

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

*Este exemplar corresponde a redação final
da tese defendida pelo Dr. Maria da
Graça Druck de Faria e aprovada pela Comis-
são Julgadora.
Campinas, 12 de maio de 1989.*

T. Dwyer

OS SINDICATOS, OS TRABALHADORES E AS POLÍTICAS DE GESTÃO
DO TRABALHO: O CASO DOS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE
NA REGIÃO DE CAMPINAS

Maria da Graça Druck de Faria

Dissertação de Mestrado do
Curso de Ciência Política.

Orientador: Prof. Dr. Thomas Patrick Dwyer

Maio - 1989

F225s

10721/BC

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

SUMÁRIO

CAPÍTULO I

I. INTRODUÇÃO	1
---------------------	---

CAPÍTULO II

II. HISTÓRICO, CONTEXTO INTERNACIONAL E NACIONAL	10
II.1. O CCQ nos Principais Centros Capitalistas ..	10
II.2. A Evolução do CCQ no Brasil	17

CAPÍTULO III

III. ALGUNS TÓPICOS DE DISCUSSÃO TEÓRICA	21
III.1. O que Motiva as Empresas a Implementarem os Círculos de Controle de Qualidade	21
III.1.1. O Taylorismo	21
III.1.2. O Fordismo	24
III.1.3. A Escola de Relações Humanas	26
III.1.4. Os Modelos de Enriquecimento de Cargos e Grupos Semi-Autônomos ...	27
III.1.5. Os Círculos de Controle de Quali- dade	29
III.2. Taylorismo x CCQ?	32
III.2.1. CCQ: Uma "Nova Revolução Indus- trial"	33
III.2.2. O CCQ Coexiste com o Taylorismo ..	37
III.2.3. Reflexões sobre o CCQ e o Tayloris- mo	40

III.3. O Caráter Universal do CCQ	42
III.3.1. A Sociedade Japonesa	42
III.3.2. A Sociedade Brasileira	46
III.3.3. A Universalidade do CCQ	47
III.4. A Filosofia do CCQ	51
III.4.1. A Participação e a Motivação	52
III.4.2. Os Limites da Participação	55
III.5. Resistências ao CCQ	57
III.5.1. A Resistência Empresarial	57
III.5.2. A Resistência dos Supervisores ...	59
III.5.3. A Resistência dos Trabalhadores ..	61
III.5.3.1. A Contestação Operária via CCQ	63
III.5.3.2. CCQ Ocupando o Espaço dos Sindicatos	66
III.5.3.3. As Relações de Poder no Dia-a-Dia da Fábrica ..	69

CAPÍTULO IV

IV. OS PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA	74
IV.1. Uma Tipologia de CCQ	74
IV.2. Diferentes Formas de Gerir o CCQ	84
IV.2.1. Uma Concepção "Ideal" de CCQ	91
IV.3. Os Resultados do CCQ para as Empresas	94
IV.3.1. Os Principais Temas Discutidos	94
IV.3.2. Os Principais Objetivos	97
IV.3.3. Avaliação das Gerências: os Sucessos	98
IV.3.4. Sobre as Dificuldades	101
IV.4. Os Trabalhadores e o CCQ	106

IV.4.1. Os Favoráveis ao CCQ	108
IV.4.2. Os Desfavoráveis ao CCQ	113
IV.4.3. Os Trabalhadores e os Diversos Tipos de CCQ	117
IV.5. Os Sindicatos e o CCQ	124
IV.5.1. Sindicatos que Desconhecem o CCQ ..	124
IV.5.2. Os Sindicatos que se Opõem ao CCQ .	126
IV.5.2.1. Sobre os Principais Objetivos do CCQ	127
IV.5.2.2. Por que as Empresas Implementam o CCQ	128
IV.5.2.3. Os Efeitos do CCQ sobre os Trabalhadores	130
IV.5.2.4. Resposta dos Sindicatos e Formas de Atuação	133
IV.5.2.5. Alguns Pontos para Reflexão	137

CAPÍTULO V

V. CONCLUSÕES	142
V.1. Sobre as Empresas	142
V.2. Sobre os Trabalhadores	147
V.3. Sobre os Sindicatos	153
V.4. Algumas Considerações Finais	157

CAPÍTULO VI

VI. APÊNDICE METODOLÓGICO	163
VI.1. A Escolha da Amostra	164
VI.2. Técnicas de Pesquisa Utilizadas	165
VI.3. A Experiência da Pesquisa	168

BIBLIOGRAFIA	174
I. Livros, Artigos e Teses	174
II. Documentos	179
ANEXOS	181
- Questionário para a Gerência ou Coordenação do CCQ .	182
- Questionário para Funcionários	184
- Questionário para os Sindicatos	186

Agradecimentos

Aos amigos mais antigos que vibraram junto comigo e me deram muita força para fazer este Mestrado: Teca, Celso, Conceição, Silvinha e outros que hoje estão distantes, mas que já estiveram muito perto.

Aos que me assessoraram ou contribuíram diretamente para que fosse possível a realização deste trabalho:

Ao Núcleo de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da UNICAMP,

À Associação Anhangüera de Controle de Qualidade

À Profa. Leda Githay, à Conceição, ao Paulo Ferrúcio, ao Sr. Faustino, à Tânia, ao Luiz Siqueira,

A todos os entrevistados, em particular às empresas e aos sindicatos que se dispuseram a nos receber,

Em especial à Profa. Helena Hirata, que acompanhou o início deste trabalho e o seu término, dispondo-se a participar da Banca de Qualificação e da Defesa de Tese.

Ao Prof. Leônicio Martins Rodrigues, que participou da Banca de Qualificação,

Ao Prof. Ricardo Antunes, que aceitou a integrar a Banca de Defesa de Tese.

Ao meu professor, orientador e amigo Tom, que acompanhou e participou ativamente de todo o processo de elaboração da tese, cujo trabalho de orientação foi fundamental em todos os momentos e foi indispensável para que superássemos as dificuldades encontradas no decorrer do trabalho.

Em particular, ao meu companheiro Luiz, que se manteve ao meu lado nos momentos de "crise" e que vibrou nos momentos de avanços, sempre com muito carinho.

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO

I. INTRODUÇÃO

Inicialmente, pensamos em desenvolver um trabalho que pudesse acrescentar alguma contribuição às análises sobre as lutas que os trabalhadores e seus organismos de representação vêm travando no espaço da fábrica, compreendendo que, no dia-a-dia da produção, reproduzem-se relações de poder que são legitimadas pela divisão do trabalho e pelas formas de organização e gestão do trabalho.

Procuramos, então, compreender o que estava ocorrendo a nível da produção no momento atual - quais mudanças vinham se operando e quais suas implicações no mundo do trabalho. Partimos para as primeiras leituras de uma bibliografia específica sobre a gestão e organização do trabalho, priorizando o que de mais recente estava sendo produzido nesta área. Ou seja, dirigimos nossa atenção para o que havia de novo nesta realidade e para o modo como estava sendo tratada pelos analistas e especialistas no assunto.

Deparamo-nos com um conjunto de questões novas no que diz respeito às políticas de gestão do trabalho, que carecem de investigação e análise mais profundas, mas decidimos de limitar o escopo de nosso estudo à apenas uma das inovações nas formas de gerir a mão-de-obra: os Círculos de Controle de Qualidade.

Nossa decisão baseou-se em três questões fundamentais: a) a constatação de mudanças que vêm ocorrendo a nível das empresas nas políticas de gestão do trabalho, particular-

mente, a proliferação de programas participativos denominados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Este processo assume hoje uma amplitude internacional, seja nos principais centros capitalistas desenvolvidos, seja nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil; b) a definição do CCQ como "... grupos de operários formados nos locais de trabalho, paralelamente à organização e hierarquia formais, para discutir, propor idéias e sugestões, apresentar problemas a serem resolvidos a partir de suas experiências na produção e no processo de trabalho" (1). Coloca-se, aqui, em evidência o fato de se ter, como elemento principal, a mobilização do "saber operário", trazendo, com isso, implicações novas nas relações de trabalho e nas formas tradicionais de organização do trabalho; e c) a criação de uma situação nova para os trabalhadores e para suas entidades de representação - os sindicatos -, que vêm assumindo posicionamentos diferentes diante desta nova realidade dentro das fábricas.

Estes pontos nos mobilizaram a desenvolver um trabalho de investigação teórica e prática que permitisse responder fundamentalmente à seguinte questão: diante das transformações nas políticas de gestão do trabalho, com a introdução da gerência participativa - particularmente os Círculos de Controle de Qualidade - como tem sido a reação dos organismos de representação dos trabalhadores - os sindicatos - frente a essas inovações?

(1) HIRATA, H. & FREYSSINET, M. "Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão". IN: Revista de Administração de Empresas, vol. 25, nº 3, jul-set 1985, pp. 5-21.

Formulamos uma primeira hipótese geral com base na bibliografia consultada que afirma que a implementação e desenvolvimento do CCQ nas empresas têm sido limitados pela ação dos sindicatos que se opõem a esta nova política de gestão. Procuramos investigar até que ponto esta ação sindical se configura como um elemento decisivo para o sucesso ou fracasso dos programas participativos.

A complexidade e a amplitude das novas questões que esta nova prática gerencial introduz nas relações de trabalho nos forçaram a fazer algumas considerações teóricas quando discutimos a literatura sobre o tema e que não puderam ser comprovadas, à medida que extrapolariam demais o problema principal que decidimos analisar.

No entanto, para verificar a nossa hipótese principal, entendemos que seria necessário conhecer de forma detalhada o funcionamento do CCQ, seus objetivos e resultados e o modo como são encarados pelas gerências e pelos trabalhadores que participam dos círculos. Desta forma, buscamos analisar o comportamento e os efeitos do CCQ sobre três agentes fundamentais: as empresas, os trabalhadores e os sindicatos, privilegiando a dimensão política destes programas participativos e, portanto, analisando-os no contexto das relações de poder que se constituem no espaço da produção.

Na análise sob a perspectiva empresarial em relação aos programas participativos, procuramos investigar se as empresas são motivadas a implementar o CCQ por razões econômicas, ou seja, se o CCQ é uma técnica que visa fundamentalmente o aumento do lucro, através dos resultados proporcionados

pelas atividades dos círculos que se revertem em acréscimo de produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade.

Testamos também a hipótese de que a implementação do CCQ se dá por razões políticas. Isto é, as empresas aplicam o programa a fim de mobilizar os operários para a produção, buscando cooptá-los ideologicamente, com o objetivo de reunir os trabalhadores sob sua liderança e neutralizar as diferentes formas de resistência operária.

Além destas questões, procuramos verificar outras hipóteses que formulamos a partir de algumas análises discutidas na revisão bibliográfica, cujos autores afirmam que as mudanças nas políticas de gestão estão associadas às inovações tecnológicas que vêm sendo introduzidas nas empresas e, desta forma, cumprem o papel de adaptar os operários às novas tecnologias.

Sobre as implicações do CCQ nas relações de trabalho, investigamos se ele expressa uma mudança na política mais ampla de gerenciamento que visa superar as formas tradicionais centralizadoras e autoritárias de administração. E, dentro deste aspecto, verificamos se o CCQ modifica as relações de autoridade na fábrica.

Para testar estas hipóteses, desenvolvemos um trabalho de investigação com base em estudos de caso e utilizamos várias técnicas de pesquisa: entrevistas, documentos, jornais de empresas e participação em eventos sobre programas de CCQ (2).

(2) Ver apêndice metodológico que explica como realizamos a pesquisa.

No que diz respeito aos trabalhadores, procuramos analisar as principais razões que os levam a participar no CCQ. Retomando a discussão feita pelos principais trabalhos que abordam esta questão, investigamos a hipótese de que os trabalhadores participam porque se sentem obrigados, apesar de as gerências ressaltarem o caráter voluntário da participação nos círculos. Tentamos verificar se existem pressões por parte das chefias e gerentes, revelando a existência de um tratamento diferenciado aos participantes e não participantes.

Em todos os programas de CCQ, existe um sistema de premiações que tem servido como estímulo à participação. No Brasil, muitas empresas têm investido num sistema de prêmios em dinheiro. Levantamos a hipótese de que os trabalhadores participam do CCQ porque o consideram como uma forma de complementação de renda.

Discutimos também a influência de outras variáveis no comportamento dos operários, que têm sido muito debatidas por autores que analisam a motivação com base na psicologia do trabalho. Cogitamos a hipótese de que os trabalhadores participam porque o CCQ responde positivamente a um conjunto de aspirações individuais como auto desenvolvimento, realização profissional, direito de reconhecimento, trabalho em equipe e outros.

Por último, investigamos a hipótese de que os trabalhadores participam porque não estão sendo influenciados pelos sindicatos e desconhecem sua atuação e propostas de luta com relação ao CCQ.

Esta última hipótese sobre as razões que levam os trabalhadores a participarem dos círculos está fundada numa outra, com que trabalhamos quando discutimos a atuação dos sindicatos, qual seja, pressupomos que os sindicatos conhecem o CCQ e apresentam algum posicionamento a respeito destes programas participativos.

Definidas estas hipóteses, partimos para o trabalho de pesquisa junto às empresas selecionadas e aos sindicatos cuja base territorial englobava os trabalhadores destas fábricas na região de Campinas. Os recursos utilizados para a investigação foram: entrevistas com aplicação de questionários abertos, consulta a jornais e boletins sindicais e conversas informais com trabalhadores circulistas e sindicalistas.

Após esta trajetória, cuja descrição teve por objetivo esclarecer como desenvolvemos nosso trabalho, chegamos aos principais resultados a serem apresentados da seguinte forma: o primeiro capítulo faz um rápido histórico e evolução do CCQ no contexto internacional e nacional, sistematizando um conjunto de informações que demonstram a proliferação destes programas nos principais centros capitalistas.

No segundo capítulo, desenvolvemos uma discussão teórica, abordando as principais questões que vêm sendo debatidas, reunindo uma bibliografia que procurou contemplar trabalhos de pesquisadores, técnicos de administração, consultores de empresas, a fim de demonstrar a riqueza e a complexidade do tema de que nos dispusemos a tratar. Discutimos fundamentalmente cinco pontos: o que motiva as empresas a imple-

mentarem o CCQ, o taylorismo em contraposição ao CCQ, o caráter universal do CCQ, a sua filosofia e os focos de resistência a estes programas participativos.

Na terceira parte, apresentamos os principais resultados da pesquisa, analisando o comportamento dos três agentes principais: as empresas, os trabalhadores circulistas e os sindicatos. Neste capítulo, apresentamos uma tipologia de CCQ, formulada com base na observação empírica, as diferentes formas de gerir o CCQ e o modo como as gerências analisam seus principais objetivos e resultados.

No que se refere aos circulistas, discutimos - no quadro constituído pelas empresas investigadas - o índice de participação em relação ao total de funcionários e os fatores que explicam esta participação dos operários. Traçamos algumas comparações entre os diversos tipos de CCQ e de empresas e o comportamento dos trabalhadores.

Sobre os sindicatos, detivemo-nos na análise de seu conhecimento sobre o CCQ, seu posicionamento, os principais argumentos apresentados com relação às necessidades de implementação do programa segundo os objetivos das empresas e os principais efeitos do CCQ sobre os trabalhadores. Debatesmos também as formas de atuação e as táticas utilizadas pelos sindicatos que combatem o CCQ. A partir destas questões, avaliámos os resultados das posições e das práticas dos sindicatos e seus reflexos sobre os trabalhadores das empresas investigadas.

Na quarta parte de nosso trabalho, apresentamos as

principais conclusões, momento em que fazemos a discussão e apresentamos os resultados da verificação das hipóteses levantadas à luz da bibliografia consultada; lançamos, ainda, um questionamento sobre a relação dos sindicatos com a fábrica, abrindo novas questões que merecem uma maior reflexão.

Por último, incluímos um apêndice metodológico, que explica como fizemos a pesquisa, quais as dificuldades encontradas, porque escolhemos os estudos de caso e as técnicas utilizadas e como trabalhamos as diversas fontes de informações.

Finalmente, queremos esclarecer que não temos nenhuma pretensão de esgotar a discussão sobre o tema, mas, nos limites do que nos dispusemos a tratar, fechamos algumas "janelas" e abrimos outras, esperando que nosso esforço contribua para novas investigações e reflexões sobre o problema abordado por este estudo.

1

CAPÍTULO II

HISTÓRICO, CONTEXTO INTERNACIONAL E NACIONAL

II. HISTÓRICO, CONTEXTO INTERNACIONAL E NACIONAL

II.1. O CCQ nos Principais Centros Capitalistas

Os Círculos de Controle de Qualidade foram criados nos EUA na década de 40. No entanto, são conhecidos como um tipo de gestão japonesa do trabalho, isto porque é no Japão que foram implementados com sucesso de repercussão a nível internacional.

A crise econômica em que mergulhou o Japão no pós-guerra deixou o país numa situação insustentável. Seu desempenho industrial e a baixa qualidade de seus produtos não lhe reservavam nenhum espaço no mercado internacional. Com a economia praticamente destruída, o Japão atravessa um período de intensos conflitos sociais, com greves e mobilizações contra o governo.

Diante deste quadro, desencadeou-se um processo de reconstrução da economia japonesa e, para tal, foi necessário demonstrar que o país era viável e tinha condições de competir no mercado mundial. Ao lado de um conjunto de medidas assumidas pelo governo com a colaboração de investimentos estrangeiros, operou-se uma verdadeira "revolução da qualidade". A nível político, desenvolve-se uma dura repressão aos movimentos sociais, particularmente ao movimento sindical, que teve suas principais organizações perseguidas e colocadas na ilegalidade, substituídas pelos sindicatos por empresa,

que nasceram comprometidos com a política governamental de reconstrução do país.

