EDUCAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PARTICIPADA

Maria Aparecida da Silva

Introdução

Neste artigo, concebe-se a ação como práxis material e social. Dentro desse entendimento, admite-se, como ponto de partida, ser a administração uma práxis material e social. No caso da administração escolar, trata-se de uma práxis em determinada instituição – a escola, onde se vivencia uma cultura, a qual por sua vez tem seus determinantes histórico-sociais e econômicos. Sob este ângulo de análise, entende-se serem as teorias das organizações ou teorias da administração científica, elaborações oriundas de determinadas práticas administrativas e que expressem o desenvolvimento das relações de produção na sociedade.

As teorias, com o passar do tempo, vão cedendo lugar a novas teorias sempre que a realidade histórica exige, em decorrência dos arranjos institucionais, da estrutura e do comportamento das instituições. Quando as antigas teorias ficam defasadas, cria-se uma demanda por outras novas. Se essas mudanças são muito amplas e profundas, as velhas teorias podem não ser simplesmente reformuladas por alguns novos pressupostos ou pela incorporação de alguns novos argumentos, mas sim substituídas por construtos novos.

ORIGENS DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPADA: DIMENSÃO HISTÓRICA

Feito este preâmbulo, pode-se dizer que na área da administração em geral e da administração escolar, como campo específico, a partir da segunda metade da década de 70 e início dos anos 80, há claros indicadores de inflexão nas práticas administrativas e, por decorrência, nas elaborações teóricas sobre administração. Razões sociais, históricas, econômicas, entre outras, estão na base dessas mudanças.

Como afirma Tauille (1991),

o sistema econômico internacional tornou-se bastante mais instável ao longo dos anos 70 e também em boa parte dos anos 80. Não importa se deva datar-se a explicitação original dessa instabilidade à crise do petróleo em 1974, ou a agosto de 1971, quando o dólar deixou de ser oficialmente o padrão monetário internacional, ou a qualquer outro evento. O fato é que a concorrência internacional tornou-se muito mais acirrada, forçando firmas e economias inteiras a se ajustar e a mudar. Ia ficando cada vez mais claro que a melhor técnica (best practice) não era meramente uma questão de trilhar o novo paradigma tecnológico (no sentido de hardware) através da adoção de equipamentos mais flexíveis pela microeletrônica. Para ficar na ponta da competitividade era necessário extrair o máximo das potencialidades oferecidas pela nova base técnica através de meios organizacionais atualizados (no sentido mais soft ou de human ware). As vantagens comparativas estáticas acabariam por dar lugar às vantagens comparativas dinâmicas, às vantagens de ser mais capaz de mudar em face de condições ad-

versas do mercado e/ou de ser capaz de criar essas condições adversas para outros concorrentes. (idem, p. 88)

É dentro desse espírito que se assiste, no mundo inteiro, à inflexão nos modelos de gestão, levando alguns teóricos a considerarem o fim do taylorismo¹ e do fordismo², mas outros a considerarem, apenas, um remodelamento das formas de organização e gerenciamento do processo de trabalho, sem a superação dos modelos clássicos de administração. Dentro desta tendência de mudança nos padrões gerenciais, situa-se o esforço generalizado de adoção de técnicas oriundas do chamado "modelo japonês", no Brasil, com destaque aos programas de gerência da qualidade total. É, ainda, dentro desse quadro que pode ser situada a experiência mineira, consubstanciada no projeto de gerência da qualidade total na educação.

A tentativa de implantar formas de gerenciamento mais flexíveis no Brasil e, por decorrência, a adoção de técnicas que favoreçam a participação na gestão tem sido feita pelos chamados programas de qualidade total. Segundo Ruas (1992), a adoção desses programas vai alterar as atitudes e responsabilidades atribuídas aos trabalhadores em termos de:

- responsabilidade pelo controle de qualidade no próprio posto operacional;
- participação na elaboração de normas e procedimentos relacionados à inspeção de qualidade;
- elaboração dos CEPs ou Cartas de Controle;

- participação em grupos de solução de problemas e melhorias;
- preparação e ajuste de equipamentos;
- rodízio de atividades;
- manutenção rotineira (idem, p.4 apud TENÓRIO, s.d., p. 6-7)

Não há como discordar de Tenório (s.d), em suas ponderações e questionamento:

