltar acima de tudo a capacidade de obediência e submissão dos alunos.

Os professores e professoras ocupavam-se mais de serem obedecidos, de seguir um determinado ritmo nas tarefas a realizar, de propiciar uma memorização de dados quase nunca bem compreendidos; enquanto isso, os alunos geravam estratégias para recordar dados e conceitos que para eles não tinham qualquer significação; portanto, preocupavam-se mais com manter as aparências: apresentar exercícios caprichados, acabar a tempo, não falar sem permissão, manter a ordem nas filas etc. O menos importante eram os processos de reconstrução cultural que deviam ocorrer nas salas de aula. Na verdade, o que realmente importava eram as notas escolares, que representavam a mesma coisa que os salários para os operários e operárias. O produto e o processo de trabalho não valiam a pena, só era importante o resultado extrínseco, o salário ou as qualificações escolares.

AS NOVAS NECESSIDADES DAS ECONOMIAS DE PRODUÇÃO FLEXÍVEL

Uma das características idiossincráticas das economias dos países desenvolvidos desde a década de 80 é o celerado processo de intercomunicação e interdependência das suas economias.

Este processo de globalização das economias e, portanto, de transformação das regras de competitividade obriga a revisar e modificar os processos de produção e comercialização. Os modelos taylorista e fordista começam a apresentar sinais de esgotamento quando deixam de acomodar-se facilmente aos novos mercados. Atualmente, segundo as organizações empresariais, se se quiser aumentar a competitividade das empresas é imprescindível atingir uma maior eficiência produtiva, e para isso necessita-se uma série de requisitos: aumento da produtividade, redução dos custos trabalhistas e de capital, melhora da qualidade e flexibilização

da produção; conseqüentemente, é preciso recorrer a outras formas de gestão e organização do trabalho.

Durante as décadas passadas, o fordismo demonstrava seu êxito com a introdução da produção em massa e em série, apoiada nas linhas de montagem para eliminar tempos ociosos da força de trabalho e nas diversas operações de transformação das matérias-primas. O fordismo introduziu uma série de mudanças importantes nas filosofias de produção de sua época. Entre outras, a modificação das normas de consumo. Para produzir mais era preciso aumentar simultaneamente o consumo, o que obrigou a elevar os salários de trabalhadores e trabalhadoras, que também tinham que se converter em consumidores. Mas na década de 70, ante a progressiva globalização das economias, desencadeou-se a crise deste modelo produtivo. Agora a crise econômica manifesta-se através do fato de que os mercados são cada vez mais heterogêneos e estão mais fragmentados, provocando a desconcentração e a descentralização da produção.

A descentralização é a única forma viável de poder atender às necessidades e interesses de caráter mais local; desta forma é possível detectar melhor as necessidades de seus consumidores.

A "estabilidade em um posto específico de trabalho" é substituída a partir de agora pela "estabilidade no emprego dentro da empresa", no melhor dos casos. Além disso, evidencia-se a precariedade nos contratos de trabalho na medida em que surgem situações de instabilidade, temporalidade, estacionalidade, insegurança das contratações, o que será chamado de flexibilidade trabalhista.

No mundo empresarial, entre as medidas propostas encontram-se as de oferecer maior participação à classe trabalhadora na concepção, programação e avaliação dos resultados de suas próprias tarefas. Isto obrigará os empresários a impulsionar e sustentar programas de formação permanente e de reciclagem trabalhista. Cada vez mais, a situação diferencia-se das normas construídas pelas concepções tayloristas, pois nelas ressaltava-se a formação

profissional centrada na especialização, já que as tarefas estavam claramente delimitadas e divididas. Mas isto deixou de combinar com a flexibilidade da produção e dos mercados atuais.

Começa-se a conceder importância ao trabalho em equipe, frente ao trabalho individual dos modelos tayloristas e fordistas. Recordemos que antes propunha-se o trabalho individualizado, porque F.W. Taylor estava convencido de que trabalhadores e trabalhadoras eram vagabundos, e que, se tivessem a possibilidade de agrupar-se, ficariam ainda mais tempo sem fazer nada, diminuiriam o ritmo.

Para o mundo empresarial, os anos 80 significam uma forte aposta nas ideologias e culturas eficientistas, privatizadoras, individualistas, liberais e conservadoras que, de forma prioritária, outorgam ao mercado a responsabilidade de destinar eficazmente os recursos e determinar os preços. Ao mesmo tempo, a competição das indústrias e mercados de outros países torna-se muito evidente, bem como as exigências de uma população já convertida em consumidora voraz.