É neste contexto que surgem os círculos de Controle de Qualidade. Sua evolução é explicada essencialmente pela necessidade de se conquistar melhor posição no mercado internacional para os produtos japoneses, o que exigiria maior produtividade e melhoria da qualidade. Para tanto, o governo, aliado às empresas, desenvolveu uma política nacional dirigida a todos os setores sociais com a finalidade de formar uma "consciência pela qualidade", investindo muitos recursos na preparação e "conscientização" dos trabalhadores para assumirem suas responsabilidades neste processo de reerguimento da economia japonesa.

Contribuiu para o desenvolvimento e êxito dos círculos a ausência de qualquer resistência sindical significativa, já que os sindicatos criados estavam envolvidos com os objetivos definidos pelo governo e pelas empresas.

Em 1962, foi implantado o primeiro Círculo de Controle de Qualidade no Japão. No final deste ano, havia 23 círculos em funcionamento. Estima-se hoje (1987) a existência de 260.000 círculos no país, com um total de dois milhões de participantes (1).

Os resultados apresentados pela economia japonesa em termos de produtividade e qualidade dos produtos repercutem a nível mundial. É óbvio que a reconstrução do país, bem

(1) Ver Tabelas I e II onde reunimos dados que mostram a evolução do número de círculos e participantes.

TABELA I
NÚMERO DE CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE E
NÚMERO DE PARTICIPANTES - JAPÃO

Ano	Número de CCQ	Número de Participantes ⁽¹⁾
1962	23	-
1963	51	-
1964	1.051	-
1965	4.930	70.920
1966	7.307	90.829
1967	11.651	142.955
1968	11.416	212.134
1969	25.973	314.396
1970	33.499	385.543
1971	42.366	472.421
1972	51.615	511.643
1973	57.599	600.300
1974	65.477	664.458
1975	72.475	723.201
1976	78.395	774.012
1977	86.189	836.448
1978	94.787	903.471
1979	103.644	977.474
1980	115.254	1.062.759
1981	120.745	1.165.273

FONTE: Foreman Quality Control (299): 58, 1982.

(1) "Este número está subestimado, uma vez que considera apenas círculos e participantes inscritos na sede central dos CCQ na JUSE. Os que estudam o fenômeno calculam que o número real de CCQ esteja em quase 1 milhão e o número de participantes em 8 milhões, num total de 55 milhões e 360 mil pessoas de ambos os sexos que fazem parte da P.E.A. e para um total de 12 milhões e 544 mil operários industriais..."

NOTA: Tabela extraída do artigo "Mudanças Tecnológicas ou participação dos trabalhadores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão". Helena Hirata e M. Freysenet.

TABELA II
CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE - JAPÃO

Ano	Número de CCQ ^(*)	Número de Participantes ^(*)
1982	130.000	1.200.000
1983	150.000	1.300.000
1984	180.000	1.500.000
1985	216.000	1.700.000
1986	230.000	1.800.000
1987	260.000	2.000.000

FONTE: Dados apresentados no III Encontro Latinoamericano de CCQ - "Círculos de Qualidade: Panorama Japonês/Panorama Europeu", 1987.

(*) Dados estimados.

como a conquista de posições no mercado internacional, não são creditados exclusivamente ao CCQ, mas a um conjunto de transformações no processo produtivo, a inovações tecnológicas e a uma política econômica e industrial que permitiram ao Japão atingir tal situação. No entanto, é inquestionável o sucesso do CCQ com relação à adoção das empresas e dos trabalhadores, assim como com relação aos objetivos conquistados (redução de custos, produtividade, qualidade).

A partir de 1980, outros países começam a adotar o CCQ. Em uma pesquisa realizada pela EOCQ - Associação Europeia de Círculos de Qualidade - em 1984, são apresentados alguns argumentos determinantes para a implementação de círculos pelas empresas: a competitividade da indústria japonesa no mercado internacional (que atraiu a atenção para o estudo de suas técnicas e métodos); a necessidade de mobilizar a criatividade e o "know-how" da organização; e a procura de técnicas de gestão que motivassem os trabalhadores, já que os índices de absenteísmo estavam crescendo aceleradamente.

Em 1986, o "Comitê Executivo de Círculos de Qualidade", constituído no ano anterior, contava com a participação de sete países: França, Inglaterra, Suécia, Bélgica, Alemanha Ocidental, Itália e Espanha, demonstrando assim a proliferação dos círculos nos principais países da Europa, bem como sua articulação e organização.

Há dificuldade na obtenção de dados mais precisos sobre a evolução do número de círculos nos países europeus. Em um trabalho apresentado pelo "Centro Español de Círculos

de Calidad" (2), estima-se que em 1987 haveria cerca de 50.000 círculos em toda a Europa, sendo que, destes, metade estaria concentrada na França (3).

TABELA III
CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE NA EUROPA

Países	Número de Círculos ^(*)
Bélgica	1.000
Inglaterra	2.000 a 3.000
Alemanha Ocidental	3.000 a 4.000
Itália	3.000 a 4.000
Escandinávia	1.000 a 2.000
França	25.000
Espanha	759

FONTE: Centro Espanhol de Círculos de Qualidade/Associação Européia de Círculos de Qualidade 1987.

(*) Dados estimados, com exceção da Espanha.

É quase unânime, nos trabalhos sobre CCQ na França, a afirmação de que os círculos surgem neste país num contexto de crise econômica, mudanças no processo produtivo e nas formas de gestão do trabalho e de introdução de novas tecnologias; também fazem parte do contexto as leis Auroux (regulamentação da organização por local de trabalho), que criaram várias formas de representação na empresa: conselhos, grupos

(2) Apresentado no II Encontro Latino Americano de Círculos de Controle de Qualidade, realizado em outubro de 1987 no México.

(3) Ver Tabela III.

de expressão direta, círculos de controle de qualidade.

No entanto, chamou-nos a atenção um trabalho de Groux e Lévy (4), que, além dos fatores expostos acima, considera de fundamental importância o momento de crise do sindicalismo. Segundo os autores, as empresas respondem a uma exigência do mercado, à maior competitividade, fundamentada na gestão participativa, que tem sua aplicação facilitada pela ausência de pressões e mobilizações sindicais. Desta forma, as empresas se aproveitam do recuo da mobilização coletiva sindical para colocar uma forma de mobilização coletiva para a produção.

Neste mesmo trabalho, são apresentados alguns dados sobre a evolução e os resultados do CCQ na França. Em 1983, calculava-se que cada círculo proporcionava uma economia anual para as empresas de 100.000 francos. Considerando que o investimento para a implantação dos círculos é muito baixo (pois os recursos são destinados à formação e treinamento de pessoal), estes números demonstram os altos ganhos obtidos pelas empresas. A rápida evolução dos círculos na França indica o seu sucesso: em 1981, havia 500 círculos; em 1983, 3000 círculos; em 1984, cerca de 10.000; e, em 1987, esse número é de 25.000 círculos. Isto representa um crescimento de 50 vezes num período de seis anos, dados que só vêm reforçar a amplitude e o crescimento dos Círculos de Controle de Qualidade a partir dos anos 80.

(4) Groux, G. e Levy, C. "Mobilisation collective et productivité économique: le cas des 'cercles de qualité' dans la sidérurgie" In: Revue Française de Sociologie, XXVI, 1985, 70-95.

É confirmando este quadro que o CCQ também se implanta e cresce nos Estados Unidos. Embora tenha sido criado pelos americanos na década de 40, a repercussão de seus resultados no Japão só começa a ocorrer nos anos 70.

O grande salto da economia japonesa, onde qualidade se tornou sinônimo de "made in Japan", levou alguns especialistas na área de gerência administrativa a pesquisarem os métodos e técnicas utilizadas pelas empresas japonesas.

Em 1973, técnicos americanos vão ao Japão para analisar a aplicação do Círculo de Controle de Qualidade. Vale observar que, neste período, ocorria uma certa estagnação em termos de produtividade nas empresas norte-americanas, assim como uma perda de posições no mercado internacional. Em 1974 é implantado o primeiro círculo nos EUA, três anos depois, apenas cinco empresas contavam com os programas do CCQ.

No entanto, conforme analisa Mitchell Lee M.^(5), a recessão forçou os homens de negócios a buscarem novas formas de aumentar a produtividade e ampliar suas vendas, fazendo frente à alta qualidade dos produtos japoneses. Para responder a esta situação, um dos caminhos encontrados foi a adoção dos Círculos de Controle de Qualidade.

Os pioneiros na implantação dos círculos, engenheiros e técnicos da empresa Lockheed, animados pelo seu sucesso, abriram uma firma de consultoria e aplicaram o programa em mais de 50 empresas no final dos anos 70. Uma pesquisa

(5) Marks, M. L. "The Question of Quality Circles". In: Psychology Today, march 1986, pp. 36-46.

realizada pelo "New York Stock Exchange", em 1982, revela que 44% das empresas com mais de 500 funcionários têm programas de CCQ.

Resumidamente, expusemos alguns indicadores da evolução do Círculo de Controle de Qualidade a nível internacional, demonstrando seu significativo crescimento nos últimos anos. Veremos que este processo também vem ocorrendo no Brasil.

II.2. A Evolução do CCQ no Brasil

No Brasil, as empresas pioneiras na adoção do CCQ foram a Volkswagen, em 1971, e a Johnson e Jonhson, em 1972, seguidas pela Embraer (1974), GE (1976), Hering e Rhodia (1977), Metal Leve e Petrobrás (1978).

Em 1973, realizou-se a primeira conferência sobre CCQ em São Paulo, com a participação de um membro de JUSE (União Japonesa de Cientistas e Engenheiros) - entidade que coordena e assessora todos os programas referentes à Controle de Qualidade das empresas japonesas. No mesmo ano, foi fundada a ABCQ - Associação Brasileira para o Controle de Qualidade. Outros organismos a nível nacional e regional foram constituídos.

Em 1982, foi criada a União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade, através de representações de associações regionais e estaduais, algumas das quais vêm se des

tacando pelo nível de organização e atuação; é o caso da Associação Anhanguera de Controle de Qualidade, com sede em Campinas, que vem desenvolvendo um trabalho a nível estadual e nacional de coordenação, formação e informação, sendo considerada uma das mais atuantes.

Embora os primeiros CCQs tenham surgido em 1971-72, é a partir dos anos 80 que se intensifica sua proliferação nas empresas brasileiras, conforme atestam os dados. Segundo Mario Salerno (6), em 1980, existiriam 100 empresas com CCQ; em 1981, 130; e cerca de 500 no início de 1984. De acordo com os dados fornecidos pela IBM (7), em 1986 existiam 600 empresas com CCQ. Um crescimento em 6 anos, portanto, de 500%.

O quadro nacional, no início dos anos 80, apresenta um conjunto de elementos que são encontrados também nos principais países já mencionados: crise econômica, reestruturação industrial, mudanças no processo produtivo, inovações tecnológicas, além de uma situação de instabilidade política, com a retomada das mobilizações de rua, reivindicando fundamentalmente democracia, e com a revitalização do movimento sindical, através da proliferação de greves operárias, que abrem um novo ciclo no final dos anos 70.

No que diz respeito à atuação sindical neste período, delinea-se uma situação muito diferente da do Japão.

(6) SALERNO, M.S. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 1985, mimeo.

(7) "Seminário de Tecnologia em manufatura - região Campinas". out. 1987.

Naquele país, o Estado consegue pôr fim à mobilização dos sindicatos, incorporando-os às empresas e comprometendo-os com a política de reconstrução nacional. No Brasil, o início dos anos 80 registra um conjunto de mobilizações grevistas, com maior expressão no ABC paulista, onde se inicia um processo de ruptura com os sindicatos integrados ao Estado, criando o que se chamou de "novo sindicalismo" (8). É um período, portanto, que se caracteriza por uma forte ascensão do movimento sindical e de mobilizações sociais que questionam o governo militar e exigem um novo comportamento por parte dos patrões. É neste contexto que se intensificam as mudanças nas políticas de gestão do trabalho ao nível das empresas.

(8) Conforme discussão em ANTUNES, R. A. Rebeldia do Trabalho (o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/80), SP, Ed. Ensaio, Campinas, Ed. da UNICAMP, 1988, pp. 132-136.

1

CAPÍTULO III

ALGUNS TÓPICOS DE DISCUSSÃO TEÓRICA

III. ALGUNS TÓPICOS DE DISCUSSÃO TEÓRICA

III.1. O Que Motiva as Empresas a Implementarem os Círculos de Controle de Qualidade

Em primeiro lugar, é preciso compreender a própria evolução histórica do capitalismo. O desenvolvimento dos processos de produção desde a Revolução Industrial, com a introdução da maquinaria e do "sistema de fábrica", impulsiona o desenvolvimento da indústria baseada na concentração e centralização de capitais. As necessidades colocadas por este movimento a fim de garantir a obtenção de altas taxas de lucro exigem o fim da desordem no processo de produção e uma forma de controle eficaz da mão-de-obra.

III.1.1. O Taylorismo

No final do século XIX, o surgimento da Empresa Moderna (numa fase em que o capitalismo já apresenta características de monopólio) colocou a necessidade da elaboração de uma teoria da gerência do trabalho, com o objetivo de disciplinar os trabalhadores e controlar o trabalho de forma coercitiva, a fim de obter maior produtividade através de técnicas que procuravam o máximo de racionalidade no processo de trabalho.

Frederick Winslow Taylor elabora então a "gerência científica" ou "taylorismo", uma formulação que consegue sintetizar as tendências que já vinham se desenvolvendo, reunindo as várias experiências realizadas até então de forma dispersa, objetivando fundamentalmente fazer a apropriação de todo conhecimento operário sobre o trabalho pelo capital e instituir uma forma eficiente de controle da força de trabalho, através de um processo de adestramento dos operários.

Resumidamente, o taylorismo pode ser apresentado por três princípios básicos:

1) "... dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores". Isto significa que a gerência deve assumir a responsabilidade de reunir sob seu comando todo o conhecimento outrora de posse dos trabalhadores e racionalizá-los, transformando-os em regras, fórmulas e padrões, a fim de que sua aplicação fique exclusivamente a cargo das políticas gerenciais;

2) "Todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrada no departamento de planejamento ou projeto ...". Ou seja, a separação entre concepção (a cargo da gerência) e execução (única tarefa dos trabalhadores);

3) "... monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução". A gerência determina o que deve ser feito, como deve ser feito e calcula o tempo para cada tarefa; ou seja, uma equipe de planejadores define detalhadamente as tarefas e exerce o controle sobre sua execução, não restando aos operários nenhuma

função que lhes exija o raciocínio ou a aplicação de seu conhecimento. Ele apenas executa as ordens programadas pela gerência (9).

O sucesso da "administração científica" a nível mundial ficou comprovado à medida que ela se transformou em parte constitutiva da organização capitalista do trabalho, sendo aplicado até os dias atuais. Os resultados obtidos em termos de produtividade, redução de tempo, intensificação do trabalho e controle do capital sobre o trabalho são os principais impulsionadores de sua continuidade e atualidade. Mais do que isso: o taylorismo conseguiu impor e reafirmar o poder do capital sobre os trabalhadores, disciplinando-os ao nível da produção, convertendo-os em mais uma engrenagem do sistema capitalista.

A dinâmica do desenvolvimento capitalista transforma e cria novas condições para a acumulação do capital. No centro das mudanças no processo produtivo ao nível da fábrica, está o aperfeiçoamento das técnicas e formas de controle e adaptação da força de trabalho às diversas situações econômico-sociais, estabelecidas de acordo com as necessidades de reprodução e dominação do capital.

(9) Conforme discussão dos princípios da "gerência científica" em BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista. RJ. Ed. Guanabara, 1987, pp. 82-111.

III.1.2. O Fordismo

É por volta de 1913 que começam a ser explicados os princípios da "linha de montagem" ou fordismo. A utilização da esteira rolante na fábrica de automóveis Ford Motor Company alterou significativamente o conteúdo e a forma do trabalho, impondo aos operários tarefas extremamente parceladas, repetitivas e realizadas de forma mecânica, sem exigir nenhuma qualificação maior, a não ser repetir a operação tantas vezes quanto for necessário.

Os princípios fordistas reforçam e ampliam os fundamentos da "administração científica" à medida que, com a fixação do operário no seu posto de trabalho, realizando movimentos controlados de acordo com o ritmo da esteira, ele passa a ser quase um robô, reduzindo significativamente o uso de sua capacidade intelectual, conforme fica explícito na descrição destes princípios: "1) sempre que for possível, o trabalhador não dará um passo supérfluo; 2) não permitir, em caso algum, que ele se canse inutilmente, com movimentos à direita ou à esquerda, sem proveito algum. As regras gerais que nos levaram a conseguí-los são as seguintes: 1) tanto os trabalhadores como as peças devem ser dispostos na ordem natural das operações, de modo que, toda peça ou aparelho percorra o menor caminho possível durante a montagem; 2) empreguem-se planos inclinados ou aparelhos similares; de modo que o operário sempre possa colocar no mesmo lugar as peças em que trabalhou, e sempre ao seu alcance. Todas as vezes que for possível deve-se usar a gravitação como meio de transporte, para

chegar às mãos do operário próximo à peça em trabalho; 3) construa-se uma rede auxiliar para a montagem de carros, pela qual, deslizando as peças, que devem ser ajustadas, cheguem no ponto exato onde são necessárias" (10).

