



## A INFLUÊNCIA DO *TOYOTISMO* NO TRABALHO DO EDUCADOR SOCIAL DE SOCIOEDUCAÇÃO

Ricardo Peres da Costa <sup>1</sup>

### RESUMO:

O texto discute elementos da teoria *toyotista* no âmbito geral e suas possíveis influências na gestão do sistema socioeducativo e cotidiano de trabalho do educador social. O artigo apresenta alguns aspectos em comum entre o modo de produção fabril de gestão do capital com as atividades laborais do servidor da socioeducação que atua na esfera pública do governo do Estado do Paraná.

**Palavras-chave:** Educador social; Trabalho; *Toyotismo*; Socioeducação.

### ABSTRACT:

The text discusses the general toyotist theory under its possible influences on socioeducational management system and the daily work of social educator. The article presents some common aspects between the industrial way of capital production management and the socioeducational server activities that acts in the public sphere of the government of the State of Parana.

**Keywords:** Social educator; Work; Toyotism; Socio-educational.

---

<sup>1</sup> Estudante de Pós-Graduação. Universidade Estadual de Londrina (UEL). E-mail: peresrpc@gmail.com



## 1 INTRODUÇÃO

Este texto tem como objetivo discutir a influência do *toyotismo* no trabalho do educador social de socioeducação, profissional que atua com adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de internação.

Para superar a pseudoconcreticidade dessa realidade em estudo, buscar-se-á na primeira parte do texto, introjectar a realidade do atual modo de produção capitalista, conceituando e analisando a sua instituição e consolidação em âmbito global. Na busca pela universalidade, refletiremos sobre a questão do trabalho e a influencia do *toyotismo* nos trabalhadores da socioeducação de forma a compreender como as relações se constituem no interior histórico dos processos sociais e econômicos. A matriz teórica que orienta este estudo entende o homem como sujeito socialmente construído e o educador social como produto das condições sociais ora estabelecidas.

Compreendendo-se que a dimensão investigativa é mediada na relação entre o conhecimento e a realidade, na última composição do texto, procuramos abstrair as mediações contraditórias entre o concreto pensado, fragmentado e a realidade derivada com sua universalidade econômica, social, política, jurídica, cultural e normativa do educador social de socioeducação.

## 2 O ESPÍRITO DO TOYOTISMO NA SOCIOEDUCAÇÃO

O processo histórico que transcorreu ao longo dos anos e fez a humanidade ser o que é nos dias atuais traz a marca indelével do trabalho. Foi por meio dele que o homem se impôs sobre a natureza, transformando-a segundo suas necessidades e intencionalidades. Nesse processo de humanização pelo trabalho, diferentes modos de produção da vida social desenvolveram-se, cada qual delineando um tipo específico de formação econômica e social e influenciando o modo de trabalho do homem.

Atualmente, o modelo *toyotista* caracterizado pelo novo complexo de reestruturação produtiva do capital, nas tecnologias, na produção de novas mercadorias, na gestão da produção capitalista, na captura da subjetividade do trabalhador se consolidou não somente como o modelo japonês de produção fabril, mas como o *Sistema Toyota de Produção*, disseminado para as mais diversas técnicas de administração flexível do capital, inclusive na administração pública (ALVES, 2011).



A mudança no sistema de produção capitalista trouxe dentre outras variações na economia global, um acirramento cada vez maior das desigualdades e exclusão social. As consequências desse modelo foram basicamente a importação das novas tecnologias, o desmonte do Estado e a reorganização do processo produtivo e segundo Antunes (1999, p. 209)

O mundo do trabalho viveu, como resultado das transformações e metamorfoses em curso nas últimas décadas, particularmente nos países capitalistas avançados, com repercussões significativas nos países de Terceiro Mundo dotados de uma industrialização intermediária, um processo múltiplo: de um lado verificou-se uma desproletarização do trabalho industrial, fabril, nos países de capitalismo avançado. [...]. Mas, paralelamente, efetivou-se uma significativa subproletarização do trabalho, decorrência das formas diversas de trabalho parcial, precário, terceirizado, subcontratado, vinculado a economia informal, ao setor de serviços etc. Verificou-se, portanto, uma significativa heterogeneização, complexificação e fragmentação do trabalho.

Ainda para Antunes (1999), este alargamento, das diversas formas de trabalho precarizado permite colocar em questão as teses que apontam para a supressão, ou mesmo eliminação da classe trabalhadora na era do capital mundializado e tecnicamente avançado. Os trabalhadores da socioeducação, não estão diretamente, inseridos nesses campos de atuação mencionados pelo autor, mesmo assim, não poderíamos afirmar que esses aspectos não afetaram o trabalho (serviço) na esfera do poder público.