Taichi Ohno, engenheiro-chefe da empresa Toyota, revolucionou os atuais modelos de gestão e produção; ele foi o inspirador da famosa revolução Toyota durante a década de 50 e 60, e por esta razão este modelo é conhecido pelos nomes de "toyotismo" ou "ohnonismo".

Esta nova concepção da organização do trabalho distingue-se pelos seguintes fatores:

1. Eliminação dos recursos redundantes, considerados um desperdício, e implantação da "produção enxuta". A fábrica enxuta ou "mínima" se reduz "às funções, equipamentos e pessoal estritamente necessários para satisfazer à demanda diária ou semanal" (Coriat, B., 1993, p. 23); conseqüentemente, precisa de menos espaço, menos materiais acumulados, menos pessoal, menos maquinaria, menos estoques. Para tornar possíveis tais reduções, deve-se desenvolver uma estratégia para que as provisões e matérias necessárias para a fabricação ou comercialização de algo

possam estar disponíveis com a maior rapidez possível, "*just-in-time*".

2. O objetivo da "Qualidade Total", ou defeito-zero, refere-se ao processo de detectar o quanto antes os defeitos de produção e comercialização, eliminando-os desde o início, sem recorrer ao aumento de custos. Para isso são utilizadas várias estratégias, entre elas: o controle estatístico do processo e, especialmente, os grupos ou círculos de qualidade.

Os "círculos de qualidade" são uma importante inovação organizativa que ajuda a recuperar e aproveitar o conhecimento e experiência dos trabalhadores, e que se propagou rapidamente das fábricas japonesas da Toyota para empresas de outros países. A memória histórica do empresariado percebeu que, quando uma nova máquina ou tecnologia é incorporada a uma fábrica, sempre existem muitas probabilidades de aparecerem imprevistos em seu funcionamento e utilização, não detectados nos testes. Aqueles que detectavam alguma anomalia em primeiro lugar, imaginavam modos de solucioná-la, eram os que a manejavam diretamente; daí a necessidade de contar com sua colaboração para superar os imprevistos o quanto antes para, deste modo, não diminuir a produção. Os círculos de qualidade são uma modalidade de organização do trabalho na qual trabalhadores e trabalhadoras comprometem-se com os interesses da empresa e colaboram de maneira mais intensa, colocando à disposição da mesma sua experiência e conhecimentos para identificar problemas; sugerir e experimentar mudanças que favoreçam uma maior produção e melhora da qualidade.

Para chegar a este compromisso, estimula-se sua competitividade mediante prêmios e incentivos econômicos, fazendo com que trabalhadores e trabalhadoras se comprometam com os objetivos de qualidade e produtividade propostos pela empresa, etc.

3. Envolver a classe trabalhadora na tomada de decisões relativas à produção significa oferecer-lhe formação contínua, pois as flutuações do mercado são muito grandes. A

polivalência e plurifuncionalidade de assalariados e assalariadas são condições básicas para facilitar as inovações na organização das empresas e assegurar sua produtividade e rentabilidade.

Segundo o próprio Taichi Ohno, "o sistema Toyota originou-se na necessidade particular do Japão de produzir pequenas quantidades de muitos modelos de produtos; mais tarde, o mesmo evoluiu para converter-se em um verdadeiro sistema de produção. Devido a esta origem, este sistema é fundamentalmente competitivo na diversificação" (citado em Coriat, B., 1993, p. 20). Isso representava o contrário das propostas de Henry Ford, que buscavam a fabricação em massa, isto é, uma grande quantidade de produtos idênticos. Como pretende ajustar-se às flutuações qualitativas e quantitativas do mercado e da demanda, o ohnonismo não se arrisca acumulando grandes estoques que possam ficar encalhados. Assim, seu objetivo é a fábrica mínima ou "enxuta", que lhe servirá para reduzir custos, ganhar competitividade e, o que é muito importante, poder. É preciso produzir apenas o necessário e no momento certo.

Neste novo modelo de organização do trabalho, as telecomunicações desempenham um papel muito importante. Com o desenvolvimento e propagação das tecnologias da informação, o mundo empresarial e, em geral, as instituições têm maiores possibilidades de realizar processos descentralizadores e aumentar a flexibilidade dos modelos organizativos, sem chegar a perder o controle e a direção.

A informatização permite reduzir o excesso de burocracia vertical da maioria das fábricas e, em geral, de qualquer tipo de instituições, propiciando uma maior horizontalidade e, ao mesmo tempo, o aproveitamento do saber e da experiência de trabalhadores e trabalhadoras.