Tanto o taylorismo quanto o fordismo desencadearam uma ampla oposição dos sindicatos. No início do século XX, os trabalhadores resistiam à expropriação do conhecimento do ofício pelo capital, mas acabaram sendo absorvidos pelo próprio avanço inexorável do capitalismo. No caso do fordismo, a resistência operária no início da sua aplicação na Ford Motor Company provocou o abandono generalizado de emprego, esvaziando a fábrica. Para resolver esta crise, Ford foi obrigado a conceder um aumento significativo dos salários, superando muito a média paga no mercado. Esta foi a fórmula encontrada para assegurar a mão-de-obra de sua empresa. Quando o fordismo se generalizou pela indústria automobilística, não havia mais como fugir daquele tipo de organização do trabalho e, apesar da oposição sindical, os trabalhadores, mais uma vez, foram absorvidos pelas inovações do capital (11).

O processo de desenvolvimento do capitalismo, a evolução das forças produtivas, as novas situações de mercado e a correlação de forças entre as classes sociais constituem os fatores fundamentais que determinam, no decorrer do tempo, aptidões, ajustamento e modificações de organização e gestão do trabalho, com o objetivo de garantir a competitividade e

(10) Citados em FLEURY, A.C.C. e VARGAS, N. "Aspectos Con-
ceituais" in: FLEURY, A.C.C. e VARGAS, N. (org.) Orga-
nização do Trabalho, SP, Atlas, 1983, pp. 17-37.

(11) Conforme Braverman, op. cit., pp. 124-134.

o lucro máximo e, ao mesmo tempo, reafirmar a dominação do capital, procurando superar os conflitos e contradições existentes entre trabalhadores e empregadores.

III.1.3. A Escola de Relações Humanas

Novas formas de organização do trabalho são propostas, como a Teoria das Relações Humanas, criada por Elton Mayo nos anos 30 nos Estados Unidos. Sua formulação foi baseada numa série de experiências e análises no campo da psicologia, objetivando adaptar cada vez mais o trabalho ao modo da produção capitalista. Observando fundamentalmente o comportamento social dos trabalhadores, procurou-se "humanizar" as relações de trabalho. Isto significava proporcionar uma integração social maior entre trabalhadores e empresa, com chefias mais democráticas e acessíveis, valorizando a pessoa e função de cada um, enaltecendo suas qualidades e contribuição (utilizando-se, inclusive, do aspecto emocional) e promovendo confraternizações, recompensas sociais e simbólicas.

De acordo com Braverman (12), o período em que surgiram as idéias básicas da Teoria de Relações Humanas coincidiu com a Grande Depressão dos anos 30, onde a efervescência das lutas operárias desencadeou um processo de organização sindical muito forte nos Estados Unidos, fazendo com que, no espaço fabril, transparecesse de forma muito mais clara as

(12) BRAVERMAN, H. op. cit., pp. 124-134.

relações de poder e de contradições entre as classes, do que um sistema de integração social como definia E. Mayo.

Segundo M. Trágtenberg, "A Escola de Relações Humanas não se preocupa com uma instituição básica, o sindicato, principal grupo de integração do operário no sistema industrial e também 'organizador coletivo' dos conflitos do trabalho. Se, 'do lado operário' a Confederação das Organizações Industriais (C.I.O.) surge em 1935, 'do lado patronal', a Escola das Relações Humanas se constitui na resposta intelectual, posteriormente institucionalizada pela criação dos departamentos de relações humanas ou industriais nas empresas" (13).

É neste sentido que o autor define a Escola de Relações Humanas "(...) como uma 'ideologia manipulatória' da empresa capitalista num 'determinado' momento histórico de seu desenvolvimento".

III.1.4. Os Modelos de Enriquecimento de Cargos e Grupos Semi-Autônomos

A partir da década de 60 surgem novas propostas de organização do trabalho, principalmente nos Estados Unidos e Europa. A grande preocupação dos empresários era o grau de insatisfação e desmotivação pelo trabalho, expressas pelos

(13) TRACTENBERG, M. Burocracia e Ideologia, Ensaios nº 9, SP, Atica, 1985, pp. 84-85 e p. 198.

índices de absenteísmo, abandono de emprego, greves selvagens e diminuição do ritmo de trabalho, criando uma situação de baixa produtividade, aumento de custos e conseqüente perda de posição no mercado.

Os novos modelos de Enriquecimento de Cargos e de Grupos Semi-Autônomos procuram responder a esta situação, como uma tentativa para superar a crise de gestão do trabalho que vinha se desenvolvendo.

Considerando "... que a produtividade de uma pessoa é tanto maior quanto mais ela estiver satisfeita; e que a satisfação é decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho" (14), o Enriquecimento de Cargos, definindo cargos com um número variado de tarefas, permite um progressivo aumento de responsabilidades, ao mesmo tempo que assegura um processo de "feedback", propiciando ao trabalhador corrigir e superar seus erros.

Os Grupos Semi-Autônomos propõem a delegação de uma tarefa a um grupo e permite que este decida como se organizar para cumpri-la, desde que respeite prazo, custo e qualidade pré-determinados.

De acordo com Fleury, estes novos modelos de organização do trabalho não tiveram uma proliferação generalizada. O Enriquecimento de Cargos, calcado nas necessidades e expectativas individuais, encontrou condições mais favoráveis para sua implantação nos Estados Unidos, enquanto que os

(14) FLEURY, A. & VARGAS, N. "Aspectos conceituais", In: FLEURY, A. & VARGAS, N. (org.) op. cit.

Grupos Semi-Autônomos, baseados num espírito de esforço cooperativo, obtiveram maior sucesso na Europa, particularmente nos países escandinavos (15).

III.1.5. Os Círculos de Controle de Qualidade

Mais recentemente, um novo "movimento" em termos de gestão do trabalho pode ser detectado; dada sua difusão no mundo ocidental, ele assume uma significativa importância no que se refere tanto às expectativas dos empresários, quanto às dos trabalhadores. São os Círculos de Controle de Qualidade, conhecido como modelo participativo de gestão do trabalho.

Aplicado com sucesso no Japão nos anos 60, os Círculos de Controle de Qualidade só chegam, de fato, aos países do ocidente no final dos anos 70 e início dos anos 80.

Se analisarmos a situação econômica e política dos países que começam a aderir ao CCQ (EUA, França, Inglaterra, Alemanha, Brasil e outros), observamos um conjunto de elementos comuns que podem ser considerados como fatores explicativos para a implementação dos Círculos.

(15) Sobre a adoção destas formas de organização do trabalho nas empresas brasileiras, ver Fleury, A.F.C. "Organização do Trabalho na Indústria: recolocando a questão dos anos 80". In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R.M. Processo e Relações de Trabalho no Brasil, SP, Atlas, 1985, pp. 51-66.

Na realidade, há um processo de continuidade histórica do desenvolvimento capitalista, no qual se verifica um esforço permanente do capital para manter sob sua dominação e controle a gestão e organização do trabalho.

Tem sido uma constante na trajetória do capitalismo monopolista, desde o taylorismo, a resistência operária, expressa pela desmotivação geral para o trabalho, pelos altos índices de absenteísmo e sabotagem à produção, pela diminuição do ritmo de trabalho, pela displicência na fabricação, bem como pelas lutas e movimentos reivindicatórios espontâneos ou organizados pelos sindicatos.

Para o capital, as pressões do mercado, as mudanças tecnológicas e o acirramento da competitividade colocam a necessidade premente de extrair da força de trabalho o máximo de produtividade e de aperfeiçoamento no que se refere à qualidade e à redução de custos da produção.

Diante da crise das formas tradicionais de gestão (fundamentalmente, do taylorismo), a iniciativa empresarial busca novos meios de gerir a mão-de-obra, procurando motivá-la e cooptá-la para o colaboracionismo na defesa dos interesses do capital.

Segundo Borzeix e Linhart (16), as novas tecnologias exigem uma reestruturação organizacional da empresa e coloca-se como necessário um processo "de democratização indus-

(16) BORZEIX, A. e LINHART, D. "La Participation: um clair-obscur". In: Sociologie du Travail, nº 1, 1985, pp. 37-53.

trial", para assegurar a competitividade e a própria sobrevivência da empresa. Ocorre, portanto, um processo "unificador" da empresa, com a interação permanente entre operários da produção e técnicos de planejamento, onde a transparência das informações é um elemento - chave para o funcionamento desta estrutura.

Para dar conta das novas exigências de mercado, inserindo-se neste "movimento" de inovações tecnológicas, é, mais do que nunca, necessária a colaboração daqueles que produzem - os operários. No entanto, a insatisfação e a desmotivação se expressam na resistência dos trabalhadores em se enquadrar totalmente sob o controle do capital. Daí a necessidade da "ideologia da participação e da transparência" (17). Para as gerências, é preciso responder à desmotivação pelo trabalho, à resistência ao controle; com propostas de participação e envolvimento na produção, procura-se satisfazer as aspirações dos operários - expressas pelos movimentos que reivindicam democracia na fábrica - e, desta forma, conseguir neutralizar as contradições entre o capital e o trabalho.

"É o novo discurso do capital, constituído por novo estilo de administração capitalista, que se atualiza em função das necessidades impostas em cada etapa de acumulação do capital e em cada estágio das forças produtivas.

"As alterações então ocorrem à medida que a organização repressiva do trabalho passa a se constituir em obstáculo à ampliação crescente da produtividade, em função das

(17) Idem, ibidem.

condições econômico-sociais específicas dos países ocidentais, em seus respectivos estágios de industrialização.

"Dependem, ainda, da configuração assumida pela correlação de forças existentes entre as classes sociais, das tecnologias utilizadas e da forma de legitimação por ele proposta, mas nunca questionam realmente as bases que alicerçam o modo de produção capitalista (...)" (18).

Resta saber em que medida o capital consegue obter sucesso nestas inovações das formas da gestão da mão-de-obra, em particular, dos programas participativos como os Círculos de Controle de Qualidade, principalmente no que diz respeito à adaptação do trabalho ao modo capitalista da produção em suas diferentes fases de desenvolvimento. Este será um dos temas de discussão de nosso trabalho.

III.2. Taylorismo x CCQ?

Na discussão sobre o lugar que ocupa o CCQ enquanto uma nova forma de gestão do trabalho, surge uma questão abordada por vários autores acerca da relação deste com a tradicional "administração científica" do trabalho.

Destacamos nesta polêmica, duas vertentes opostas. De um lado, os consultores de empresas e ferrenhos defensores

(18) TEIXEIRA, D.L.P. e SOUZA, M.C.A.F. de "Organização do Processo de Trabalho na Evolução do Capitalismo". In: Revista de Administração de Empresas, 25(4): 70, out-dez. 1985.

do CCQ, que o analisam como um elemento de modernização empresarial, que veio para superar o ultrapassado taylorismo. De outro, alguns trabalhos acadêmicos que demonstram a coexistência do CCQ com as práticas tayloristas.

III.2.1. CCQ: Uma "Nova Revolução Industrial"

Norgert Wiest (19) apresenta um dos trabalhos que melhor reproduz a visão do CCQ como uma política gerencial que revoluciona a concepção do trabalho baseado no taylorismo.

Segundo o autor, o princípio de Taylor, segundo o qual "ninguém poderia se autocontrolar e simultaneamente fazer", criou uma excessiva divisão do trabalho e de responsabilidades, levando a um processo de mecanização do homem que escravizou seu trabalho, desmotivando-o totalmente. Hoje, esta filosofia estaria completamente ultrapassada, à medida que ela se tornou prejudicial à produção. Embora reconheça a sua permanência no mundo ocidental até os dias de hoje, Wiest considera que está havendo um esforço de conjunto, a nível das empresas, para superá-la.

Sendo assim, Wiest apresenta a filosofia do CCQ inserida numa nova concepção do trabalho, que recusa o isolamento, o individualismo e a centralização do conhecimento

(19) WIEST, N. Gestão Participativa via CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) SC, Ed. Weg., 1985.

científico sob o domínio da gerência. Enquanto o taylorismo considera que "o homem é uma espécie de máquina; sua capacidade física deve ser explorado de forma otimizada, tal qual as máquinas, as ferramentas e os materiais", propondo uma "... rigorosa obediência às especificações, normas e procedimentos (...), estreita divisão de funções, deveres e responsabilidades, o desenvolvimento da especialização do trabalho, (...) a intensificação da divisão do trabalho (...)", onde "não é possível o autocontrole"; os Círculos de Controle de Qualidade têm como base a participação, o trabalho coletivo e cooperativo, a valorização do homem e o reconhecimento de suas qualidades; pondo fim à administração repressiva e coercitiva, que só pode gerar mal-estar entre os trabalhadores e desestimulá-los na produção.

Sua crítica ao taylorismo é muito contundente, pois considera que o autoritarismo e o controle policaiesco, além de gerar "... desmotivação, monotonia no trabalho, rígido seguimento à normas, diretrizes, fichas técnicas, falta de comunicação e participação do operário", é um dos principais responsáveis pelo acirramento da atividade sindical. O autor afirma também que o taylorismo foi necessário para "organizar" os resultados da Revolução Industrial na fábrica, mas que hoje vem perdendo credibilidade de forma acelerada.

Em sua defesa do CCQ, está embutida a idéia de que este novo modo de gestão pode obter os mesmos ou melhores resultados que o taylorismo em sua fase inicial, mas sem as conseqüências nefastas que este desencadeou no trabalho. É possível agora atingir maior produtividade, melhor qualidade e

redução de custos, com a cooperação e satisfação do trabalhador. Para Wiest, a participação leva os trabalhadores a se interessarem mais pelo trabalho e a dedicarem maior fidelidade à empresa. O "relacionamento cooperativo" entre as chefias e os empregados cria um ambiente sadio e produtivo para o trabalho, e também "... uma disciplina sem precedentes, apesar da atmosfera liberal e da contagiante alegria no trabalho, sem pressões e sem ordens".

O autor decreta o fim do taylorismo e a ascensão de uma nova concepção do trabalho, que transforma radicalmente a visão do papel do homem na produção, rompendo com uma prática que "desfigurou" o trabalhador na indústria. É o que ele afirma no trecho que segue:

"O movimento CCQ é uma nova Revolução Industrial que, sem perder de vista os pontos altos da divisão do trabalho, permite ao homem diminuir seu grau de alienação. Dentro de uma atividade coletiva (grupal), tem-se assim a chave para um modelo empresarial onde as relações no trabalho são orientadas não só para a satisfação econômico-financeira do lucro, mas, também, para a satisfação social do lucro".

As afirmações de Wiest revelam, na verdade, duas questões de fundamental importância. A primeira diz respeito à crise do modo de gestão e organização do trabalho taylorista, à medida que ele reconhece que a administração coercitiva e repressiva transforma o homem num ser mecanizado, do mesmo nível que máquinas e ferramentas, torna-se entrave ao aumento de produtividade e acaba por atrapalhar a produção. A segunda, mesmo que citada de passagem em seu trabalho, imputa

ao taylorismo o grau de insatisfação dos trabalhadores, que propicia um campo fértil para a agitação sindical.

O que Wiest não deixa claro em nenhum momento é que o pano de fundo das alterações nas formas de organização do trabalho é a contradição básica entre a apropriação do trabalho pelo capital e a resistência dos trabalhadores em se submeter à sua dominação. Não por acaso, a "gerência participativa" procura mobilizar os operários através de seu envolvimento, abrindo espaço de participação para discutir questões referentes ao processo de trabalho.

É neste sentido que concordamos com A. Maroni, que afirma:

"Assim, a resistência operária no processo de produção se impõe, hoje, com outras dimensões. Sensível a elas, os novos teóricos da organização do processo do trabalho e das relações industriais passam a criticar alguns dos princípios fundamentais do taylorismo e, uma vez mais, em nome do aumento da produtividade, se propõem a eliminar a resistência ..." (20).

(20) MARONI, A. A estratégia da Recusa - análise das greves de maio de 1978. SP, Brasiliense, 1982, p. 26.

III.2.2. O CCQ Coexiste com o Taylorismo

Em contraposição às teses de Wiest, selecionamos dois trabalhos que discutem a filosofia do CCQ, sua aplicação real e sua relação com o taylorismo.

Helena Hirata (21) analisa a filosofia do CCQ, ressaltando que uma das inovações deste modo de gestão é "promover o pensamento operário como um meio de participação da gestão". Isto consistiria, segundo a autora, numa ruptura com a divisão entre concepção (trabalho intelectual) e execução (trabalho manual) - princípio fundamental das teses tayloristas. Exatamente por isso, a autora coloca que "... obrigação e coação no quadro de trabalho taylorista dão lugar a uma mobilização massiva do operariado: se com o regime democrático (ou 'populismo' nos países subdesenvolvidos) o povo ascende a um status próprio, tornando-se uma categoria política; da mesma forma, com o CCQ como forma de gestão, o status coletivo dos trabalhadores enquanto agentes é pela primeira vez plenamente reconhecido".

Uma das idéias centrais do CCQ é tornar a participação como a grande arma que pode mobilizar e motivar o trabalhador para a produção. Neste sentido, há toda uma formulação por parte de consultores e gerentes de empresa, segundo a qual o CCQ permite o "pensar juntos", estimulando o operário a colaborar e abrindo canais para que ele se expresse, apre-

(21) HIRATA, H. e FREYSSINET, H., op. cit., pp. 7-8

sentando idéias e propostas de modificações, com base em seu conhecimento e experiência de trabalho.

A principal contribuição da autora - nesta discussão - reside em demonstrar que os Círculos de Controle de Qualidade, na realidade, convivem com o taylorismo. Isto significa que a implementação destes programas não resultou numa ruptura com as formas clássicas de organização do trabalho. As atividades dos círculos, juntamente com o trabalho dos departamentos de Engenharia de Produção, conservam os mesmos fins do taylorismo: o controle do tempo de trabalho (pausas e interrupções), e diminuição dos "tempos mortos" (porosidade) e o aumento do ritmo do trabalho.