Não podemos duvidar da importância de um paradigma organizacional que propõe-se a mobilizar os trabalhadores através de mais circulação de informação, participação coletiva, delegação de responsabilidades e descentralização das decisões. A pergunta ainda a ser respondida é se esses 'ingredientes' promovem a democratização no interior das organizações? (Tenório, s.d., p.6-7)

Além dessa, outras questões poderão ser acrescentadas. Em que circunstância histórica ocorre a inflexão nos modos de gerir o trabalho no Brasil? A ênfase nos modelos de gestão, por intermédio de ações participativas, em contraposição aos modelos de centralização técnico-burocrática tão frequentes nos sistemas organizacionais, surge em que conjuntura no Brasil? A adoção de técnicas participativas é, de fato, capaz de aprofundar a democracia nos locais de trabalho e afetar o controle da organização do trabalho por parte daqueles que o executam?

Em breves considerações, vale fazer uma retrospectiva histórica, situando a entrada da palavra participação no discurso sobre administração nas instâncias governamentais brasileiras para, a seguir, discutir o conceito de participação. No Brasil, registrou-se, na segunda meta-

de dos anos 70 e início dos anos 80, a desaceleração da economia e o aumento da inflação. A partir daí, começa um decréscimo na produção. A plena utilização da capacidade produtiva passa a enfrentar barreiras não superáveis a curto prazo, tais como: baixa qualidade da mão-de-obra, não-diversificação do mercado consumidor (concentrado nas camadas de altas rendas), limites de ordem tecnológica na capacidade de exportar e outras, que acabaram por intensificar um novo surto inflacionário (SILVA, 1994). Paul Singer (1986) fornece evidências estatísticas dessa afirmação:

Nos quatro anos anteriores a 1976, o PIB per capita cresceu 30,6%, nos quatro anos posteriores a 1976, esse crescimento cai a 14,8%. o deflator implícito do produto, que constitui a medida mais abrangente da inflação, aumenta durante toda a década de 70, particularmente a partir de 1979, quando atinge 57,6%, chegando a 94,65% em 1980. (idem, p.42)

Há uma tentativa, por parte do Governo Militar, de negar, a princípio, essa inflação. A seguir, admitem-na, mitificando-a, porém, em torno da chamada "crise do petróleo". De fato, é no período de 1976 a 1980 que ocorrem o segundo choque do petróleo e a elevação das taxas internacionais de juros. Todavia, há que se considerar que, antes da crise do petróleo, a inflação já se tornara visível, em decorrência da dinâmica interna da economia e dos desequilíbrios ensejados pela multi-plicidade de pontos de estrangulamento que acompanharam o crescimento econômico. Além disso, esses fatores externos – crise do petróleo e ele-

vação das taxas internacionais de juros – foram neutralizados temporariamente pela entrada crescente de empréstimos estrangeiros (SILVA, 1994).

Juntamente com a crise econômica e também em decorrência dessa crise, ocorre o enfraquecimento das instituições governamentais. Tal enfraquecimento implicou mudanças na forma de articulação entre o Estado e a classe trabalhadora, as quais culminaram com a recuperação da barganha coletiva de salários, com a reformulação da política salarial e com a concessão do direito de greve. As greves vinham eclodindo, ainda que proibidas. O reconhecimento público do poder organizativo de forma autônoma da classe trabalhadora ia-se dando em meio à frustração com o fim do “milagre econômico”, ao agravamento da crise econômica, à derrota do governo nas eleições de 1974, 1978 e 1982, à decretação do processo de “abertura política” e ao advento da “Nova República”, com suas promessas.

Em uma sociedade que se vai organizando, diversas instituições sociais alinharam sua luta em favor da democracia, tais como: organizações sindicais, Igreja, Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Associação Brasileira de Imprensa (ABI) e alguns partidos políticos de esquerda. As instituições oriundas dos movimentos sociais, pautando sua gestão de forma autônoma e participadamente, vão pressionando por mudanças na forma de articulação do Estado com a sociedade.