Neste cenário vamos refletir com Alves (1999) onde ele atesta que o surgimento do *toyotismo* se dá como uma reestruturação do capital constituindo-se de um estágio superior de racionalização do trabalho, que não rompe, a rigor, com a lógica do *taylorismo-fordismo*, uma nova via original de racionalização do trabalho, centrada na rápida produção para o consumo imediato, ou seja, uma racionalização do trabalho adequada a uma nova etapa do capitalismo mundial.

Contraditoriamente, o produto do trabalho do educador social é o adolescente a que se atribui a autoria de ato infracional. Para este, é destinada toda força de trabalho do socioeducador. O que isso implica, na práxis cotidiana é a obrigação pública e social de transformar esse adolescente em uma pessoa de bem “ajustada” para o convívio societário. Ora, o modelo de produção capitalista e seus gerentes querem homens flexíveis e aptos para o trabalho conforme suas prerrogativas. Esse jovem, seguramente, não faz parte da força produtiva ativa que lhes interessa, tendo em vista, um comportamento em desacordo com o padrão socialmente estabelecido. Aqui temos um paradoxo para o educador social: o seu trabalho tem que ‘produzir’ sujeitos hábeis para o mercado de trabalho, após egresso do sistema socioeducativo, no entanto, as



organizações capitalistas estabelecem critérios que os abstém dessas contratações, em face do exército social de reserva.

Alves (1999, p. 112) chama esse processo de degradação do trabalho e do trabalhador e de “[...] desespecialização dos trabalhadores qualificados” o que se dá por meio da instalação de uma polivalência e plurifuncionalidade de homens e máquinas, ou dito de outra forma, de um aperfeiçoamento global do trabalhador para atender a flexibilidade dos novos modos de produção.

Ao educador social também é exigido polivalência multifuncional e, que ele saiba adaptar-se às mudanças contemporâneas no que tange à preparação do jovem às novas exigências do trabalho flexível. No entanto, a preparação não ocorre, porque o Estado não lhe dá condições materiais, pedagógicas e estruturais para o desenvolvimento dessas competências e habilidades exigidas para o acesso ao mundo do trabalho. . Ainda que assim o Estado o fizesse, o mercado não estaria ávido por essa mão de obra proveniente da prisão. Na perspectiva de que o trabalho desses profissionais deve ser realizado sob o prisma da busca da totalidade, nessa abstração de múltiplas determinações, pode-se concluir o quão influente é esse modelo *toyotista* para a organização do trabalho do educador social, e, como estes profissionais estão sob a influência da alienação produzida pelo capital.

### 3 SEGURANÇA E EDUCAÇÃO: FUNÇÕES EM CONFLITO

As características descritas no documento governamental que institui o cargo do educador social<sup>2</sup> possui semelhança com as habilidades desejáveis apresentadas nos princípios *toyotistas* aos trabalhadores em geral. As obrigações definidas para essa função exigem do socioeducador uma multifuncionalidade de ações no exercício profissional cotidiano, ainda que, sejam duas as principais funções que o educador social exerce no trabalho socioeducativo: a segurança e a educação social.

Para alguns autores, esse modelo também foi incorporado à administração pública em maior ou menor escala, onde “[...] os valores e dispositivos organizacionais do Sistema Toyota de Produção tornaram-se ‘senso comum’ da gestão do capital. Mesmo não participando da criação de valor, organizações de serviços e de administração

<sup>2</sup> Em 2002, foi instituído o Quadro Próprio do Poder Executivo do Estado do Paraná - QPPE, composto pelos funcionários civis da Administração Direta e Autárquica, pertencentes ao Quadro Geral do Estado. Em 2005, foi criada a função de Educador Social através, da Resolução nº 7.193/2005 da Secretaria de Estado da Administração e Previdência (SEAP) publicada em 06 de dezembro de 2005.



pública tendem a incorporar valores do neoprodutivismo toyotista” (ALVES, 2011, p. 43).

Em uma perspectiva não crítica, não há restrição para tamanhas atribuições e multifuncionalidades, pelo contrário, autores que estudam o trabalho educador social insistem em evidenciar que estas multifunções são inerentes ao trabalho.

Uma vez descritas as funções e as tarefas desses profissionais, poderíamos concluir que o educador social é o profissional da educação social que deve traduzir em objetivos educativos a incumbência que a organização lhes confere; que seus usuários podem ser pessoas, grupos e instituições; que tem definido um marco de atuação; que pode estar integrado em equipes de trabalho; que dispõe de recursos institucionais públicos e/ou privados e que requer uma formação contínua para otimizar seu desenvolvimento pessoal e melhorar no exercício de sua profissão (TRILLA; ROMANS; PETRUS, 2003, p. 124).