H. Hirata observa, no entanto, que, de fato, há uma mudança em relação à alguns dos princípios que constituem o taylorismo ("a) não-influência no processo de trabalho; b) não-acesso ao saber e não-utilização deste saber (profissional, técnico, de gestão); c) não-controle do uso do tempo passado na empresa; d) não-uso da palavra; e) não-cooperação"). Mas ressalva que isto ocorre estritamente durante as reuniões e atividades informais dos círculos, que consomem em média 2 horas por mês e se realizam fora do "tempo diretamente produtivo". No processo normal da produção, nada se altera, prevalece a organização capitalista do trabalho (divisão entre planejamento e execução, hierarquia, disciplina, controles de rendimento, divisão sexual do trabalho, etc).

O que a autora admite é que o espaço aberto aos trabalhadores pode levar a uma modificação das relações de autoridade no local de trabalho, melhorando o relacionamento en

tre chefias e subordinados, sem acarretar, no entanto, qualquer alteração na hierarquia formal.

Na mesma direção apontada por Helena Hirata, o trabalho de Salerno (22) acrescenta algumas considerações de fundamental importância. Sua pesquisa também revela que os Círculos de Controle de Qualidade não trazem nenhuma alteração na organização do trabalho. Salerno vai mais além quando identifica que O CCQ até reforça um dos princípios tayloristas: "... interferência e disciplina do conhecimento operário sob o comando da gerência, para esta identificar qual a possibilidade de aumentar a extração do excedente econômico". Isto ocorre à medida que o operário é incentivado e treinado a "oferecer" seu conhecimento sobre o processo de trabalho, colaborando com propostas que visem melhorias na produção, aumento de produtividade e de qualidade e redução de custos.

Salerno observa também que a participação do trabalhador nos círculos é extremamente limitada, à medida que a gerência mantém o total controle sobre os círculos e estes não tem nenhum poder de decisão. Assim, se, por um lado, a empresa passa a reconhecer a capacidade de "pensar" do operário e incentiva-o, a fim de extrair dele contribuições significativas para o seu crescimento; por outro, a aplicação das sugestões e projetos do CCQ depende exclusivamente da decisão da gerência.

(22) SALERNO, M.S. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa, tese de mestrado, COPPE/UFRJ, Rio, mimeo, 1985.

Uma outra discussão levantada pelo autor é a de que uma das justificativas para a adoção do CCQ "... pode estar ligada ao fato de não ser possível interferir e disciplinar ("expropriar") totalmente o saber operário através de engenheiros e técnicos". Isto significa que os círculos seriam valiosos instrumentos capazes de sistematizar e captar o conhecimento dos operários - com sua contribuição direta - depositando-o nas mãos da gerência. Desse modo, os círculos contribuem para o aperfeiçoamento do planejamento, sem ameaçar a divisão entre concepção e execução do trabalho.

III.2.3. Reflexões Sobre o CCQ e o Taylorismo

Diante destas visões sobre o CCQ, apresentamos algumas reflexões que têm como base fundamentalmente a discussão teórica da filosofia ccquista e sua relação com o taylorismo.

De acordo com Taylor, a Administração Científica é uma filosofia, constituída por princípios gerais que podem ser aplicados de formas diferentes e cuja elaboração veio para resolver problemas de descontrole sobre o trabalho, que tem sua origem no desconhecimento da gerência de como realizar o trabalho.

Neste sentido, concordamos no geral com Hirata e Salerno que afirmam a convivência do CCQ com as práticas tayloristas e acrescentamos duas questões:

Em primeiro lugar, a filosofia do CCQ tem como um de seus princípios básicos a "mobilização do saber operário" e, assim, toca na essência do taylorismo. Aparentemente há uma contradição, à medida que os operários são incentivados "a pensar"; no entanto, esta mobilização do conhecimento operário tem por objetivo reunir e transferir informações de como se realiza o trabalho para as mãos da gerência.

O "esconder o jogo" do operário é uma forma de defesa, é preservar o mínimo da autonomia que lhe restou como resultado de sua não adaptação total ao capital. Não por acaso, o CCQ promove o "pensar junto" e mobiliza o trabalhador a pensar sobre seu trabalho. É uma tentativa de aprofundar a expropriação do saber operário, mas agora sem coerção, mas de maneira mais flexível, procurando "democratizar" alguns espaços na produção e nas relações entre as chefias e seus subordinados. Por isto, trabalha com a idéia de participação como meio de motivar os operários a entregarem completamente o "jogo".

A segunda questão - decorrente da primeira - é que o CCQ é uma resposta à crise de gestão do trabalho. Considerando que há sinais de esgotamento das formas tradicionais da gestão, reconhecida por Wiest (conforme mencionamos anteriormente), é crucial para o capital a reacomodação, a integração do trabalhador às necessidades da empresa. Desta forma, há um esforço da gerência para transferir ao trabalhador a preocupação com a produção, qualidade, redução de custos e racionalização do trabalho, que impõem responsabilidades outrora centralizadas nas mãos da gerência. Isto significa, na verdade,

exigir de cada operário o compromisso de fiscalizar seu próprio trabalho e o de seus colegas, para garantir que ele seja realizado de acordo com os padrões determinados pela gerência. Além disso, é cobrado dos operários a criação de projetos, sugestões, com base em seu conhecimento e experiência no processo de trabalho, com a finalidade de: 1) fornecer maiores informações ao planejamento e 2) envolvê-lo com os problemas da produção, de forma que, além de sua tarefa normal, passa agora a ter que pensar e criar melhorias em benefício da empresa - o que, sem dúvida, acarreta uma intensificação do trabalho, sem nenhuma remuneração adicional. É isto o que Wiest chamou de "auto-controle", que não se confunde, evidentemente, com nenhum aumento do grau de autonomia ou de participação efetiva na gestão da empresa.

III.3. O Caráter Universal do CCQ

III.3.1. A Sociedade Japonesa

A história do CCQ está inserida no processo de desenvolvimento econômico do Japão a partir da Segunda Guerra Mundial. A tentativa de superar a crise econômica e política no pós-guerra contou, sem dúvida, com a própria tradição cultural japonesa, dentre outros fatores de maior ou igual importância.

"A política educacional e cultural - traçada ainda

na era Meiji e cujos valores até a atualidade foram aprofundados e observados rigorosamente - foi elaborada estritamente atrelada às necessidades do crescimento econômico, de seus valores competitivos e de manutenção da identidade nacional. É um sistema seletivo e concorrencial que ignora o indivíduo particular, em função de uma "ética grupal", utilizando cerimônias de iniciação para legitimar a valorização da escalada da hierarquia através da colaboração, do respeito à autoridade e do extremo aperfeiçoamento e desempenho profissional. Esta formação, que marca profundamente a consciência coletiva do povo japonês (a maioria de instrução média para cima), iniciada como instrumento necessário à constituição e desenvolvimento do capitalismo - frente às condições internas e externas do país, já evidenciadas - e fortalecida após a II Guerra Mundial, é aceita e posta em prática uma vez que legitimada pelos resultados que vem obtendo a economia nacional a nível, inclusive, internacional" (23).

A "forma cooperativa de trabalho" aliada à "fidelidade à estrutura hierárquica" - valores que a sociedade japonesa está impregnada - são elementos fundamentais que em muito contribuíram para o sucesso dos Círculos de Controle de Qualidade. Mais do que isto, vários autores apontam o "movimento nacional japonês pela qualidade" como uma verdadeira campanha de "conscientização", realizada tanto a nível das em

(23) TEIXEIRA, D.L.P. "Em Busca de Fórmulas Milagreiras Orientais - Considerações sobre a viabilidade de 'importação' das técnicas gerenciais japonesas por outros países capitalistas". In: Revista de Administração de Empresas, 27(3), jul/set. 1987, pp. 5-16.

presas, quanto sob o comando do governo, no conjunto da sociedade no início dos anos 50.

Ernani P. Xavier (24) considera que o processo educacional por que passou a sociedade japonesa no que diz respeito à "consciência da qualidade" foi decisivo para seu reerguimento e sucesso posterior. Houve uma intensa mobilização, coordenada pelo próprio governo, que não só definiu uma legislação sobre padrões de qualidade, mas também patrocinou, através dos meios de comunicação, programas educacionais sobre controle de qualidade, além de incentivar a criação de associações especializadas no assunto.

O surgimento dos Círculos de Controle de Qualidade foi uma decorrência quase natural da "consciência da qualidade" e do "trabalho grupal" assimilados pela sociedade japonesa.

Segundo Xavier, "uma sociedade personalista não nutriria a formação de grupos coesos e integrados na obtenção de melhorias de toda a forma nas linhas de montagem industriais ou nos guichês das organizações prestadoras dos mais diferentes tipos de serviços. As premissas que inspiram a ideologia ocidental, certamente não asseguram a fecundação e o desenvolvimento do método administrativo chamado de Círculos de Controle de Qualidade".

Contrapondo as tradições culturais e históricas do

(24) XAVIER, E.P. Círculos de Controle de Qualidade - um método gerencial renovador, porém PR, Centro de Produtividade do Paraná, 1983.

Japão, de onde se origina um sistema de valores de muita especificidade, à história e tradição das sociedades ocidentais, Xavier acaba, na realidade, mitificando a sociedade japonesa; quando enaltece "... os sentimentos de solidariedade, respeito humano, lealdade recíproca, possibilidade de participação efetiva, livre expressão da individualidade e de elevados motivos para realização".

À realidade japonesa não correspondem estas características tão harmoniosas e democráticas como o autor quer nos fazer crer (25). Embora concordemos, sem dúvida, que existe um conjunto de valores herdados da tradição cultural e histórica que se diferencia das sociedades ocidentais, consideramos que não existe esta dicotomia entre uma sociedade perfeitamente democrática, participativa, solidária e uma outra, autoritária, centralizadora, individualista.

Os principais elementos políticos e econômicos - característicos do capitalismo - estão presentes nas duas sociedades. No caso do Japão, há uma combinação de formas centralizadoras de administrar a mão-de-obra com a filosofia do trabalho em equipe e cooperativo, facilitada por valores como obediência aos mais velhos, humildade, espírito de sacrifício e outros.

(25) Conforme SATOSHI, K. Japão - a outra face do milagre, SP, Brasiliense, 1985.

III.3.2. A Sociedade Brasileira

É com base nesta contraposição entre a sociedade japonesa e as sociedades ocidentais que Xavier analisa os principais obstáculos a serem superados para o desenvolvimento do CCQ no Brasil.

Em primeiro lugar, o autor aponta a alta centralização do processo de tomada de decisões, acompanhada de uma dose excessiva de autoritarismo por parte da gerência. No caso brasileiro, isto reflete as características da sociedade no que diz respeito à falta de tradição democrática, onde a participação está limitada aos altos níveis da administração, conforme a seguinte citação: "A centralização tem persistido como uma característica típica da sociedade e da ideologia gerencial brasileiras, que ainda se situa em estágio primitivo no que se refere ao aprendizado e ao amadurecimento da democracia e da maturidade da convivência humana".

Em segundo lugar, o autor ressalta o individualismo como característica marcante das sociedades ocidentais. É a concepção do trabalho individual, de cada um voltado para si próprio que prevalece. Não existe preocupação em "juntar esforços"; cada um faz a sua parte, sem se comprometer com o coletivo. Este é um dos motivos, segundo Xavier, da desmotivação e da baixa produtividade.

E, por último, é citado ainda o alto grau de arbitrariedade das administrações, que cria uma relação entre chefes e subordinados extremamente desgastante e castradora do

potencial de criatividade e da contribuição dos operários.

Apesar destas suas considerações, que enfatizam as limitações ideológicas e culturais das sociedades ocidentais, o autor acredita na possibilidade e na necessidade de mudar a concepção acerca da qualidade e do próprio trabalho. Ele toma como referência as mudanças ocorridas nas políticas de gestão americanas onde, a partir do final dos anos 70, começa a ocorrer um verdadeiro "movimento" pela qualidade, contexto no qual se propagam os Círculos de Controle de Qualidade.

Xavier é um defensor intransigente da proliferação dos Círculos de Controle de Qualidade no Brasil, como uma condição para o crescimento econômico do país. No entanto, alerta para uma necessária ruptura com toda uma tradição cultural e ideológica que se constitui no maior obstáculo para a gerência participativa. Ele acredita que é preciso radicais transformações não só a nível empresarial, mas também no conjunto da sociedade, com relação à conscientização sobre qualidade e formas mais descentralizadas e democráticas de gestão do trabalho. Mas, para isso, deve-se contar com o apoio de instituições governamentais, que teriam o poder de promover campanhas educacionais sobre qualidade, a começar pelas próprias universidades.

III.3.3. A Universalidade do CCQ

De forma diferente, mas convergindo para a mesma

direção apontada por Xavier, N. Wiest (26) ressalta o caráter universal dos Círculos de Controle de Qualidade enquanto uma nova concepção de gerência do trabalho, oposta ao taylorismo, e que inaugura uma "nova revolução industrial". Neste sentido, critica as concepções equivocadas sobre a utilização do CCQ como "erva milagrosa" ou como uma simples técnica motivacional.

A universalidade do CCQ está fundamentada, segundo Wiest, naquilo em que o programa se baseia: nas "aspirações do homem" ("direito de reconhecimento, realização, auto-desenvolvimento, participação, ambição, status, bom clima de trabalho, participação grupal, etc..."); e nos objetivos gerenciais ("definição de objetivos, delegação, informação, responsabilidade coletiva pelo auto controle, motivação continuada, otimização de custos e rendimentos, etc"). Tais elementos, para o autor, estão presentes em todas as partes do mundo.

O obstáculo maior não está nos valores culturais, mas precisamente nas práticas tayloristas de organização do trabalho, que Wiest reconhece como muito arraigadas nas sociedades ocidentais.

Nossa intenção ao reproduzir a discussão feita por estes autores é procurar compreender melhor o caráter universal do CCQ - já demonstrado a nível de realidade - e, ao mesmo tempo, identificar algumas especificidades culturais e históricas da sociedade brasileira que podem obstaculizar o de-

(26) WIEST, N. Gestão Participativa via CCQ, SC. Ed. "Ele-tromotores Weg", 1985, pp. 15-31.

envolvimento dos Círculos.

Neste sentido, concordamos com algumas considerações de Xavier com relação à falta de tradição democrática no país, que se expressa ao nível das gerências empresariais, dificultando, portanto, o emprego de políticas de gestão participativa. A administração centralizadora, fiscalizadora e repressiva ainda está muito incorporada às empresas brasileiras. No entanto, estas práticas autoritárias e arbitrarias têm se chocado cada vez mais com a necessária "modernização" da administração empresarial.

Apesar da rápida evolução de modernas políticas gerenciais, ainda existem muitos focos de resistência, em todos os níveis: a alta administração, supervisores e trabalhadores. Existe um receio muito grande quando inovações desta ordem interferem diretamente nas relações de trabalho, que podem ameaçar o poder e o controle sobre a força de trabalho. É por isso que ainda há muita vacilação por parte do setor empresarial em aderir à gerência participativa.

Porém, não concordamos com Xavier e Wiest quando colocam, como obstáculo ao CCQ, as técnicas tayloristas de organização do trabalho. Consideramos que o CCQ convive com o taylorismo, sem se opor ou romper com os princípios da "administração científica" (27).

Mas a discussão principal gira em torno da universalidade do CCQ. Neste aspecto, os argumentos apresentados

(27) Sobre esta questão, ver a discussão no item 2 do 3º Capítulo deste trabalho.

por Wiest para demonstrar o caráter universal são extremamente insuficientes e limitados ao campo da psicologia do trabalho.

Para nós, os fatores que explicam a sua aplicabilidade a nível internacional estão baseados nas condições econômicas e políticas em que se desenvolve o sistema capitalista e, fundamentalmente, no próprio aprofundamento da internacionalização da economia.

Consideramos que a "engrenagem" capitalista é suficientemente forte para absorver as chamadas "barreiras culturais" indicadas por Xavier. Ocorre, na realidade, um processo de incorporação e adaptação das tradições culturais e dos valores constituídos em cada sociedade, em benefício da reprodução e dominação do capital.

Isto significa que as empresas brasileiras reestruturam suas formas de gerência e administração do trabalho, procurando incorporar técnicas que vêm se mostrando vantajosas para o capital (como é o caso do CCQ), a fim de garantir de um lado, sua competitividade no mercado e, de outro, a manutenção do domínio do capital na produção e a adequação do trabalho às novas exigências do desenvolvimento capitalista.

Esta explicação - que para nós é fundamental - não é abordada por nenhum dos autores citados. Isto faz com que suas análises fiquem limitadas ao nível moral e psicológico dos homens que trabalham e dos que os dirigem, sem levar em consideração as relações de dominação e as condições estruturais da economia capitalista.

Não obstante, cabe observar que a implementação do CCQ nas empresas brasileiras passa por um processo de adaptação, que procura se adequar, num nível mais geral, aos valores culturais da sociedade e, num nível particular, à realidade empresarial, sem, no entanto, desviar-se da filosofia que rege os CCQs no Japão e no mundo.

Com relação a esta última observação, procuraremos avançar nossa compreensão, analisando os vários tipos de CCQ nas empresas, o que faremos nos capítulos que discutirão os resultados da pesquisa.

III.4. A Filosofia do CCQ

A filosofia dos Círculos de Controle de Qualidade se fundamenta em dois princípios básicos: motivação e participação.

Não pretendemos desenvolver aqui toda a discussão sobre as teorias motivacionais (Macgregor, Maslow, Herzberg, etc) já expostas e confrontadas em diversos trabalhos; interessa-nos fundamentalmente analisar porquê e para quê a motivação e qual o seu significado político nas relações do trabalho.

III.4.1. A Participação e a Motivação

Com relação à participação, desenvolveremos algumas considerações sobre seu caráter, seu sentido político e seus objetivos.