Diante de todos esses elementos que evidenciam o declínio e a crise do Estado na forma de gerir o social, torna-se imperioso buscar novas formas políticas de exercício do poder. É dentro dessa con-

juntura que vão surgindo novas lideranças empresariais, mais despertas para as necessidades de mudanças, e de intelectuais, especialmente economistas estruturalistas ligados ao Movimento Democrático Brasileiro (MDB). Ambos criticam a política econômica oficial e apresentam propostas alternativas progressistas, consubstanciadas no Primeiro Documento dos Empresários, divulgado em fins de junho de 1979. Nesse documento é expressa a defesa de medidas que sanem “as desigualdades sociais mais profundas”, visto estarem pondo “em risco, a longo prazo, a estabilidade social e exigindo, de imediato, soluções compatíveis com as exigências de uma ordem social moderna, onde haja uma ampla participação de todos, uma política salarial justa e liberdade sindical”.

A mudança de retórica dos empresários, que pouco antes concordavam com o que propunha o regime militar, a construção de um projeto alternativo, por esse grupo, com apoio maciço do grande capital, atingem seu ponto culminante com a constituição da Aliança Democrática (Partido do Movimento Democrático Brasileiro/ Partido da Frente Liberal – PMDB/PFL) e a escolha de Tancredo Neves, com sua morte, José Sarney, para Presidente da República. Funda-se, assim, a “Nova República” trazendo consigo a promessa de mudança, porém com limites. Daí, trazer também abordagens, estratégias e vocabulário adequados para fazer uma transição sem ruptura. É nesse contexto que o planejamento participativo e a administração participada, antes estratégias dos movimentos sociais³, oficializam-se como forma de gerir o social.

Em meio a tantos efeitos contrários ao planejamento participativo e à administração participada ao longo da História, no Brasil, a partir da década de 80, a palavra-chave foi participação. Sem dúvida, a palavra emergiu do alto grau de mobilização da população brasileira em vários momentos, seja no nível mais restrito, lutando por idéias e por objetivos específicos, reforçando-se num processo de solidariedade de pequenas conquistas que, somadas, cau-

saram mais impactos que muitos discursos inflamados – os chamados movimentos urbanos –, seja no nível mais amplo de participação de multidões, como no movimento por “Diretas já” para Presidente da República. As pressões que esses movimentos exerceram sobre os órgãos públicos não podem ser minimizadas, inclusive até pela incorporação do que Storch (1978) chamou de **atual modismo** da participação no Brasil.

DISTINGUINDO E QUALIFICANDO A PARTICIPAÇÃO

Subjacente ao termo participação, há diversas concepções e diversos posicionamentos ideológicos; daí torna-se complexo defini-lo. Mas, ao mesmo tempo, há necessidade de qualificá-lo. Afinal, de que participação se trata: **participação conflitante** ou **participação funcional**? Motta (1987) faz uma diferença entre a participação conflitante e a participação funcional. Entende a primeira oriunda do movimento de resistência e oposição dos trabalhadores ao taylorismo. Baseia-se no processo de negociação coletiva entre patronato e sindicato de trabalhadores. Destaca um movimento em busca de formas mais autônomas de participação, uma vez que aquela, decorrente de negociação, é restritiva, por excluir a maioria dos trabalhadores ao supor que as cúpulas sindicais falam pelos trabalhadores. Vê a participação funcional como prática de reuniões entre administradores e administrados, para debate, consulta e coleta de informações. Como se depreende do exposto, a complexidade do tema participação exige cautela na avaliação do

seu alcance pois implica a difícil tarefa de dimensionar, como lembra Motta (1987), “... até que ponto as pessoas efetivamente participam na tomada e implementação das decisões que dizem respeito à coletividade e até que ponto são manipuladas” (idem, p. 91).

É novamente Motta quem esclarece a questão, ao afirmar que “participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder” (idem, p. 91), enquanto, na autogestão “não se trata de participar de um poder, mas de ter um poder” (idem, p. 93). O autor fornece, a seguir, dois conceitos básicos que permitem tornar mais claro o conceito de participação:

No caso particular das escolas é preciso distinguir autogestão pedagógica de autogestão institucional. Enquanto a primeira se refere à dinâmica do trabalho pedagógico, a segunda se refere à administração do estabelecimento de ensino.

Nem sempre a participação visa à autogestão. Da mesma forma, é discutível

se a favorece ou a dificulta. Segundo quem alguns estudiosos de algumas filiações ideológicas, ela é um caminho. segundo outros um descaminho". (idem, p. 93)

Palloix (1982) adverte que "Há um risco de que as reivindicações de controle por parte dos trabalhadores (ou auto administração – autogestão) sejam ilusórias, se forem limitadas às reivindicações de controle da produção (...)" (idem, p. 92).