Após a promulgação da função de educador social, o governo paranaense publicou edital de concurso público com vistas a contratar novos servidores para trabalhar no sistema socioeducativo estadual. Esse momento histórico, para a função em análise, se deu concomitante com a entrada de novos servidores em agosto de 2006, e teve seu reflexo também na função do Educador Social. A formação inicial desses servidores, após a posse pública, concebia no seu ordenamento pedagógico e conceitual, que o socioeducador, seria o profissional responsável por atuar na dimensão sancionatória e pedagógica da medida socioeducativa direcionada ao adolescente privado de liberdade, sendo ele, o polo central de todas as tensões vivenciadas no cotidiano do atendimento socioeducativo.

Esse profissional, que anteriormente preocupava-se prioritariamente com as questões ligadas à área de segurança, monitoramento e vigilância passou a se demandar para este profissional a realização de atividades educacionais, oficinas e atividades ligadas à formação do adolescente e também que ele participasse de espaços de discussões metodológicas, como o estudo de caso e a elaboração do plano individualizado de atendimento (PIA) do adolescente. Essa subdivisão de tarefas causou conflitos entre os profissionais e os gestores do sistema socioeducativo. Outrora, a participação desses profissionais nesses espaços, não acontecia, porque não era considerado necessário, pois entendiam serem estas atribuições exclusivas da equipe técnica e da direção das Unidades Socioeducativas.

Em outros estados da federação, existe diferenciação entre as funções destinadas à segurança e à ação educativa desenvolvida pelo educador social, sendo dois profissionais diferentes que realizam tais funções. Novamente apresentamos o



pensamento de Trilla, Romans e Petrus (2003) para enfatizar o quanto essa premissa foi divulgada e propagada com uma quebra de paradigma no exercício profissional do educador social.

Devido a esta multiplicidade de funções, não é de se estranhar que se possa atribuir ao educador social um perfil polivalente que se definiria como o resultado das capacidades que lhe permitem intervir profissionalmente em âmbitos distintos, setores da população diferentes e problemáticas diversas, empregando para isso as estratégias e metodologias mais apropriadas para cada público e

situação, sempre a partir da vertente específica de seu trabalho, quer dizer, a realização com os processos educativos (TRILLA; ROMANS; PETRUS, 2003, p. 120-121).

Ao que parece, a multiplicidade de funções defendida pela gestão estadual e teorizada pelos autores, contribuiu para o adoecimento, a estafa física e mental dos trabalhadores, provocando inúmeros conflitos entre estes e os gestores do sistema. Aos educadores foi recomendado o desenvolvimento de várias funções além da função primeira para as quais fora contratado. Entretanto, o que se viu foi uma continuidade da prevalência da segurança e disciplina, em detrimento da ação pedagógica, no trato com os adolescentes. Conforme descrito no Perfil Profissiográfico do educador social que atua na privação de liberdade no Estado do Paraná, cabe a eles fazer segurança interna e externa, realizar oficinas profissionalizantes e ocupacionais, dirigir veículos automotores, entregar aos adolescentes a posologia dos medicamentos, fazer planejamento de atividades pedagógicas para períodos de férias escolares dos alunos e fins de semana etc. (PARANÁ, 2005).

Um das características do modo toyotista é a multifuncionalidade dos trabalhadores, quando de sua implantação no Japão, um de seus mentores perseguiu o objetivo de agregar no mesmo posto de trabalho máquinas com diferentes finalidades, sendo possível “[...] concentrar no mesmo local, diferentes funções de trabalho, antes limitadas a departamentos distintos no espaço da fábrica” (PINTO, 2010, p. 63). Aos poucos esse procedimento fundiu-se a outros postos, adquirindo o aspecto da multifuncionalidade, possibilitando a diminuição de postos de trabalho e permitindo que os trabalhadores acumulassem múltiplas funções e responsabilidades dentro da mesma jornada de trabalho.

A ideia era permitir que os trabalhadores adquirissem o conhecimento, executassem e passassem a se responsabilizar por várias fases do processo produtivo total, o que lhes possibilitaria desenvolver múltiplas capacidades, que, ao final seriam reaproveitadas no cotidiano de seu trabalho, com aumento de produtividade (PINTO, 2010, p. 63).