N. Wiest (28) aponta a motivação como um meio de fazer identificar os objetivos pessoais do homem (operário) com os objetivos da gerência empresarial. E, neste sentido, coloca-se a necessidade de um trabalho de "conscientização" por parte da administração, a fim de estimular os funcionários a encararem o trabalho como uma atividade de colaboração e participação no desenvolvimento da empresa.

Isto significa que a motivação é empregada para tentar encobrir a relação de oposição entre capital e trabalho, à medida que é buscada a igualdade de objetivos, como se não houvesse interesses diferenciados e como se inexistisse qualquer relação de poder e de dominação de um sobre o outro.

Inspirado em algumas teses da psicologia, o autor reconhece a complexidade da motivação no homem, mas aposta nas possibilidades de mobilizar alguns sentimentos que considera atingíveis através de uma política de gestão eficiente: "... satisfação do ego, senso de responsabilidade, desejo de reconhecimento, meio de aparecer, medo de perda da imagem, desejo de segurança, solidariedade do grupo, medo de fracassar, auto-confiança, desejo de se tornar útil à comunidade, etc".

(28) Wiest, N. op. cit., p. 17.

Não se pode negar a existência destes sentimentos em qualquer indivíduo social: no entanto, eles perdem todo significado se não forem analisados no contexto das relações sociais em que estão inseridos estes homens, tanto no que se refere ao conjunto da sociedade, quanto no que tange ao espaço da produção e do trabalho.

Na realidade, apoiando-se nesses sentimentos, que são reais, a motivação assume um caráter de adestramento do trabalhador, no sentido de integrá-lo e "educá-lo" para cumprir os objetivos da empresa. Isto transparece nas próprias palavras de Wiest: "Sim, até animais deixam-se "motivar" com sucesso. Na verdadeira dominação de animais, o chicote tem mais efeito sobre o público do que sobre o animal. A falta de motivação, respectivamente, excesso de críticas destrutivas, por defeitos de educação, instrução ou profissionalização, é a causa de muitas frustrações".

E por que os homens se frustram? Por que é necessário motivá-los? Na nossa compreensão, as relações capitalistas de produção envolvem contradições e conflitos que têm sua origem na apropriação particular dos meios de produção que determina a expropriação do saber operário, impondo uma divisão entre os que "pensam" e os que "fazem".

Não é por acaso que a história das diferentes formas de gestão do trabalho, que se sucederam ao longo do tempo desde o taylorismo, é a expressão da luta do capital para manter seu domínio e adaptar a força de trabalho às suas necessidades, na tentativa de neutralizar a resistência operária e de encobrir as contradições inerentes ao modo de produção

capitalista.

Sob este aspecto, o conteúdo ideológico da motivação dos trabalhadores tem uma função muito precisa: enquadrá-los e integrá-los aos interesses do capital, procurando conciliar e identificar os objetivos de cada um, encobrindo as relações de poder presentes na organização capitalista do trabalho.

A desmotivação dos trabalhadores com relação ao trabalho é uma constante no desenvolvimento histórico do capitalismo, embora suas formas de manifestação sejam diferenciadas, expressando-se através da resistência coletiva ou individual.

Disso decorre que a motivação, como entendida pelo Programa de CCQ, necessariamente precisa estar acompanhada de algo que a faça parecer como uma forma democrática de gerir e trabalho. É por isso que a participação assume um papel-chave para mobilizar os sentimentos do homem na perspectiva de seu maior envolvimento com o trabalho.

A participação nos Círculos de Controle de Qualidade está baseada no conhecimento e experiência de trabalho. Nos grupos, o trabalhador participa apontando problemas e soluções que são observadas durante a realização de seu trabalho. Podemos dizer que o CCQ se constitui em um momento - fora do processo de produção - onde os trabalhadores se reúnem para pensar e discutir sobre a produção. Neste sentido, é inegável que o CCQ abre um espaço, onde um coletivo de trabalhadores se encontram, discutem e têm um canal para expressar

suas preocupações e propostas acerca do processo de trabalho e de produção.

III.4.2. Os Limites da Participação

M. Salerno (29) apresenta alguns aspectos da participação nos círculos que demonstram sua limitação. Primeiro, o controle e o poder de decisão não residem nos grupos, mas na gerência e/ou alto-administração. Os círculos discutem e propõem soluções, mas a definição sobre a implantação dos projetos fica a cargo dos Comitês ou Comissões compostas por membros da gerência e diretoria, nas quais não participa nenhum membro circulista. Segundo, o campo da atuação dos circulistas é definido pela gerência e pelo próprio Programa - melhorias no processo de trabalho. Não é permitido qualquer discussão a respeito de salário, condições de trabalho, benefícios ou considerações sobre os investimentos da empresa. Por último, o nível de organização dos grupos por local de trabalho não possibilita qualquer interferência sobre a atuação das diretorias.

Podemos acrescentar a estas considerações o fato de que a estrutura dos círculos é paralela à estrutura hierárquica da empresa, não afetando, portanto, a hierarquia estabelecida.

(29) SALERNO, M.S., op. cit., p. 38-39.

Desta forma, a participação ocorre sob controle das gerências e é dirigida por estas a fim de obter, com base no conhecimento e experiência de trabalho dos funcionários, um conjunto de informações e soluções que, sozinha, através de seu planejamento, não conseguiria atingir.

A participação - enquanto um princípio básico da filosofia do CCQ - tem um significado eminentemente político, à medida que se utiliza de uma aspiração real dos trabalhadores - a democratização nas relações de trabalho e a constituição de espaços e meios de expressão -, canalizando-a para auxiliar no cumprimento dos objetivos econômicos do CCQ: maior produtividade, redução de custos e melhor qualidade.

Neste sentido, o objetivo maior da participação oferecida através dos círculos é o envolvimento do trabalhador com seu trabalho numa perspectiva comum aos interesses da empresa.

É necessário mobilizar os operários, mas mobilizar a sua capacidade intelectual de trabalho e o seu conhecimento do mesmo, para colaborar com as melhorias na produção a fim de responder às novas situações de mercado. É necessário disciplinar os trabalhadores de acordo com as transformações que vêm ocorrendo a nível macro-econômico e político, ao mesmo tempo em que é indispensável neutralizar a sua reação e resistência a este maior enquadramento imposto pelas necessidades do capital.

A motivação, neste caso, é realizada via participação. Incentivar o envolvimento com o trabalho, através da par

ticipação nos círculos, onde os operários podem opinar, discutir e propor alterações, é uma forma eficaz para elevar o moral do trabalhador e aumentar assim sua produtividade.

III.5. Resistências ao CCQ

Nos diversos trabalhos que abordam esta questão, encontramos, dentro das duas grandes vertentes aqui reproduzidas (consultores, administradores, gerentes e pesquisadores e cientistas políticos e sociais), definições comuns com relação aos tipos de resistência aos Círculos de Controle de Qualidade.

III.5.1. A Resistência Empresarial

Do lado empresarial, os consultores apontam uma falta de compreensão e credibilidade no CCQ como valioso instrumento para melhoria de qualidade e produtividade. Observam que as gerências expressam, na realidade, receio de abrir um espaço de discussão aos trabalhadores, pois ele pode se transformar em ameaça ao status quo no interior da empresa. Num nível mais geral, esta situação é explicada pela forma tradicional (centralizadora e autoritária) da gestão do trabalho, que está muito arraigada na sociedade brasileira (30).

(30) Conforme discussão de Xavier já reproduzida anteriormente.

Observamos que o discurso de vários artigos ou trabalhos de consultores e técnicos expressa um esforço no sentido de conscientizar os próprios empresários e administradores sobre a validade do CCQ e de mudanças nas políticas de gestão da mão-de-obra:

"Se as empresas brasileiras não se conscientizaram rapidamente da necessidade de rever e modernizar seus métodos de administração de pessoal, acompanhando as novas tendências no mundo, num futuro muito próximo não terão lugar para seus produtos no mercado internacional e tampouco no mercado interno" (31).

Todos os autores que argumentam em defesa do CCQ, ressaltam que a sua viabilidade depende fundamentalmente de um processo de ruptura com a forma tradicional de administrar a mão-de-obra. Exige, portanto, radicais transformações das gerências e de sua concepção sobre a forma de gerir seus comandados. Isto significa que a incorporação de modernas políticas de gestão do trabalho não pode ser compreendida apenas como mais um recurso de pressão sobre os trabalhadores, com a finalidade de obter resultados imediatos; antes, tem que ser entendida como um processo de construção de novas relações de trabalho, onde o envolvimento e o espírito de cooperação devem atuar com reciprocidade entre chefias e subordinados.

Concordamos que, para superar o autoritarismo e arbitrariedade, características da administração da mão-

(31) LEME, R. "Um caminho brasileiro para os CCQ". In: Boletim Informativo do GEDEPEC (Grupo de Desenvolvimento Pessoal da Região de Campinas), nº 2, s.d.

-de-obra no Brasil, é necessária uma reformulação dos padrões de conduta à nível das gerências, que exige um trabalho de convencimento e renovação destes setores. Por outro lado, acreditamos que isso só se concretizará a partir das necessidades reais de cada empresa ou setor de produção, necessidades estas que podem ser determinadas pela pressão das mobilizações operárias que reivindicam melhores condições de trabalho, pela introdução de novas tecnologias e transformações no processo produtivo e pelas situações de competitividade no mercado, que exigem acréscimos constantes de produtividade e melhoria na qualidade.

Nesse sentido, a resistência empresarial em adotar políticas de administração mais flexíveis pode se tornar um impedimento para o próprio crescimento da empresa. Por isso, acreditamos que a "gerência participativa" tende a se difundir em larga escala nas empresas do país.

III.5.2. A Resistência dos Supervisores

Um outro foco de resistência apontado pelos vários trabalhos está no comportamento dos supervisores e encarregados de produção.

A reação negativa ao CCQ está diretamente ligada à função que estes cargos desempenham. Tanto os supervisores quanto os encarregados têm o papel de fiscalizar e cobrar a realização dos objetivos do planejamento da produção. Prazos,

rítmos, padrões pré-estabelecidos têm que ser cumpridos.

A sua competência é avaliada em função da capacidade de controle e pressão que exercem sobre os operários para o cumprimento dos planos de produção. A introdução de círculos de Controle de Qualidade tem sido encarada por estes profissionais como um estorvo para o desempenho de suas funções. As reuniões que retiram os trabalhadores da produção podem atrasar os prazos. Normalmente, mais do que as gerências, os supervisores e encarregados trabalham sempre tendo em mente resultados imediatos e, por isso não conseguem assimilar o CCQ, inclusive porque suas responsabilidades aumentam à medida que são obrigados a participar dos círculos.

Um outro aspecto abordado diz respeito à "crise de autoridade" que pode percorrer estes escalões intermediários da administração. A reunião de trabalhadores, com o fim de discutir problemas e soluções para o processo de trabalho, pode questionar a capacidade profissional dos supervisores, que se sentem ameaçados por não descobrirem ou por não prevenirem alguns destes problemas colocados no CCQ. Ao mesmo tempo, o relacionamento mais harmonioso e descontraído que os círculos impõem entre as chefias e seus subordinados se choca com as formas autoritárias que costumeiramente os supervisores utilizam para desempenhar suas funções (32).

(32) Sobre os vários tipos de resistência à gerência participativa, ver STORCH, S. "Discussão da Participação dos Trabalhadores na Empresa", In: FLEURY, M.T. e FISCHER, R. op. cit., pp. 132-160.

III.5.3. A Resistência dos Trabalhadores

No que diz respeito à reação por parte dos trabalhadores, a literatura sobre o CCQ, tanto nos trabalhos que defendem o Programa, quanto naqueles que se posicionam contrariamente a ele, coloca que a posição dos sindicatos é um dos elementos mais relevantes para seu sucesso ou fracasso. Já tivemos oportunidade de comentar que a inexistência de oposição dos sindicatos japoneses quando da implementação do CCQ tem sido considerada como uma das principais condições favoráveis ao seu desenvolvimento.

Mas, para compreender a reação dos trabalhadores e de seus organismos de representação é necessário, em primeiro lugar, analisar os efeitos das políticas de gestão participativa sobre a força de trabalho.

Examinando a literatura a que tivemos acesso, encontraremos enfoques diferentes desta questão. Num trabalho de Borzeix e Linhart (33), é ressaltado que o processo de reestruturação organizacional das empresas através da implementação de técnicas participativas determina um quadro de "atomização dos operários" à medida que exige maior "... fluidez, mobilidade, adaptabilidade, interação e plurifuncionalidade". Para se adaptar às exigências do mercado, as empresas são obrigadas a realizar constantes mudanças, passando por um processo de "recomposição e decomposição de grupos

(33) "La Participation: un clair obscur", op. cit., p. 43-

de produção", no qual a mobilidade e a polivalência do operário cumprem um papel essencial.

Neste sentido/ os autores colocam que estas mudanças se apoiam na "individualização dos operários", que têm que se dispor a se engajarem nestas transformações de acordo com a capacidade de adaptação de cada um. Com relação aos grupos participativos, consideram que "são 'ad hoc', efêmeros e mutantes" e que se reúnem sob a perspectiva e comando da empresa. Ressaltam que estes grupos servem como forma de retirar informações do "saber-fazer" do trabalho informal a fim de sistematizá-las e incorporá-las às normas definidas pelo planejamento. É que o chamam de "transformação de uma participação fechada, mascarada e clandestina em uma participação aberta e denominada como tal".

Assim, a "ideologia da participação e da transparência" vem para acabar com a autonomia dos operários, à medida que acarreta uma perda de controle operário sobre seu trabalho e, em contrapartida, um aumento do controle do capital.

É diante destas considerações que os autores afirmam que ocorre uma vacilação por parte dos trabalhadores em aderir aos grupos participativos. Embora reconheçam que as opiniões são muito divididas entre os operários, os autores acreditam que muitos são levados a participar incentivados pelas possibilidades de promoção que a participação oferece.

Mas uma de suas principais conclusões é que, no cerne destas políticas de gestão participativa, está a tenta-

tiva de codificar o "savoir-faire-ensemble", considerado como a garantia e fonte de coesão social e de autonomia dos trabalhadores.

III.5.3.1. A Contestação Operária via CCQ

Sob uma outra perspectiva, J. Lojkine (34) analisa o processo de inovações nas políticas de gestão do trabalho e procura indicar os caminhos que se abrem para a ação dos trabalhadores.

O ponto de partida da análise de Lojkine é a constatação de que está em curso uma crise no modo de gestão empresarial. Esta "crise do poder patronal" tem se expressado pelos baixos índices de produtividade e rentabilidade, num quadro de ineficácia da organização hierárquica tradicional e de desmotivação dos "executivos" e dos operários.

Para superar esta situação, os dirigentes de empresa procuram novas formas de gestão do trabalho, baseadas na descentralização dos circuitos de decisão e inovações dos métodos de integração dos assalariados. Para o autor - e este é o aspecto central de sua análise -, estas inovações podem levar a desestabilizações das relações do poder nas fábricas, criando espaços de contestação e abrindo possibilidades para um "movimento social auto-gestionário".

(34) LOJKINE, J. La classe ouvrière en mutations. Paris, Messidor. Ed. Sociales, 1986.

É neste quadro que o autor examina o papel do CCQ e qual deve ser a atuação operária frente a ele, sempre tomando como referência a crise do poder patronal e a consequente desestabilização das "linhas de poder" dentro da empresa.

Lojkine reconhece as limitações dos círculos, quando afirma que esses não colocam em questão a divisão entre concepção e execução do trabalho; que não há participação nos ganhos de produtividade; que não se discutem questões salariais ou assuntos relacionados com a gestão financeira da empresa, entretanto, o autor introduz alguns aspectos que relativizam estas limitações, com base em pesquisas realizadas em empresas francesas.

Ele cita o caso da Solmer, onde os grupos de CCQ privilegiam a discussão sobre condições de trabalho e não especificamente a produtividade. Com base nessa experiência, considera que é possível ampliar o espaço oferecido pelos círculos, possibilitando que estes abordem problemas de interesse imediato do trabalhador.

A proposta principal de Lojkine é um "movimento" pela empresa autogestionária, através da "coordenação" entre gestão e produção, mobilizando a inteligência dos operários. É dentro desta perspectiva que o autor chama a atenção para a necessidade de "estudos sobre a capacidade dos sindicatos e trabalhadores em transformar, a seu favor, os instrumentos de participação, que coloquem em questão o monopólio patronal sobre gestão e concepção".

Lojkine considera que é necessário mobilizar e

conscientizar os operários sobre o "poder sobre o trabalho", o que pode propiciar movimentos significativos para a alteração das condições de trabalho; isto, porém, exigiria um processo mais global de contestação das formas e conteúdos do trabalho.

Concordamos com Lojkin acerca de sua afirmação sobre a crise dos modos de gestão, que expressam uma crise de poder dentro das empresas, à medida que os índices de absentismo, produtividade, desmotivação, etc. caracterizam um quadro de resistência do trabalho em relação ao controle do capital. A procura por inovações nas políticas de gestão e organização do trabalho tem por objetivo solucionar esta crise.

No entanto, quando afirma que a introdução de modificações desestabiliza as "instâncias de poder" ao nível da fábrica, é preciso levar em conta os efeitos destas inovações sobre as relações de trabalho e, fundamentalmente, como os trabalhadores reagem diante desta nova situação. Isto significa que qualquer processo de desestabilização depende do comportamento de um dos agentes principais - o trabalhador - e de sua receptividade às novas formas de gestão. É isto que vai determinar a superação da crise ou o seu acirramento. Este é um dos aspectos que pretendemos examinar em nossa investigação.