Quando a complexidade e a incerteza são características peculiares da sociedade na qual vivemos, a flexibilidade transforma-se em dimensão essencial dos modelos de produção e comercialização, contando com o apoio conjunto

de potentes redes de telecomunicações, maquinaria programável e controlável por computador, bem como rodovias e meios de comunicação muito velozes.

A flexibilidade e polivalência da classe trabalhadora possibilita que uma mesma pessoa seja responsável pelo manejo e controle de várias máquinas, ao contrário do modelo fordista no qual devia atender apenas a uma tarefa. Agora trabalhadores e trabalhadoras gozam de grande autonomia, tanto para a criação de equipes de trabalho como para assumir diversas funções, que vão de tarefas de inspeção e manutenção até a limpeza. A flexibilidade também afeta salários e horários de trabalho. No tocante aos salários, incentiva-se a produtividade e a formação contínua de empregados e empregadas, bem como o tempo de serviço na empresa (para não desperdiçar a experiência prática e os conhecimentos acumulados por cada pessoa), mediante incentivos econômicos.

Na filosofia toyotista existe uma organização e reorganização do trabalho de acordo com os princípios de flexibilidade horizontal e vertical e de multifuncionalidade. Pode-se afirmar que existe uma importante redescoberta do interesse da pessoa trabalhadora como elemento-chave da rentabilidade e competitividade da empresa; existe o convencimento de que, sem sua cooperação e compromisso, é impossível aumentar a produtividade e melhorar a qualidade.

De todos modos, o toyotismo possui um perigo inerente: o de reduzir-se a uma espécie de taylorismo interiorizado, embora não estejam previstas tarefas corriqueiras e excessivamente rotineiras, nem um forte e visível controle burocrático e disciplinar no ápice de um modelo organizativo piramidal. Mas para melhorar a produção pode-se recorrer a estratégias como eliminar movimentos inúteis e padronizar e simplificar bastante os processos, tratando de evitar tarefas complicadas para não perder tempo. Como declara Giuseppe Bonazzi (1993, p. 13), "é difícil discernir a sutil linha que separa, por um lado, a participação voluntária e, pelo outro, a interiorização obsessiva da auto-exploração".

Não devemos esquecer o forte ataque e destruição dos sindicatos independentes na década de 50, efetuados pelas empresas japonesas que implantavam este modelo de organização do trabalho e da produção. O patronato japonês dedicou-se a criar sindicatos colaboracionistas e chegou a recorrer à polícia para impor sua ordem. Naquele momento surgiu a figura do sindicato de fábrica, corporativista, totalmente identificado com os interesses da mesma. As greves deixam de existir, pois os sindicatos são controlados pela empresa, já que ocupar cargos em tais sindicatos é uma das maneiras de obter melhores postos de trabalho e ganhar melhores salários. Ao mesmo tempo, há uma maciça redução de pessoal, que se agrupa em pequenas células de produção com uma filosofia muito competitiva, o que dificulta ainda mais as reivindicações coletivas.

Outra característica importante dos modelos toyotistas é a ocultação das hierarquias de poder, mas estas são reais; no fundo, o que se discute são os meios e formas de obter determinados produtos, mas os verdadeiros objetivos empresariais ficam à margem da classe trabalhadora: o que se produz, a quantidade, o porquê, quando e onde. Nos modelos empresariais descentralizados, a delegação de poder ocorre apenas até determinados limites e, ao mesmo tempo, os controles tornam-se mais difusos e ocultos.

Apesar disso, acho importante esclarecer que não estou afirmando que o fordismo desapareceu; ao contrário, continua desenvolvendo-se e reformulando-se, e é possível ver este modelo de organização do trabalho junto a outros de inspiração ohnonista, com maior preocupação por modelos de produção flexíveis, em uma mesma empresa, especialmente se esta tiver filiais em países diferentes (Carrillo, J., 1994).

ALGUMAS INFLUÊNCIAS DOS MODELOS EMPRESARIAIS NOS SISTEMAS EDUCACIONAIS

Na década de 60, eram freqüentes as metáforas e comparações da escola com as fábricas, sobretudo entre aqueles que apoiavam modelos positivistas e tecnológicos de organização e administração escolar. A linguagem, conceitos e práticas normalmente utilizados na indústria, como "direção por objetivos", "*management* científico", "taxionomias de objetivos operacionais", etc., passam a ser habituais nos tratados de pedagogia e nos programas das Escolas de Magistério e Faculdades de Ciências da Educação. Esta nova linguagem incorpora os valores e pressuposições do mundo empresarial do capitalismo.