Alguns subsídios da teorização sobre a participação enquanto controle, a partir da prática nas relações de trabalho, contribuem para a compreensão da polêmica em torno de ser a participação um caminho ou descaminho emancipatório. Ramalho (1991, p. 40) considera que "controle é um dos termos mais usados para contar como os trabalhadores são persuadidos a trabalhar, com detalhes sobre a condução das operações de trabalho ou da aceitação da autoridade capitalista por parte dos trabalhadores". Citando P.K. Edwards (1990), Ramalho (1991, p. 40) assim considera:

Deve-se abandonar a idéia de que o controle é necessariamente o produto da intenção deliberada da parte de gerentes e trabalhadores. Com certeza ambas as partes tentam influenciar a condução do processo de trabalho. Mas equacionar controle com efeitos intencionais traz problemas para identificar esses efeitos e para mostrar que os vários, e às vezes competitivos, métodos de influenciar a negociação do esforço do trabalho vem de uma política coerente. O mais perigoso, no entanto, é tratar o controle como algo em que apenas a gerência se envolve, com o trabalhadores em um papel puramente reativo.

Ainda, segundo Ramalho (1991, p. 41), "é preferível ver o controle como um padrão que emerge do processo de luta. Não apenas isso ajuda a lidar com o problema da intencionalidade como também serve para enfatizar a natureza multifacetada do controle".

Para esse autor, ainda remetendo a P.K. Edwards,

controle é um termo que resume um conjunto de mecanismos e práticas que regulam os termos do processo de trabalho. Vendo o controle em termos do resultado de lutas permite uma distinção entre controle detalhado (detailed control) e controle geral (general control). O primeiro se refere ao processo de trabalho imediato, a assuntos referentes a tarefas de trabalho e podem ser resumidas numa fronteira de controle. O ponto chave sobre a fronteira de controle é que tanto resume os resultados de lutas anteriores no processo de produção como cria as possibilidades de lutas futuras. Como no caso do controle em detalhe (...), o controle geral não se refere a intenções mas a padrões de resultados. Reflete a extensão na qual os trabalhadores ficam subordinados à produção de mais valia. Não é o controle no sentido de poder decidir aspectos particulares do esforço de negociação mas uma indicação da efetividade social do sistema produtivo. A importância de distinguir entre o controle geral e controle em detalhe está em que uma crise do último não necessariamente prejudica o primeiro. O ponto importante é que é possível analisar o controle sem reduzi-lo ao local da produção e sem oscilar entre suas concepções diferenciadas. (EDWARDS, 1990, p. 144-145 apud RAMALHO, 1991, P. 41)

QUALIFICANDO A ADMINISTRAÇÃO PARTICIPADA EM EDUCAÇÃO

No que se refere à administração participada e à questão do controle por parte dos trabalhadores da educação pública, a realidade é bastante complexa. Conforme análise de Silva (1994), o controle compartilhado – controle em detalhe – da escola é viável quando os profissionais, bem como pais, alunos e elementos da comunidade passam a ter assento no colegiado, para discussão e tomada de decisão relativas às questões pedagógicas e administrativo-pedagógicas. Neste caso, há uma margem de participação no que se refere às tarefas de trabalho quando profissionais, membros da comunidade, pais e alunos libertam-se do controle do Estado, buscando a democratização do espaço escolar. Dessa forma, obtêm o consentimento, à medida que esta participação é funcional, isto é, dirigida ao alcance dos objetivos de maior produtividade. Ainda segundo Silva (*idem*), quando se trata da participação no controle da organização do trabalho e da administração da força de trabalho, os profissionais da educação escolarizada – pais, alunos e membros da comunidade – acabam esbarrando na hierarquia e no controle do Estado à medida que os profissionais da escola pertencem a um quadro de pessoal, que é constituído pela ação do Estado e que se submete às normas do direito estatutário. Nesse nível, a participação é conflitante, palco de embates sociais entre trabalhadores da educação e gestores do Estado, por tocar na questão central – a organização do trabalho e, por conseguinte, o tempo de trabalho dos profissionais da educação.