Com relação à sua perspectiva e proposta de um "movimento autogestionário", podemos afirmar que, na realidade sindical brasileira, esta questão não se coloca. As mobilizações e lutas operárias e a trajetória dos sindicatos mais combativos, embora venham avançando na conquista de espaços de

representação para os trabalhadores nos locais de trabalho, não se enquadram numa perspectiva autogestionária.

Por último, a proposta de Lojkin com relação à participação operária nos CCQ, objetivando transformá-los em instrumentos de organização dos trabalhadores, onde uma atuação dirigida pelos sindicatos poderia inverter seu caráter é uma hipótese a ser testada, embora as limitações e caráter da participação nos Círculos, conforme discutimos no item anterior deste trabalho, coloquem-se como um forte impedimento para qualquer mudança em seus objetivos.

III.5.3.2. CCQ Ocupando o Espaço dos Sindicatos

R. Tchobanian (35) analisa as novas formas de gestão como, de um lado, uma resposta à crise do taylorismo e, de outro, uma transformação que visa a participação direta dos trabalhadores a nível de produção, desvinculada das formas de associação e representação operárias na fábrica.

O autor ressalta, ainda, que o avanço e sucesso destas políticas de gestão participativa nas empresas francesas têm ocorrido em prejuízo da ação sindical. Ou seja, os grupos participativos se desenvolvem tomando o espaço dos sindicatos nos locais de trabalho.

(35) TCHOBANIAN, R. "Gestion Participative ou Démocratie Industrielle? In: Aujourd'hui, nº 84, mars 1987.

Na situação brasileira, este é um ponto muito debatido. Analisando a oposição dos sindicatos ao CCQ, Xavier (36) identifica como um dos principais aspectos do questionamento o "esvaziamento político". A concessão de espaço pela empresa para a formação de grupos, o desenvolvimento de lideranças e a melhoria nas relações pessoais leva a uma redução de queixas e conflitos e diminui, conseqüentemente, o raio de ação dos sindicatos, bem como o clima de luta em que repousa sua atuação.

Considerando que muitos sindicatos sobrevivem politicamente alimentados por estes conflitos, Xavier emite sua posição acerca da atuação sindical:

"Ampla espaço de trabalho ainda não está sendo explorado pelo sindicato no Brasil. E não vai ser pela inserção dos Círculos de Controle de Qualidade nas empresas brasileiras que este espaço deixará de ser ocupado. Lutar incessantemente, dentro das empresas, públicas e privadas, para elevar o nível de consciência do empregado brasileiro, despertando-lhe coragem para não se submeter a injustiças que, nem sequer estão incluídas nos códigos de postura, seja trabalhista ou civil, que, persistentemente, desumanizam e se utilizam do trabalhador é o papel mais legítimo, ainda não ocupado por um grande número de sindicatos".

O autor desconsidera que, para elevar o nível de consciência do operário brasileiro, demonstrando o grau de exploração a que está submetido, há que se travar uma luta tanto

(36) XAVIER, E.P., op. cit., p. 130-131.

no terreno institucional quanto no espaço da fábrica. E, no interior desta, trata-se de discutir e questionar a própria organização capitalista do trabalho, através da qual se assegura a dominação do capital. Neste quadro estão inseridos os Círculos de Controle de Qualidade.

Neste sentido, concordamos com R. Quadros (37) quando discute as relações de poder numa fábrica em que a organização operária conquistou um espaço enorme com a construção de comissão de fábrica:

"As conquistas das comissões de fábrica relativas à limitação do poder disciplinar das empresas e de fixação da jornada de trabalho representam efetivamente 'uma alteração, em benefício dos trabalhadores, nas relações de poder nas fábricas. Hoje o objeto principal de disputa entre gerências e militantes sindicais é a liderança no local de trabalho. A tentativa de implantar programas de envolvimento dos trabalhadores e mesmo a busca do controle técnico, através da associação da AME (automação micro-eletrônica) a esquemas fordistas de organização do trabalho, podem estar sendo vistos pelas gerências como uma maneira de recuperar, deslocando o eixo da luta, o terreno pedido para os trabalhadores, ainda que estas duas coisas sejam contraditórias entre si'".

É dentro deste quadro de discussão que pretendemos mostrar como a disputa pelo poder na fábrica vem se delinear

(37) CARVALHO, R.Q. Tecnologia e Trabalho Industrial - As Implicações Sociais da Automação Microeletrônica na Indústria Automobilística. P.A., L& PM, 1987, p. 228-9.

do a partir das inovações nos modos de gestão da mão-de-obra e do nível de organização operária nos locais do trabalho.

III.5.3.3. As Relações de Poder no Dia-a-Dia da Fábrica

Considerando o CCQ como uma forma de gestão que está apoiada no conhecimento operário do processo de trabalho e no aprofundamento da expropriação deste saber pela gerência, trazendo novas implicações sobre a relação capital/trabalho a nível da produção, reproduzimos algumas idéias de C. R. Horta (38), que consegue situar, com muita propriedade, a relação entre poder e saber no dia-a-dia da fábrica.

O objetivo é desenvolver uma discussão sobre conhecimento e lutas operárias, partindo da questão da "apropriação e do controle do conhecimento do processo produtivo no cotidiano da fábrica, na sua relação com a construção da hegemonia patronal e com a estratégia de resistência da classe trabalhadora".

Segundo o autor, no dia-a-dia da fábrica, a relação entre planejamento e execução expressa uma relação de poder sustentada em "construções ideológicas" que superam a hierarquia da empresa e também na "destruição/mutilação do

(38) HORTA, C.R. As Lutas Operárias e o Conhecimento: a questão metodológica (versão preliminar), trabalho apresentado na ANPOCS, Mimeo, SP, 1986.

conhecimento operário". A organização capitalista do trabalho - parcelamento, disciplina, definição de espaço, hierarquia, etc - resulta numa "desestruturação do saber do trabalhador". É com base nessa mutilação do saber operário e na hegemonia do saber do planejador que se ergue o poder sobre os trabalhadores. Por isso, Horta afirma: "O resultado prático desse processo é que a própria classe operária vai consolidando e legitimando, através da repetição cotidiana (validada por sua resposta concreta que é a produção), esse poder que se dissemina entre os trabalhadores, impregnando as atividades produtivas, respaldado, em última instância, nas estruturas hierárquicas da fábrica".

É compreendendo esta dimensão política das relações sociais de produção a nível da fábrica que podemos avaliar o comportamento dos sindicatos diante das transformações que vêm ocorrendo na gestão e organização do trabalho.

Concordamos com Horta quando afirma que a atuação dos sindicatos, em particular os mais combativos, tem deixado num plano secundário a luta no interior do processo de produção. Para o autor, "... Conferir exclusividade à luta institucionalizada seria negar a totalização da luta e contribuir para a legitimidade da dominação patronal, já que se limitaria a luta ao espaço demarcado pelo poder das classes dominantes e pelas regras aceitas pelo Estado capitalista".

No entanto, cabe observar que a luta institucional levada pelos sindicatos tem sido um elemento de desestabilização das regras e legislação imposta pelo Estado, à medida que avança na construção da independência e desatrelamen

to sindical.

Em seu trabalho, Horta exemplifica com a atuação sindical em São Bernardo, a partir de 1978, que incentivou lutas que colocaram em questão a "legalidade capitalista" e a organização capitalista do trabalho, através de manifestações como a tomada de algumas fábricas, as operações tartaruga e a realização de reuniões e assembléias nos próprios locais de trabalho.

Observando que as formas de luta da classe operária não podem ser consideradas isoladamente dentro de um processo de avanço da consciência e organização do movimento operário, o autor enfatiza que "... a luta no espaço fabril traz uma inovação que se reverte de extrema importância estratégica para o movimento operário. Lutar dentro do processo produtivo implica a construção de formas de reapropriação da técnica produtiva pelos trabalhadores. A operação tartaruga, por exemplo, tornou-se necessário que os trabalhadores conhecessem o processo produtivo, propiciando o momento em que a relação entre o saber e o poder se manifesta na luta dos operários e não mais apenas na construção do poder patronal ..."

É nesta perspectiva, colocada por Horta, que nos interessa discutir as implicações dos Círculos de Controle de Qualidade e a resistência dos trabalhadores, levando em consideração "... o caráter eminentemente contraditório de uma expressão susceptível de ser confiscada, que dificulta a condução e avaliação dessas atividades" (39).

(39) HIRATA, H. "Transferência de Tecnologias de Gestão: o caso dos sistemas participativos". Comunicação ao Seminário Internacional SEPLAN-IPÊA-CENDEC, (versão preliminar), Brasília, outubro de 1988, p. 7.

Neste sentido, para os sindicatos, existem dificuldades em tomar posição frente ao CCQ, seja em função de seu "caráter contraditório", seja em função das especificidades de adaptação concretizadas em cada empresa, ou do lugar que ocupa o CCQ dentre as prioridades da luta política que os sindicatos vêm desenvolvendo. É o que pretendemos investigar quando tratarmos das respostas do movimento sindical ao CCQ.

CAPÍTULO IV
OS PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

IV. OS PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

IV.1. Uma Tipologia de CCQ

Todos os Programas de Círculos de Controle de Qualidade conservam o essencial da filosofia e dos princípios que regem o modelo japonês. No entanto, existem modalidades diferentes de funcionamento dos círculos, que expressam interpretações diversas por parte da administração empresarial.

Há dois elementos fundamentais que dão um conteúdo diferente ao funcionamento dos círculos e que, para nós, definem o grau de distinção encontrado nos programas examinados: a forma de premiação e o tipo de participação.

Com relação ao sistema de premiação, encontramos três modalidades diferentes:

a) prêmios em dinheiro. - distribuídos a todos os participantes de equipes classificadas nos concursos que são realizados pela empresa, avaliados por convenções periódicas e/ou bancas compostas pela alta administração;

b) prêmios simbólicos - existem alguns tipos distribuídos a todos os circuílistas, cumprindo o papel de propagandear o programa (chaveiros, camisetas, canetas, etc); para as equipes classificadas, são concedidas viagens de turismo, almoços e jantares com a gerência, reportagem com foto nos jornais de empresas;

c) nenhuma premiação - neste caso, as empresas investem na "conscientização" do funcionário através da promoção de campanhas pela qualidade, utilizando-se exclusivamente de recursos visuais para propaganda e motivação (faixas, cartazes, etc).

Sobre a participação, identificamos três diferentes formas que têm sido empregadas pelos círculos:

a) obrigatória - quando o CCQ é incorporado às linhas de produção, isto é, à cada célula de produção corresponde uma equipe de CCQ composta por todos os funcionários daquela célula. Neste caso, não existe liberdade de opção; quando o funcionário é contratado pela empresa, ele é informado de sua obrigação de participar das reuniões e atividades dos grupos de CCQ. O índice de participação é, portanto, de 100%;

b) voluntária - quando o Programa é apresentado aos funcionários com ênfase no fato da participação ser livre e espontânea, deixando, à critério de cada um, a escolha e a iniciativa para a formação de equipes. Nestes casos, o índice de participação varia de 82% a 100%;

c) voluntária e limitada pela gerência - quando há uma ação dirigida pela empresa, que apresenta o programa definindo critérios para a participação e limitando o número de participantes. Estes critérios podem variar da indicação ao sorteio de funcionários interessados em participar dos grupos. Neste caso, as empresas têm fixado um índice em torno de 25% do total de funcionários.

Com relação aos outros aspectos do funcionamento do CCQ, não existem muitas diferenças entre as empresas e em comparação com o modelo tradicional aplicado no Japão (1).

De acordo com estes dois elementos que destacamos (participação e premiação), podemos classificar o CCQ em quatro tipos diferentes: a) CCQ voluntário e com premiação em dinheiro; b) CCQ obrigatório com premiação simbólica; c) CCQ voluntário e limitado e sem premiação; d) CCQ voluntário e limitado com premiação simbólica.

Com base nesta tipologia, vamos desenvolver algumas considerações no que diz respeito à interpretação das gerências, expressa nos diferentes tipos de programas, e às suas implicações sobre o envolvimento dos trabalhadores. Mas antes de analisarmos estes aspectos, queremos registrar algumas ressalvas sobre a participação voluntária.

Em nossa pesquisa, observamos que a voluntariedade dos trabalhadores para se integrarem aos grupos de CCQ não ocorre de forma absoluta. Explicando melhor, a liberdade de não participar por escolha de cada um é extremamente limitada em função de pressões implícitas ou explícitas, utilizadas pela administração, com o objetivo de forçar o envolvimento no programa.

Da parte dos coordenadores e gerentes, ouvimos declarações que revelam que a participação no CCQ tem sido utilizada como um dos critérios de avaliação para efeito de pro-

(1) Ver Tabela I.

TABELA I

FUNCIONAMENTO DO CCQ POR EMPRESA

Empresas	Número de Grupos	Número de Participantes por Grupo (média)	Períodicidade de Reuniões	Tempo de Duração de Reuniões	Horário de Reuniões	Tempo do Programa	Formas de Premiação	Tipos de Participação	Índice de Participação	Áreas de Aplicação	Outros Programas
A	156	7	semanal	1 hora	durante o expediente	7a. 8m	dinheiro	voluntária	82%	todas	Kanban Just-in-time CEP
B	325	8	quinzenal	1 hora	durante o expediente	6a 8m	simbólica	obrigatória	100%	produção	Kanban Just-in-time CEP
C	4	7	quinzenal	1 hora	durante o expediente	1a	nenhuma	voluntária e limitada	22%	todas	Just-in-time CEP (em implementação)
D	7	11	mensal	1 hora	durante o expediente	7a	dinheiro	voluntária	100%	todas	Kanban
E	24	8	semanal	1 hora	durante o expediente	8a	simbólica	voluntária e limitada	25%	todas	CEP Just-in-time Kanban

moção na carreira, como afirma um dos entrevistados:

"Os não participantes tendem a ficar estacionados em seus cargos, sem chances de ascensão na carreira, assim como não recebem incentivos salariais, na medida em que não têm demonstrado interesse e resultados concretos que representem um esforço de colaboração com o desenvolvimento da empresa".

Observamos também que isto é explicitado para os funcionários somente em uma das empresas visitadas. Nas demais, esta avaliação fica no âmbito das gerências e departamentos de pessoal. Mas "paira no ar" uma ameaça àqueles que não aderem aos círculos, à medida que podem ser prejudicados na avaliação de seu desempenho e podem ser até os primeiros demitidos em períodos de recessão.

Sabemos que esta realidade está presente indistintamente em todas as empresas que aplicam os programas de CCQ, até mesmo no Japão, onde se constata uma forma discriminatória no tratamento aos não circulistas, que são marginalizados e considerados como improdutivos.

Feitas estas observações, podemos entrar na discussão dos diferentes tipos de CCQ que identificamos em nossa pesquisa. Em primeiro lugar, faz-se necessário uma observação de caráter mais geral no que tange à comparação com o modelo de CCQ aplicado no Japão, qual seja, a de que nenhum dos tipos encontrados corresponde aos círculos japoneses que, na sua imensa maioria, são voluntários e com premiação exclusivamente simbólica.

A nosso ver, isto se explica pelas particularida-

des de cada empresa e pelas características da força de trabalho e das formas de gestão da mão-de-obra no Brasil, que exigem modificações no modelo original a fim de adaptá-lo à realidade local para garantir algum sucesso.

De qualquer forma, consideramos que, no fundamental, a essência da filosofia do CCQ está mantida nos quatro tipos identificados, variando as formas de sua aplicação.

No primeiro caso - o CCQ voluntário com premiação em dinheiro -, transparece que um dos elementos motivadores de muito peso na adesão dos trabalhadores é a recompensa financeira pelo seu maior envolvimento com o trabalho. Na Empresa A, cujos prêmios aos projetos chegam a ultrapassar o valor de 13 salários (PNS), foi unânime por parte dos circulistas a afirmação de que "é a grana" o grande motivador para a participação nos grupos de CCQ.

Portanto, diferentemente do que tem sido apontado como os principais mobilizadores para o envolvimento com o CCQ pelos consultores de empresa - reconhecimento da capacidade de contribuição de cada um, enaltecimento do espírito de cooperação e integração, estímulo à criação como forma de realização profissional -, algumas empresas têm optado por investir num sistema de premiação em dinheiro para assegurar altos índices de participação. Este é o caso da Empresa A, na qual 82% dos funcionários são circulistas, e da empresa D, que atinge 100% de seu pessoal (2).

(2) Embora nesta Empresa existam funcionários que afirmem que a participação é obrigatória.

O segundo tipo de CCQ - obrigatório com premiação simbólica - distancia-se significativamente do modelo japonês. Este é o caso da Empresa B, em que os círculos estão vinculados à organização do trabalho em células de produção. Neste caso, a participação é compulsória, não há liberdade de escolha. Todos os que começam a trabalhar na empresa são integrados nas respectivas células de produção e, ao mesmo tempo, nos círculos correspondentes. O caráter obrigatório do CCQ é declarado abertamente pelo Coordenador do Programa. No entanto, existe um sistema de premiação simbólica, para todos os funcionários, que o Coordenador chama de "Comemorações": é a realização de churrascos e festas, onde são distribuídos brindes (camisetas, chaveiros, etc) a todos os presentes.

O Coordenador explica que não há premiação por projeto apresentado para não criar nenhum confronto entre as equipes e também para impedir diferenciações entre as mesmas, o que poderia levar à desmotivação.

É interessante observar que, mesmo sendo obrigatória a participação, a gerência tem a preocupação de preservar, dentro da filosofia "ccquista", o caráter de integração e confraternização entre os funcionários e a empresa; daí a realização periódica de "comemorações". Diferentemente de outras empresas, em que a participação voluntária é colocada como um dos principais fatores de mobilização, na Empresa B a gestão do CCQ se apresenta de forma coercitiva.