No sistema socioeducativo a ideia do administrador público era incutir no educador social que ele deveria abstrair a totalidade do adolescente autor de ato infracional, objeto de seu trabalho. Somente assim, poderia conhecer o adolescente em todas as suas multifacetadas sociais e subjetivas. Um grande engano, pois nem uma e nem outra tarefa foi bem desenvolvida. Nos três primeiros anos de contratação no setor público (estágio probatório), os gestores ainda conseguiram por meio do convencimento, que alguns poucos educadores realizassem as múltiplas funções que lhes eram atribuídas no perfil de trabalho. Importante salientar, que a realização dessas atividades pedagógicas por um ínfimo grupo de profissionais, contribuiu para que estes se tornassem vítimas de coação e zombarias por parte dos profissionais que não aderiram à proposta da gestão estadual. E, assim, após o período probatório, esses profissionais iniciaram movimentos de não mais realização dessas funções, o que atingiu a totalidade do grupo. Outro fator a ser considerado, na desmobilização foi à insuficiência de disponibilidade de recursos materiais (permanentes e de consumo) para a realização contínua das atividades.

Para o educador social o posto de trabalho é local específico onde ele realiza a sua função individual ou coletiva. Devido à falta de servidores, ocasionada pela burocracia ou falta de provimento de concursos públicos, o desenvolvimento das atividades cotidianas eram, quase sempre, realizadas em defasagem numérica de trabalhadores, ocorrendo cotidianamente um ajuste entre os trabalhadores e os postos de trabalho, para que, as atividades essenciais fossem desenvolvidas. Essa organização fragmentada tem características similares, a nosso ver, com a organização celular do sistema *Kanban*<sup>3</sup> *toyotista*.

A combinação entre autonomia, polivalência, e celularização, promoveu uma realocação das máquinas por trabalhador, estabelecendo, portanto, não apenas uma nova racionalização das operações de cada posto no processo produtivo, mais uma nova racionalização dos postos de trabalho e das células entre si, visando uma diminuição tanto do acúmulo de estoques em cada máquina, quanto de perda de tempo (PINTO, 2010, p. 67).

O que se percebe com as similaridades é a ocupação generalizada de vários postos de trabalho pelos trabalhadores. Para tal demanda as jornadas de trabalho são flexíveis e com aumento significativo de horas extras, que são organizadas no chamado

<sup>3</sup> “O *Kanban* é a ferramenta utilizada para conseguir o *just in time*, [que é] o método de produção e o sistema *Kanban* é a forma como ele é administrado” (ALVES, 2011, p. 54).



banco de horas e compensadas em momentos oportunos para o trabalhador e para a instituição.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio de toda pesquisa é confrontar o real na sua particularidade e universalidade. No percurso de elaboração deste texto percebemos que objetos de pesquisa recortados na sua singularidade imediata, fragmentada, no dado empírico, no real e investigados em suas peculiaridades, pode possibilitar um caminho analítico que alcance à totalidade dessa realidade numa perspectiva mais complexa. Esse processo se dá por meio da mediação entre investigação e exposição dialética da realidade.

A produção de conhecimento, acerca da categoria profissional dos educadores sociais e, de sua realidade operativa no ambiente de trabalho, possibilitou a abstração de que ela não se pode ser descrita como um método linear e estanque. As contradições inerentes ao trabalho aliadas à conjuntura econômica global traz um cenário analítico que deve ser interpretado à luz de referenciais teóricos de cunho científico. Esse processo será capaz de superar uma análise restrita de cunho empírico e factual.

A centralidade do homem no trabalho é à base da sobrevivência humana, desde os primórdios. O homem trabalha e se realiza pelo trabalho, mas, se trabalhar está inserido na ontologia do ser social do homem, como se realizar, se satisfazer frente ao modelo vigente do modo de produção que influencia os agentes e serviço público em sua finalidade? Essas indagações devem ser perseguidas através da dimensão investigativa profissional crítica da realidade e da pesquisa científica em busca das múltiplas determinações da totalidade complexa e universal do objeto, até porque o objeto é determinado pelas condições sociais em que está inserido.

#### REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital**: a nova degradação do trabalho na era da globalização. 2. ed. Londrina: Práxis, 1999.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do *toyotismo* na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.





PARANÁ. **Cargo:** agente de execução - AE. 2005. Disponível em: <[http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/arquivos/File/antigos/54/perfil\\_profis\\_funcao\\_ag\\_exec\\_res\\_7193\\_2005.pdf](http://www.portaldoservidor.pr.gov.br/arquivos/File/antigos/54/perfil_profis_funcao_ag_exec_res_7193_2005.pdf)>. Acesso em: 12/jan./2013.

PINTO, Geraldo A. **A organização do trabalho no século 20:** taylorismo, fordismo e *toyotismo*. 2. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

TRILLA, Jaume; ROMANS, Mercè; PETRUS, Antoni. **Profissão:** educador social. Porto Alegre: Artmed, 2003.