Decorrem dessa distinção entre os tipos de participação no controle, algumas

perspectivas futuras de ação. De início, situam-se duas órbitas para o desenvolvimento de ações administrativas participadas. Embora se apresentem como campos possíveis de estratégias participativas separadas, importa cada vez mais a conscientização pelos profissionais da educação da necessidade do avanço em relação à articulação entre ambos, com pena de se cair na alienação. De fato, o conjunto das propostas de administração participada, hoje em voga nos meios empresariais e educacionais, postula que os dispositivos participativos têm como função fazer circular a informação entre os participantes e incentivá-los a partilhar informações visando à melhoria das condições de vida no trabalho, da organização, das tecnologias e do produto. É oportuno, no entanto, observar que esta concepção de participação preocupa-se com os efeitos técnico-produtivos relegando os efeitos sociais. É relegar os efeitos sociais não deixa de ser cair nas armadilhas de um “desvio tecnocrático”⁴, travestido de participativo, tão perverso quanto o “desvio tecnocrático” do modelo centralizado e burocratizado.

Pesquisadores na área têm concluído que ainda é muito cedo, pelo menos em termos de Brasil, para afirmar que a flexibilização, sob a forma de administração participada, como nova trajetória de organização da produção de bens ou serviços, seja o modelo que vem fomentando a democratização nas relações sociais no interior das instituições. De um lado, assiste-se a um conjunto de práticas isoladas, rotuladas como sendo “modelo japo-

nês", sendo implementadas e convivendo com formas hierárquicas rígidas, divisão do trabalho e disciplina autoritária (HIRATA, 1993). De outro, o panorama é de uma conjuntura econômica desfavorável, expressa pela capacidade ociosa, altos índices de desemprego, salários reais declinantes, desqualificação profissional quanto às novas tecnologias e, no caso da educação, sucateamento da rede pública de ensino. Além disso, há que se acrescentar a permanência de uma cultura gerencial historicamente autoritária e conservadora, por decorrência, resistente às mudanças que impliquem cessão de poder aos subordinados hierarquicamente (TENÓRIO, s/d; HUMPHREY, 1993).

Prochnick (1991, p. 3), em pesquisa realizada na indústria de calçados, conclui que existe um possível tipo de flexibilização *no qual equipamentos e técnicas modernas coexistem com salários baixos e condições de trabalho precárias, denominado de flexibilidade espúria*. Por analogia, poder-se-ia dizer que no Brasil convivem com a implantação de projetos de qualidade total, que invocam, como postulado principal, a participação dedicada e metódica de todos os setores e pessoas na prática do controle da qualidade, baixos salários, estrutura administrativa hierarquizada, arrogância de administradores e supervisores, e centralização do poder de decisão, constituindo uma **administração participada espúria**.

PROVOCANDO A CONTINUIDADE DO DEBATE

Por paradoxal que aparente ser a situação anteriormente descrita, talvez resida, no contraditório, a exigência de que a participação das pessoas não seja conseguida por meios disciplinares físicos, mas pela educação e treinamento, tendo em vista a socialização dos indivíduos para o desenvolvimento de comportamentos de acordo com os padrões de seu grupo, com enfoque organizacional pró-ativo, flexível, coetâneo com um mundo em constante mudança o qual exige e preconiza a diferenciação. No paradoxo, talvez, resida, também, a explicação para os indivíduos serem socializados desde cedo, via escola inserida no projeto de qualidade total, no espírito da nova ordem econômica, com todas as suas contradições. De fato, como falar de qualidade total na educação com escolas funcionando em condições precárias? Como falar de participação no projeto de qualidade total

na educação tendo o professor que completar o seu salário por intermédio de mecanismos de economia informal, ou fazendo jornada de trabalho dupla ou tripla? Resta, no entanto, questionar a direção da mudança e a razão de ser da ênfase em novas formas de socialização por meio da educação escolarizada, ainda que em condições precárias de funcionamento. Uma proposta pedagógica nesse contexto tem condições de superar o limite de uma formação individual adaptável, que sustenta a necessidade de informações, destrezas e conhecimentos com caráter utilitário e pragmático? Em que medida a adoção de programas de qualidade total nas empresas e na educação se restringe ao limite de uma flexibilidade meramente defensiva, no sentido de preservar mercados ameaçados, de adaptar-se aos constrangimentos da competição e às novas tecnologias numa

visão, a curto prazo, ao invés de uma flexibilidade ofensiva? Em que medida a administração participada para implementação de projetos de qualidade total não constitui, também, uma administração participa-

da defensiva, ou funcional, em vez de uma administração participada ofensiva? Tais questionamentos podem suscitar outras questões, bem como constituir objeto de estudos e pesquisas futuras.