Consideramos que, conforme os padrões de CCQ no Brasil, segundo os quais a participação voluntária tem sido ressaltada como elemento-chave para descaracterizar o CCQ

como mais uma política de controle do trabalho, a Empresa B está correndo sérios riscos quanto ao sucesso de seu programa, mesmo que até o momento não existam sinais de boicote por parte dos trabalhadores.

Os dois últimos tipos de CCQ têm uma característica comum que merece ser destacada: é a participação nos círculos limitada pela empresa. É o caso das empresas C e E, em que é fixado o número de circulistas em 22% e 25%, respectivamente, do total de funcionários.

A justificativa apresentada por estas empresas para impor um limite numérico de participantes nos círculos é a de que elas não tem condições de liberar todos os funcionários para participarem das reuniões do CCQ, já que isto acarreta muitas "paradas" na produção, o que resulta em perda de tempo, podendo prejudicar as necessidades e o volume da produção.

Explicando melhor: o CCQ tem reuniões periódicas, realizadas durante o horário de trabalho, que duram, em média uma hora. Para participar das reuniões, os trabalhadores são liberados da produção, isto é, param de produzir. Isto acarreta uma redução em termos absolutos de horas de trabalho diretamente produtivo. Portanto, é necessário limitar o número de participantes para evitar prejuízo para a empresa.

Este raciocínio denota, na realidade, uma falta de credibilidade nos resultados que podem ser obtidos pelo CCQ, em termos de produtividade e de economias para a empresa, e demonstra uma vacilação em aderir plenamente a um programa participativo, expressando as resistências da alta gerência

em se enquadrar no processo de modernização nas formas de gestão da mão-de-obra.

O raciocínio exposto por esta gerência contém um equívoco quanto ao funcionamento e resultados do CCQ, quando afirma que há uma contradição entre o "parar de produzir" e garantir o ritmo da produção. Ignora-se que o trabalho realizado durante as reuniões (que, em média, não ocupam mais do que duas horas por mês) obtém melhorias do processo produtivo, que se concretizam em ganhos reais para a empresa muito superiores à suposta perda com as "paradas" de produção.

Por último, destacamos o caso do CCQ voluntário com participação limitada sem nenhuma premiação, ressaltando a inexistência de qualquer tipo de recompensa. É o caso da Empresa C, onde a implementação do programa é uma das mais recentes (um ano).

Este é o exemplo típico da Empresa em que o obstáculo maior para o desenvolvimento do CCQ é a falta de apoio da alta administração. A iniciativa de aplicação do programa está concentrada na Gerência de Controle de Qualidade e todo o esforço realizado pelo responsável na tentativa de introduzir um sistema de premiação tem sido barrado pela Diretoria, com a justificativa de que não existem recursos disponíveis para investimentos no programa, tendo em vista as prioridades definidas pela empresa.

Esta situação ilustra a resistência em incorporar uma nova política de gestão que procura se adaptar a novas situações e que exige a transformação da escala de prioridades da empresa. Não por acaso, as dificuldades, apontadas por cir

culistas entrevistados, giraram em torno da forma de administrar o programa, da falta de incentivos e da ausência de um envolvimento maior da alta administração.

Um dos supervisores entrevistados - membro de equipe de CCQ - teceu severas críticas com relação à "superficialidade" do programa, à medida que ele parece ser uma preocupação exclusiva dos engenheiros do Controle de Qualidade, que "... estão querendo melhorar a qualidade e a produtividade na base do discurso e da boa vontade, sem nenhuma proposta que efetivamente motive os funcionários".

Na empresa em questão, concentram-se dois indicadores da não assimilação de mudanças nas políticas de gestão, expressos pela resistência da administração tanto no que se refere à abertura da participação a todos os funcionários, quanto com relação à implementação de um sistema eficiente de incentivos, que exigiriam uma redefinição das prioridades da empresa. E, desta forma, a fragilidade do programa coloca em risco a sua continuidade.

As considerações apresentadas acerca dos diferentes tipos de CCQ nos remetem a duas reflexões principais: 1) qual a implicação destas diferenciações no grau de envolvimento dos trabalhadores com os grupos participativos; e 2) qual o fator principal que explica a resistência da administração em incorporar plenamente o CCQ em suas políticas de gestão.

Pretendemos desenvolver esta discussão quando tratarmos dos efeitos do CCQ sobre as empresas e sobre os trabalhadores, o que será realizado nos próximos capítulos.

IV.2. Diferentes Formas de Gerir o CCQ

Já tivemos oportunidade de discutir os diferentes tipos de CCQ que encontramos em nossa pesquisa. Apresentaremos agora as diversas formas de administração do Programa de Círculos de Controle de Qualidade.

As Gerências ou Coordenações de CCQ podem estar vinculadas a diferentes Departamentos da empresa. Encontramos casos em que pertencem à Engenharia de Controle de Qualidade, ou ao Departamento de Relações Industriais e Treinamento, ou, ainda, à Supervisão Geral da Produção.

A formação ou especialização dos responsáveis pelo programa é bem variada: administrador de empresas, engenheiro mecânico, técnico em eletricidade, curso superior em educação física. Um fator que parece ser importante na escolha para o cargo é o tempo de serviço na empresa, que, nas empresas visitadas, registra em média um período de oito anos. Este dado é importante à medida que o tempo de casa permite ao responsável um conhecimento mais profundo da empresa e dos funcionários, fazendo com que possa dirigir o programa com mais segurança e propriedade. Normalmente, o Coordenador de CCQ é conhecido por toda a fábrica, já trabalhou em várias seções e apresenta uma identidade muito grande com ela. Mas, para prepará-lo para assumir esta responsabilidade, a empresa realiza cursos e treinamento intensivo, inclusive com estadias no Japão e Estados Unidos.

Observamos que, independentemente do departamento

a que está vinculado o Programa ou da formação dos coordenadores, existem uma filosofia e uma ideologia que dão sustentação à forma de gerir o CCQ, expressas nos discursos dos gerentes entrevistados.

No que diz respeito ao funcionamento dos círculos de controle de qualidade, já classificamos os diferentes tipos com base nas diversas formas de premiação e de participação. No entanto, existe um conjunto de procedimentos e técnicas básicas que são empregados de forma padronizada por todos os programas, a começar pela forma como eles se estruturam.

Com base nas informações retiradas das entrevistas feitas com os Coordenadores dos programas e nos "Manuais de CCQ" das empresas, podemos defini-los como: pequenos grupos formados em média por oito trabalhadores da mesma seção de trabalho, que se reúnem durante o expediente, para discutir, no espaço de uma hora, problemas e soluções referentes à produtividade, redução de custos e qualidade, fundamentados por suas experiências e conhecimentos adquiridos no processo de trabalho.

Cada equipe de trabalhadores escolhe um líder e um secretário. O primeiro tem como tarefa coordenar as reuniões, prepará-las, encaminhar suas decisões e participar de outras reuniões com os demais líderes de grupo, que ocorrem em média uma vez por mês. O secretário é responsável pela parte burocrática do trabalho, fazendo as atas das reuniões, relatórios sobre as atividades e o controle da presença de seus membros.

Além destes dois elementos, eleitos pela equipe, esta também pode escolher um "padrinho" (na maioria das vezes, um gerente da área), que tem por função acompanhar os trabalhos do grupo e ser o elo de ligação dele com outras áreas e departamentos, a fim de facilitar o acesso da equipe a todos os meios necessários para a elaboração dos projetos.

Todos os passos para a elaboração de um projeto ou sugestão são padronizados, assim como a utilização de técnicas estatísticas. Para assimilar estas regras básicas, todos os funcionários recebem cursos de treinamento quando da implementação do programa.

O primeiro momento de uma reunião é o que comumente se chama de "brainstorming" (tempestade de idéias). Através deste processo, todos os participantes são incentivados a expor os problemas detectados em seu trabalho e todo tipo de sugestão deve ser levantada e considerada. Em seguida, inicia-se a procura das soluções mais adequadas e, para isso, utiliza-se um "diagrama de causa e efeito" (ou "espinha de peixe"), que mostra as "causas-raízes" dos problemas levantados. Para a sua continuidade, é utilizado o "diagrama de pareto", que ajuda a identificar os problemas mais importantes e as causas que têm maior peso sobre o problema. Para melhor precisar a análise, são elaborados histogramas, que indicam se o problema examinado está fora de controle e por quais razões isto acontece.

Munidos dos resultados obtidos através de todas estas técnicas, as equipes devem decidir qual a melhor solução e passam a discutir como aplicá-la. Ela deve ser testada

para ver se é capaz de resolver o problema. Depois de todos estes passos, é realizada uma apresentação à gerência. A decisão sobre a sua implementação fica a cargo exclusivo das gerências ou de comitês formados por membros da alta administração.

Dentro do objetivo maior do CCQ - o envolvimento com o trabalho - através da motivação e participação, todos são unânimes em afirmar que não se trata de uma nova técnica de produção, mas de uma nova forma de gerir o trabalho, procurando mudar as relações entre chefias e subordinados, com base na valorização e respeito humanos. É necessário reconhecer o potencial de cada um e estimulá-lo para agir de maneira sincronizada com os objetivos da empresa.

Há casos em que a gerência está mais preocupada com o aperfeiçoamento técnico do trabalho, a fim de obter melhor qualidade e produtividade e, neste sentido, tende a encarar o CCQ como mais uma técnica de racionalização do trabalho. Mas, mesmo com esta compreensão, todos apontam a necessidade de "trabalhar" o nível de consciência dos funcionários, com base em incentivos tanto materiais quanto morais, objetivando uma relação harmoniosa e cooperativa de trabalho.

Para cumprir tais objetivos, implementa-se um conjunto de políticas de treinamento, que promove cursos, debates, palestras e reuniões, desde o início do programa e também durante o seu desenvolvimento. Estas atividades são promovidas junto aos departamentos de Recursos Humanos ou de Relações Industriais, procurando envolver a maioria dos funcionários.

Toda a preparação e educação dos vários níveis da hierarquia da empresa para a sustentação dos Círculos de Controle de Qualidade estão inseridas num projeto maior que visa criar a "consciência da qualidade". Inspiradas nos métodos gerenciais japoneses, as empresas vêm desenvolvendo uma metodologia de controle integrado da qualidade. É o que alguns denominam de T.Q.C. (Total Quality Control = Controle Total da Qualidade).

A idéia da Qualidade Total se baseia numa nova relação com o trabalho, na qual cada trabalhador deve ser responsável pela qualidade do que produz, cabendo-lhe a tarefa de "inspecionar" o objeto produzido no ato da produção, a fim de garantir o padrão de qualidade definido pela empresa. Desta forma, os Departamentos de Inspeção e Controle de Qualidade - que tinham como função a inspeção de peças para posterior liberação para a venda - estão sendo progressivamente abolidos nas empresas.

De acordo com a explicação de um dos gerentes entrevistados, "... é necessário revolucionar a postura de cada um diante do trabalho, incorporando a relação produtor-cliente, pois todo operador deve confeccionar uma peça que atenda às exigências do cliente, que é o seu colega da próxima linha de produção. Isto significa que todos os operadores devem ser considerados como clientes internos da fábrica". Na sua concepção, se esta idéia for efetivamente incorporada por todos, a qualidade tanto dos produtos quanto das condições de trabalho estará garantida.

O Sistema de Controle Total da Qualidade é compos-

to de um conjunto de diferentes técnicas de gestão do trabalho, que normalmente são aplicadas de forma integrada. é o caso do Kanban, Just-in-Time, CEP (Controle Estatístico de Processo) e o CCQ. Resumidamente podemos explicar cada um deles da seguinte forma:

- Kanban - é "... um sistema de informações que controla a quantidade de produção em cada processo. O Kanban é um instrumento (cartão, placa, anel etc) que, visualmente, indica ao operador o que fazer, em que quantidade, onde colocar" (3). É uma política de administração que visa fundamentalmente a redução de estoques. Este sistema está diretamente associado ao que se denomina:

- Just-in-time - significa produzir apenas o que é necessário, na quantidade necessária e no momento certo. Isto exige a inversão do fluxo produção-vendas; em vez de produzir, deixar em estoque e forçar a venda, ocorre o processo inverso: vendas determina o que e quanto deve ser produzido. Todo o fluxo de produção funciona a partir do pedido do departamento de vendas, que, por exemplo, chega à montagem, que por sua vez vai solicitar aos setores precedentes as peças de que necessita para atender ao pedido feito. As peças que são retiradas de cada área são em seguida produzidas na mesma quantidade para reposição.

- CEP (Controle Estatístico de Processo) - enquadra-se na concepção de que "qualidade não se controla, se produz". É um sistema que funciona através de relatórios que re-

(3) SALERNO, M.S. op. cit., p. 57.

gistram os problemas e defeitos detectados na fabricação de uma peça e descrevem os ajustes e operações realizados para solucioná-los, bem como as causas dos problemas encontrados. Isto é feito com a utilização de algumas técnicas estatísticas, que servem para acompanhar cada operação e informar se está sendo realizada dentro dos padrões definidos pela Engenharia de Projetos. Estes relatórios são elaborados pelos próprios operadores que, além de cumprir suas tarefas de fabricação, assumem a fiscalização de seu trabalho.

Todas estas novas políticas de gestão e organização do trabalho vêm sendo aplicadas nas empresas que investigamos. Somente em um caso (Empresa D), o CEP e Just-in-time estão em processo de implantação.

Embora estas políticas de gestão estejam sendo aplicadas de forma integrada, observamos que o CCQ tem sido considerado como um espaço privilegiado que auxilia na preparação e adaptação dos operários às mudanças na organização do trabalho. Isto ficou demonstrado em dois casos de empresas que discutiram a implementação do CEP e Kanban nos grupos de CCQ, abrindo a discussão entre os participantes sobre a melhor forma de divulgar e organizar a implantação destes sistemas.

O pensamento predominante no meio gerencial acerca dos objetivos e das formas de gerir o CCQ tem refletido uma confiança quase cega em seu sucesso. Apesar de apontarem alguns obstáculos, as avaliações têm sido extremamente positivas.

IV.2.1. Uma Concepção "Ideal" de CCQ

Porém, encontramos também uma concepção e avaliação que contrariam o pensamento hegemônico no meio empresarial. É o caso de um Supervisor de Produção que já foi responsável pela implementação de um programa de CCQ em uma grande empresa metalúrgica na região de Campinas.

Resolvemos reproduzir suas principais considerações sobre os programas participativos pela clareza com que apresenta sua exposição, o que nos permitiu uma compreensão mais profunda da "ideologia da participação" que rege estas novas políticas de gestão; e, também, pelo seu posicionamento crítico sobre a forma como vêm se desenvolvendo os círculos de controle de qualidade nas empresas brasileiras.

Em primeiro lugar, ele expõe o que chama de uma "nova concepção sobre o trabalho": o funcionário deve abandonar a idéia de que é um empregado e assumir o papel de empresário; isto determina um maior envolvimento com o trabalho, à medida que ele deve encarar que está fabricando um produto (ou serviço) para a "venda" a um determinado cliente interno na própria fábrica. Ele precisa conseguir a satisfação do cliente com relação à qualidade do produto oferecido. Isto acaba com a visão de que é um mero executor de tarefas e obriga-o a pensar no aperfeiçoamento de seu trabalho. Ele deve incorporar a idéia de concorrência entre os "empresários", pois aquele que não satisfaz seu cliente está fora do mercado. É a partir desta nova postura e "conscientização" que se

pode detectar irregularidades, problemas e apontar soluções para alcançar maior produtividade; e é a partir dela que se obtém um maior envolvimento do funcionário no dia-a-dia da produção.

Entretanto, analisando a realidade das empresas, ele considera que, apesar de toda "badalação" destas novas técnicas de gestão, existem muitas dificuldades na sua aplicação pelas próprias características da sociedade brasileira, como o comodismo ou o medo de mudanças e inovações.

Em segundo lugar, ele alerta para a forma equivocada de aplicação do CCQ e de outros programas na maioria das empresas brasileiras. "Muitas empresas aderem a estas técnicas de gestão somente porque suas concorrentes estão adotando-as, sem se preocupar com a estrutura e preparação da empresa para estas mudanças".

Particularmente sobre o CCQ, considera que seu uso tem sido muito mais político do que técnico, à medida que reforça fundamentalmente a promoção pessoal através dos líderes e coordenadores, apresentando um rol de equívocos que o programa contém: 1) o CCQ não faz parte do processo produtivo; portanto, o envolvimento do funcionário é limitado, ocorrendo apenas nas reuniões; 2) enfatiza-se muito a premiação, estimulando o funcionário a virar um "caçador de problemas", o que se choca com a idéia do "empresário"; 3) o programa é momentâneo, não há continuidade na forma de se relacionar com o trabalho e seu aperfeiçoamento; 4) a procura de problemas, nem sempre prioritários, e de suas soluções demoram muito tempo para serem efetivadas, quando seriam necessárias soluções

imediatas.

Apesar destas críticas, seu posicionamento é favorável ao CCQ, mas defende que o surgimento dele deve ser espontâneo, a partir da "conscientização" do "momento certo" e do "auto-controle" (princípios básicos do Just-in-time e Kanban). O programa deve estar vinculado à idéia do "empresário" e, portanto, não deve ser motivado por prêmios, pois deve estar orientado para a otimização de recursos limitados. Considera que o CCQ deve funcionar "dentro do processo produtivo" e não como uma atividade "ad hoc", pois, enquanto estiver desvinculado, pode tornar inviável o cumprimento de seus principais objetivos.