Cada vez mais, as instituições escolares passam a ser vistas da mesma maneira que as empresas e mercados econômicos. As análises e instrumentos analíticos para compreender as dinâmicas empresariais e mercantis vão adquirindo maior relevância na hora de julgar os sistemas educacionais.

Se durante todo este século pudemos constatar que os sistemas educacionais não permaneceram indiferentes ante as mudanças nos modos de produção e gestão empresariais (Apple, M.W., 1986; Gimeno, J., 1982; Torres, J., 1991), é lógico pensar que as soluções propugnadas pelo toyotismo também tenham deixado sua marca no sistema educacional.

Para compreender as reformas e inovações educacionais é preciso desvelar as razões e discursos nos quais se baseiam. Tanto as políticas de reforma educacional oriundas da Administração como as modas pedagógicas estão impregnadas de discursos, ideais e interesses gerados e compartilhados por outras esferas da vida econômica e social.

Se as crises nos modelos de produção e distribuição capitalista vão sendo resolvidas gradualmente, em um primeiro momento mediante a aplicação de princípios tayloristas e fordistas, e posteriormente com novas adaptações e mesmo, atualmente, com a gestação de novas fórmulas como o toyotismo, é previsível pensar que algo

semelhante pode estar ocorrendo também nos sistemas escolares. Cada modelo de produção e distribuição requer pessoas com determinadas capacidades, conhecimentos, habilidades e valores; e sobre isto os sistemas educacionais têm muito a dizer.

Os novos modelos de produção industrial, sua dependência das mudanças de ritmo nas modas e necessidades preferidas pelos consumidores e consumidoras, as estratégias de competitividade e de melhora da qualidade nas empresas, exigem das instituições escolares compromissos para formar pessoas com conhecimentos, destrezas, procedimentos e valores de acordo com esta nova filosofia econômica.

Durante a década de 80, as fortes críticas do mundo empresarial às instituições escolares e especialmente à Formação Profissional converteram-se em algo cotidiano. Deste modo, o governo socialista foi obrigado a realizar uma reforma do sistema educacional espanhol para poder preparar futuros trabalhadores e trabalhadoras para ajustar-se às novas filosofias da produção e às conseqüentes transformações dos postos de trabalho.

Conseqüentemente, a grande importância que os discursos oficiais dos Ministérios e Secretarias da Educação vêm outorgando a algumas linguagens pedagógicas pode ser relida e interpretada também a partir de uma certa filosofia próxima ao ohnonismo.

Penso que numerosas propostas pedagógicas que estão sendo divulgadas por instâncias ministeriais pertencentes ao próprio Governo, que atualmente também está contribuindo com a flexibilização dos mercados de trabalho, adquirem sentido se levarmos em consideração esta interdependência entre a esfera econômica e a educacional. Conceitos e propostas como as de "descentralização", "autonomia dos centros escolares", "flexibilidade dos programas escolares", "liberdade de escolha de instituições docentes", etc., têm sua correspondência na descentralização das grandes corporações industriais, na autonomia relativa de cada fábrica, na flexibilidade de organização para ajustar-se à

variabilidade de mercados e consumidores, nas estratégias de melhora de produtividade baseada nos círculos de qualidade, na avaliação e supervisão central para controlar a validade e o cumprimento dos grandes objetivos da empresa, etc.

A flexibilidade organizativa promovida para organizações e programas escolares pode ser uma conseqüência da defendida no mundo empresarial; da flexibilidade exigida para que as empresas possam adaptar-se rapidamente às necessidades detectadas nos mercados.

Da mesma maneira que na filosofia toyotista existe uma notável exaltação da figura do trabalhador, também na educação os discursos são unânimes sobre a importância decisiva da classe docente. Assume-se que, em sua cooperação, nenhuma inovação pode ser bem-sucedida. As tentativas mais fordistas de confiar na tecnologia para "suprir" déficit de formação ou falta de cooperação são agora consideradas ineficazes.

Segundo afirma a própria Administração, a qualidade dos processos educacionais é impossível sem o compromisso dos professores. Mas, no fundo, talvez pretenda-se apenas circunscrever o âmbito do que pode ser pensado por professores, professoras e estudantes às dimensões metodológicas e de organização das instituições escolares, mas não à análise crítica dos conteúdos e finalidades dos níveis educacionais e, em geral, do sistema escolar.

A liberdade de mercados do mundo econômico está sendo transferida também para o âmbito da educação. Aqueles que apostam em modelos capitalistas como os que comentamos exigem e defendem que a liberdade dos consumidores também se reflita na liberdade de escolher CEPs e corpo docente. Isto explica o forte impulso que os países com governos mais conservadores estão dando à elaboração de "padrões de qualidade" para analisar o sistema educacional, como se estivéssemos falando de fábricas e mercados.