NOTAS

¹ O taylorismo pode ser concebido como um modo de organização racional do trabalho, fruto do trabalho de engenheiros, tendo como expoente Frederick Winslow Taylor. É uma construção teórica por meio da qual os técnicos tentam regular a produção e as relações sociais, aplicando seus princípios na organização das empresas. Salienta o valor da divisão do trabalho em duas direções: (i) separação rigorosa do trabalho manual e do trabalho intelectual, da concepção e da execução do trabalho; (ii) decomposição rigorosa nos seus elementos gestuais das operações do trabalho produtivo.

² O fordismo – ou o trabalho em cadeia – constitui como que a outra face da moeda da evolução científica do trabalho. A cadeia, também chamada de estrada do trabalho, é a reconstituição das seqüências do trabalho segundo uma ordem lógica e simples de ligação fluente. Ela implica uma reorganização do espaço fabril em linhas bem coordenadas e, por conseguinte, uma divisão de tarefas e dos gestos, ao mesmo tempo que uma coordenação minutada para evitar a formação de “stocks” indesejáveis. A base da organização não é mais a máquina, mas o posto. O seu instrumento fundamental é o transportador automático. O operário imobiliza-se, preso ao seu posto ou à sua máquina e a passadeira dita-lhe o ritmo, acabando por despojá-lo dos gestos do seu próprio trabalho.

³ Tenório (s/d, p. 6, nota 16) coloca, com muita propriedade, o esclarecimento de que “a discussão e propostas sobre a participação dos trabalhadores na gestão das empresas não é um fato do século XX. Anteriormente os movimentos libertários (anarquistas) e comunistas já pontificavam essa necessidade ou possibilidade. A novidade dos nossos dias são as diferentes maneiras como o empregador pretende promover a participação do empregado na empresa”.

⁴ “Desvio tecnocrático” é uma expressão usada por Durmeval Trigueiro MENDES (1975: 6), para referir-se à substituição da “ratio” política pela “ratio” técnica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Ruy de Quadros. Capacitação tecnológica, revalorização o trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso João et al. (Orgs). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 93-127.
- HIRATA, Helena (Org.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1993.
- HUMPHREY, John. Adaptando o “modelo japonês” no Brasil. In: HIRATA, Helena. (Org.) *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1993.
- MENDES, Durmeval Trigueiro. Desenvolvimento, Tecnocracia e Universidade. *Revista de Cultura Vozes*, Petrópolis, v. LXCIX, n. 6, p. 5-18, ago. 1969.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Administração e participação; reflexões para a educação. *Revista da Faculdade de Educação da USP*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 199-206, jul./dez.1987.
- PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: TRONTI, Mário. *Processo de trabalho e estratégias de classes*. São Paulo: Zahar, 1982.

- PROCHINICK, Victor. Flexibilidade espúria: modernização técnica com desigualdade social na indústria brasileira de calçados. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI; UFRJ/FEA, 1991.
- RAMALHO, José Ricardo. Controle, conflito e consentimento na teoria do processo de trabalho; um balanço do debate. In: Reunião da ANPOCS, 15, Grupo de Trabalho Processo de Trabalho Reivindicações Sociais, 1991, *Anais ...* Caxambu, 1991. (Mimeogr.).
- RUAS, Roberto. Notas acerca da implantação de programas de qualidade e produtividade em setores industriais brasileiros. In: Reunião da Rede Franco-Latinoamericana de Estudos sobre Inovação Tecnológica e Trabalho. *Anais...* Buenos Aires, novembro de 1992.
- SILVA, Maria Aparecida da. *Administração dos conflitos sociais: as reformas administrativas e educacionais como respostas às questões emergentes da prática social (O caso de Minas Gerais)*. 1994, 334 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- SINGER, Paul. *Repartição da renda; pobres e ricos sob o regime militar*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.
- STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. (Orgs.). *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985.
- TAUILLE, José Ricardo. Flexibilidade dinâmica, cooperação e eficiência econômica: anotações. In: *Seminário Adoção de Tecnologias com base na Microeletrônica*. Calcutá /Índia, 1991. (mimeo.)
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *A flexibilização da produção significa a democratização do processo de produção?* Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, s/d, mimeo.

Recebido em novembro de 2001.

Aprovação final em novembro de 2002.