Como frisam Stephen Murgatroyd e Colin Morgan (1993, p. 44), do mesmo modo que a revolução industrial criou novas

modalidades de trabalho nas manufaturas do século passado, a revolução da qualidade está originando novas formas de trabalho em todas as organizações dos anos 90.

Pretende-se garantir esta aposta na qualidade programando um conjunto de padrões ou exigências de qualidade propostas por grupos de pessoas especializadas em Administração Educacional.

No entanto, devemos ressaltar que esta introdução da flexibilidade curricular, autonomia das instituições escolares, necessidade de maior formação e atualização dos professores etc., faz parte das velhas reclamações dos grupos docentes e sindicais mais progressistas. Desde o início, os MRPs vêm propugnando estas medidas. Com o reconhecimento destas reivindicações pelas políticas da Administração, pelo menos em numerosos discursos teóricos, abrem-se possibilidades reais de intervir em um espaço prático que podem ser aproveitadas pelo corpo docente, estudantes e grupos sociais comprometidos com a educação, assim como pela sociedade em geral, para melhorar a qualidade do sistema educacional. Podem ser criadas dinâmicas de participação que levem à democratização real de suas estruturas, à revisão crítica dos conteúdos, valores e habilidades construídos e reconstruídos por estudantes e professores nas salas de aula e instituições educacionais.

Resta saber se esta nova linguagem é real, fruto de uma verdadeira confiança na participação democrática, ou se é apenas uma mudança de linguagem, até convertê-la em um simples conjunto de *slogans* sem qualquer conteúdo.

Conceitos como ensino globalizado, interdisciplinariedade, participação, democracia, trabalho em equipe, abrangência, autonomia, etc., podem acabar perdendo sua riqueza original e reduzir-se a frases feitas. Deste modo estaria sendo traído o compromisso de numerosos grupos docentes, MRPs, sindicatos, etc., com a defesa da filosofia de fundo de tais conceitos.

Assim, alguns exemplos que reafirmam este tipo de dúvidas são: a falta de um compromisso sério com as reformas educacionais, na medida em que ao mesmo tempo

não se aprova uma lei de financiamento que possa garantir minimamente seu desenvolvimento; a criação de um Instituto Nacional de Qualidade e Avaliação do Sistema Educacional pelo Ministério da Educação e Ciência que pode reforçar uma maior centralização, frente aos discursos oficiais de descentralização, especialmente se começarem a ser elaborados indicadores para julgar o grau de cumprimento do PCB. Deste modo, a filosofia de responsabilidade, democratização e autonomia dos CEPs limitar-se-ia apenas a questões de menor importância, pois no fim haveria que competir no mercado estatal, comparando os resultados conseguidos por cada centro com a lista de indicadores elaborada pela equipe de pessoas designadas pelo Ministério da Educação e Ciência. O discurso da autonomia pode reduzir-se apenas à liberdade de escolha de estratégias para obter os objetivos impostos pelas estruturas centrais do sistema educacional. Os "círculos de qualidade" constituídos pelas equipes pedagógicas de cada centro escolar teriam sua capacidade de ação delimitada por indicadores daquilo que devem conseguir, para cuja definição não contribuíram.

Não podemos esquecer que qualquer sistema de indicadores é fruto de uma determinada ideologia; traduz os resultados que cabe esperar das instituições escolares a partir de uma concepção de valores específica. Além disso, na medida em que se pretende impor em todo o Estado espanhol uma realidade plurinacional, pluricultural e plurilingüística, existe o perigo de estar reforçando, mesmo sem se ter esta intenção, uma uniformização que contradiz a realidade desta diversidade de povos e culturas.

Poucas vezes ao longo da história foi tão urgente a aposta em uma educação verdadeiramente comprometida com valores de democracia, solidariedade e crítica, se quisermos ajudar cidadãos e cidadãs a enfrentar essas políticas de flexibilidade, descentralização e autonomia propugnadas nas esferas trabalhistas. É preciso formar pessoas com capacidade de crítica e solidariedade, se não quisermos deixá-las ainda mais indefesas.

Enquanto isso, professoras, professores, estudantes e grupos sociais convencidos do valor da educação, apesar de todo tipo de obstáculos, continuarão abrindo novas brechas, desenvolvendo práticas educacionais mais democráticas, nas quais garotos e garotas pertencentes a grupos sociais não-hegemônicos não serão discriminados.