Esta concepção de CCQ está muito distante da realidade observada nas empresas que visitamos. Não encontramos nenhum caso que se assemelhe à formulação apresentada. Mas, refletindo sobre estas proposições, perguntamo-nos até que ponto são realizáveis. Consideramos que a "conscientização" dos trabalhadores, no sentido de se assumirem enquanto empresários, desconsidera completamente os conflitos e as relações de poder expressos na forma de organização capitalista do trabalho, na qual a divisão entre concepção e execução determina o lugar de cada um na produção e define papéis muito diferentes. Assumir a postura de "empresário sem o ser" entra em contradição com a inexistência de real liberdade para conceber o trabalho por parte dos operários. Além disso, quais seriam os benefícios dos empresários que seriam revertidos para os trabalhadores? Qual seria a motivação para assumir esta nova postura? A resposta a estas questões poderão ser

encontradas quando discutirmos os efeitos do CCQ sobre os trabalhadores, o que desenvolveremos na sequência deste estudo.

IV.3. Os Resultados do CCQ para as Empresas

Já tivemos oportunidade de discutir os diferentes tipos de CCQ e as formas de gerir o programa, agora trataremos dos resultados do CCQ para as empresas.

Em primeiro lugar, consideramos que o alto índice de participação dos trabalhadores no CCQ (60%) - revelado pela pesquisa - é um dos principais indicadores do sucesso do programa nestas empresas. No entanto, identificamos outros resultados de significativa importância que merecem ser analisados, pois expressam - na visão empresarial - os elementos positivos do CCQ, assim como as suas limitações.

IV.3.1. Os Principais Temas Discutidos

Reproduzindo a definição dos principais objetivos económicos do CCQ, os casos analisados vêm acompanhando os temas mais discutidos nos círculos a nível nacional. Em uma pesquisa realizada pela Associação Anhanguera de Controle de Qualidade (4), do total de trabalhos implementados em 1987, 78%

(4) Ver Tabela II.

estão distribuídos entre qualidade, produtividade e redução de custos. A variação no período de um ano (1986/87) indica um crescimento maior de 3,1 pontos para a redução de custos. Dentre os 22% restantes, destaca-se o item segurança do trabalho, que apresentou um decréscimo, no mesmo período de 9,1 pontos, passando de 17,6% para 6,5% a sua participação no total de projetos implementados.

TABELA II

DISTRIBUIÇÃO DOS PROJETOS IMPLEMENTADOS POR TEMA EM
1986 e 1987 E SUA VARIAÇÃO

Temas	1986 (%)	1987 (%)	Variação
Qualidade	25,6	28,0	+ 2,4
Produtividade	22,5	25,0	+ 2,5
Redução de Custos	21,9	25,0	+ 3,1
Sociais	6,0	7,0	+ 1,0
Segurança no Trabalho	17,6	6,5	- 9,1
Outros	6,4	1,0	- 5,4

FONTE: Pesquisa Nacional realizada pela Associação Anhanguera de Controle de Qualidade.

Em nossa pesquisa não tivemos dados sobre a distribuição dos projetos de acordo com cada uma destas categorias, mas as respostas sobre os temas mais discutidos no CCQ nestas cinco empresas englobam: qualidade, produtividade, racionalização do trabalho e redução de custos. Em duas das empresas, são discutidas além destes temas, questões relativas à segurança do trabalho; e em apenas uma, discute-se condições de higiene

ne (5).

Com relação à produtividade, não temos dados para saber como é calculada, mas entendemos que os projetos classificados nesta categoria têm apresentado resultados em termos de redução de tempo em determinadas operações, diminuição de porosidade e, em alguns casos, podem implicar em redução de mão-de-obra (conforme observamos ao participarmos de uma convenção numa empresa, onde, dos 12 projetos apresentados, 9 resultavam em redução de mão-de-obra).

Se fizermos um raciocínio econômico, compreenderemos que o aumento de produtividade está indissociado da redução de custos, pois, ao reduzir o tempo de produção de um determinado produto, teremos uma diminuição de custos por unidade produzida. No que se refere à melhoria da qualidade, as gerências a exemplificam através da diminuição de peças rejeitadas e defeituosas. Desta forma, a qualidade pode ser entendida como o melhor aproveitamento na fabricação, o que resulta na diminuição de custos..

(5) Nesta empresa, foi relatado que os grupos de CCQ vêm desenvolvendo um trabalho para melhorar as condições de higiene, o que tem exigido uma melhor organização do espaço, do uso de materiais e de uma constante operação limpeza, a fim de criar condições mais agradáveis de trabalho e obter melhores resultados de qualidade e produtividade.

TABELA III

OS PRINCIPAIS TEMAS DISCUTIDOS NO CCQ

Empresas	Qualidade	Produtividade	Racionalização do Trabalho	Redução de Custos	Segurança do Trabalho	Condições de Higiene
A	x	x	x	x		
B	x	x	x	x	x	
C	x	x	x	x	x	
D	x	x	x	x		x
E	x	x	x	x		

Portanto, qualidade, produtividade e redução de custos só podem ser entendidos como metas indissociáveis no processo de produção capitalista, determinadas pelas condições de competitividade no mercado (6).

IV.3.2. Os Principais Objetivos

Quando perguntamos aos gerentes dos programas quais os principais objetivos do CCQ, eles enfatizaram principalmente aqueles que se referem à motivação para o trabalho, assim discriminados: maior participação, trabalho em equipe,

(6) Sobre a discussão da especificidade da qualidade associada aos objetivos do CCQ, ver SALERNO, M.S. op. cit.

valorização humana do funcionário, maior integração, aproximação entre os vários níveis da hierarquia e o desenvolvimento pessoal de cada um. Estes são os objetivos considerados como primordiais, juntamente com a melhoria da qualidade.

Desta forma, compreendemos que as metas não mensuráveis em termos quantitativos - que dizem respeito à construção de uma relação harmoniosa entre o capital e o trabalho - constituem a base fundamental dos Círculos de Controle de Qualidade. A "ideologia da participação", que visa fundamentalmente integrar e envolver os operários na produção de acordo com os objetivos da empresa assume desta forma um papel central para a evolução positiva do CCQ.

IV.3.3. Avaliação das Gerências: os Sucessos

É dentro desta perspectiva que podemos compreender melhor a avaliação dos programas de CCQ realizada pelas gerências. Os fatores que têm sido levados em consideração para assinalar os grandes sucessos ou as dificuldades apresentadas pelos programas, são, na sua maioria, aqueles que indicam o comportamento dos trabalhadores com relação ao CCQ.

Sobre os sucessos do CCQ, os indicadores que mais aparecem nas cinco empresas são: maior integração e trabalho de equipe, maior motivação para o trabalho e melhor qualidade. Para quatro delas também é considerado o desenvolvimento pessoal do funcionário; três incluem o retorno financeiro e duas

apontam o relacionamento com as chefias (7).

É muito sintomático que a avaliação esteja centrada fundamentalmente nas mudanças operadas pelos círculos nas relações de trabalho e que pouco se fale sobre redução de custos, produtividade ou o retorno financeiro (8) obtidos com os projetos.

Em nossa compreensão, todos têm consciência de que, para atingir os objetivos mensuráveis quantitativamente, é indispensável a mobilização dos trabalhadores para a produção. É neste particular que se expressa a dimensão política e ideológica deste tipo de gestão participativa, que tem a finalidade de enquadrar os operários dentro das necessidades e perspectivas empresariais. Por isto, um dos pontos-chave abordados pelas gerências é a participação como elemento motivador, que deve servir para reduzir a relação de desconfiança entre patrões e empregados, conforme afirma um dos entrevistados:

"Do lado da gerência, é preciso acabar com a concepção de que o operador de uma máquina não sabe pensar e não tem o que contribuir com sua experiência de trabalho. É preciso valorizar as qualidades de cada um e incentivá-los a demonstrar seu potencial. Com isso, ganhamos a sua confiança. Do lado dos operadores, é preciso que haja uma disposição maior em se envolver com seu trabalho e, para isso, é preciso desarmar os espíritos, ou seja, superar este sentimento de opo

(7) Ver Tabela IV.

(8) Não obtivemos dados das empresas sobre este item, pois conforme nos explicaram, estes não tem sido tabulados.

TABELA IV

OS GRANDES SUCESSOS DO CCQ

Empresas	Maior Integração e Trabalho de Equipe	Maior Motivação para o Trabalho	Maior Qualidade	Desenvolvimento Pessoal do Func- cionário	Retorno Finan- ceiro	Maior Relacio- namento com Chefias
A	X	X	X	X	X	
B	X	X	X	X	X	X
C	X	X	X			
D	X	X	X	X		X
E	X	X	X	X	X	

sição e desconfiança que existe entre os funcionários e a empresa".

IV.3.4. Sobre as Dificuldades

O quadro apresentado pela avaliação das dificuldades do CCQ (9) também expressa a dimensão mais ideológica do programa. O item "manter a motivação constante" é o único que aparece para todas as empresas, seguido por "falta de tempo para as reuniões" e "demora na execução dos projetos", apontados por três empresas e, em duas, são levantados como problemas a "incompreensão dos funcionários" e a "resistência dos supervisores". Em apenas uma, aponta-se também a "falta de apoio da alta gerência".

A principal dificuldade está relacionada com a capacidade das gerências em manter os operários mobilizados para a participação no CCQ, até mesmo no caso da Empresa A, onde os incentivos têm se baseado num sistema de premiação com altas somas pagas em dinheiro.

Pensamos que a motivação é da maior importância, porque é nela que se concentra o esforço das gerências para envolver os operários com o trabalho, tentando identificar os seus objetivos aos da empresa. Este processo não é fácil, em função das contradições inerentes às relações de poder entre o

(9) Ver Tabela V.

TABELA V

DIFICULDADES APONTADAS PELAS GERÊNCIAS DE CCQ

Empresas	Manter a Motivação Constante	Falta de tempo para as reuniões	Demora na Execução dos Projetos	Resistência dos Supervisores	Incompreensão dos Funcionários	Falta de Apoio da Alta Administração
A	x					
B	x	x	x	x	x	
C	x	x	x	x	x	x
D	x		x			
E	x	x			x	

capital e o trabalho, mas representa uma proposta alternativa, que pretende superar os obstáculos criados por antigas formas de gestão que demonstram sinais de esgotamento.

Dois dos problemas apontados expressam, a nosso ver, as dificuldades de adaptação do CCQ aos métodos tradicionais de organização do trabalho: demora na execução dos projetos e a falta de tempo para as reuniões. Nestas empresas (B, C e E), constata-se resistências em assumir plenamente o programa participativo, à medida que as atividades dos círculos se chocam com as prioridades definidas para a produção, cujos ritmos e prazos impõem uma dinâmica que não dá espaço a esta nova forma de gestão do trabalho.

A vacilação das empresas em aplicar plenamente o programa decorre de seu descrédito nos resultados que podem ser obtidos a médio e longo prazos, pois estão habituadas a trabalhar com a obtenção de resultados imediatos na produção. Uma outra explicação que ouvimos de um consultor de empresas - e que tem um conteúdo político - é a de que existe um "certo receio por parte das empresas de perder o controle da situação, já que o CCQ abre um espaço coletivo de participação aos funcionários e pode se transformar numa ameaça ao poder da empresa".

Quanto a "incompreensão dos funcionários", revelam-se duas ordens de dificuldades. No caso da Empresa B, o coordenador do programa fez as seguintes considerações:

"Muitos participam de forma displicente, não aceitam assumir responsabilidades. É difícil encontrar alguém que

se disponha a ser líder de equipe, muitos ficam calados nas reuniões sem opinar sobre o que está sendo discutido. Enfim, falta seriedade".

Esta falta de compromisso dos operários com o CCQ, a falta de motivação para uma participação mais ativa nos círculos pode indicar uma certa resistência em aderir plenamente ao CCQ, representada pelo que o nosso entrevistado chama de "falta de seriedade".

No caso da Empresa E, o Coordenador considera que esta incompreensão decorre do baixo nível de escolaridade dos funcionários. Informou, inclusive, que a empresa tem desenvolvido uma política de incentivo à formação escolar, promovendo cursos de segundo grau e técnicos, a fim de tentar superar esta dificuldade.

Os dois últimos problemas enfrentados pelas gerências - a "resistência dos supervisores" (Empresas B e C) e a "falta de apoio da alta administração" (Empresa C) - demonstram outros focos de resistência ao desenvolvimento pleno do programa.

No caso dos supervisores fica expressa uma contradição entre a sua responsabilidade de garantir os ritmos e prazos da produção (que exigem resultados imediatos) e as reuniões dos círculos, onde os operários param de produzir para discutir problemas relativos ao trabalho. Nestas empresas, ocorrem situações em que os supervisores não liberam os funcionários para as reuniões ou ficam pressionando para que sejam rápidas a fim de "não atrapalhar a produção".

Na Empresa C, esta resistência também é motivada porque os supervisores sentem sua autoridade ameaçada. Ou seja, os círculos reúnem funcionários e supervisores, onde a participação de todos se dá num nível de igualdade; fora daí, a hierarquia é mantida e isto cria problemas a até constrangimentos quando os supervisores exercem a sua função de fiscalizar e cobrar seus subordinados (10).

A "falta de apoio da alta gerência" só foi revelada na Empresa C, onde o programa está sendo coordenado pela Engenharia de Controle de Qualidade, cujas iniciativas de melhoria no programa como, por exemplo, a introdução de um sistema de premiações, têm sido barradas pela direção da empresa, pois o CCQ não está entre as suas principais prioridades.

Por último, é interessante ressaltar que em nenhuma empresa foi feita qualquer menção sobre a oposição dos sindicatos ao CCQ, como uma de suas dificuldades. Todos os entrevistados afirmaram que desconheciam qualquer manifestação contrária que pudesse influenciar o comportamento de seus funcionários.

A nível de conclusão mais geral, podemos afirmar que a diversidade de problemas apresentados não tem se constituído num impedimento real para a evolução dos Círculos de Controle de Qualidade. Neste sentido, os sucessos apontados têm garantido a continuidade dos programas, confirmados também pe-

(10) Estamos utilizando a denominação de "supervisores" englobando a função de "encarregados", porque as empresas usam uma ou outra denominação para definir os responsáveis pela supervisão direta da produção.

lo seu tempo médio de duração, que é de 6 anos.

No entanto, as limitações apresentadas podem alterar substancialmente este sucesso em função de dois elementos principais: a vacilação demonstrada pelas empresas em assumir plenamente o programa e a evolução no comportamento dos operários diante do CCQ, que pode ser alterado como resultado de uma maior influência dos sindicatos que se opõem ao programa.

De qualquer forma, para as empresas, os resultados até aqui obtidos podem ser considerados como positivos, demonstrados pelo alto grau de adesão dos trabalhadores ao CCQ e pelos êxitos assinalados pelas gerências.

IV.4. Os Trabalhadores e o CCQ

Os resultados apresentados pelos Programas de Círculos de Controle de Qualidade, analisados sob o ponto de vista dos trabalhadores, permitem-nos formular algumas considerações acerca do comportamento dos operários e dos efeitos do CCQ, a partir de um conjunto de variáveis extraídas dos questionários e entrevistas realizadas.

Em primeiro lugar, cabe ressaltar que, dentro do universo coberto pela pesquisa - cinco fábricas reunindo um total de 5.242 trabalhadores -, encontramos um índice de participação nos círculos extremamente alto 60% ⁽¹¹⁾ em relação

(11) Para o cálculo deste índice (percentual de circulistas em relação ao número total de funcionários), excluimos a empresa em que o CCQ é obrigatório. Se a incluirmos, teremos um índice de 76%.

à média nacional de participação, que é de 27% (12).

Este dado nos leva a tecer algumas considerações sobre como os trabalhadores estão vendo o CCQ e como se explica o alto número de participantes nos programas.

TABELA VI
PARTICIPAÇÃO NO CCQ

Empresa	Número de Funcionários	Número de Circulistas	% de Participação
A	1.362	1.117	82
B	2.870	2.532	89 ^(**)
C	130	28	22
D	80	80	100
E	800	200	25
Total	5.242	3.957	60 ^(*)

(*) Desconsideramos para o cálculo do percentual total de participação a Empresa B, onde o CCQ é obrigatório. Se a incluirmos, teremos um índice de 76%.

(**) O percentual de participação não atinge 100% porque o CCQ está sendo aplicado na produção, onde é obrigatório e o número total de funcionários inclui o pessoal da administração.

IV.4.1. Os Favoráveis ao CCQ

Diante do quadro de respostas, destacamos o posicionamento mais geral dos entrevistados sobre o CCQ. Descobrimos que 62% dos trabalhadores são favoráveis aos círculos (13). Analisando estas respostas, constatamos que este resultado está sustentado por quatro outros indicadores principais: 89% consideram que esta nova filosofia participativa traz uma melhoria nas relações com as chefias; 72% reconhecem, pela sua própria experiência, que o CCQ propicia crescimento e desenvolvimento pessoal dos participantes; 72% afirmam que há melhora nas "condições de trabalho", (entendidas como a racionalização e organização promovidas pelos resultados dos projetos que, na sua maioria, simplificam e diminuem problemas encontrados no processo de fabricação); e 55% se sentem mais motivados para o trabalho a partir do momento em que começam a participar dos grupos (14).

Estes dados merecem ser melhor explicados e comentados, pois expressam os aspectos positivos do CCQ e, neste sentido, assinalam de certa forma o sucesso do programa nestas empresas.

Os trabalhadores que consideram que há crescimento e desenvolvimento pessoal explicam esta afirmação pelo próprio funcionamento dos círculos. Nas suas reuniões, todos são incentivados a falar, discutir e fazer sugestões com base em sua

(13) Ver Tabela VII.

(14) Ver Tabela VIII.

experiência e conhecimento do trabalho.

TABELA VII
 VOCÊ É A FAVOR DO CCQ?
 (CIRCULISTAS)
 (%)

Empresas	Favoráveis	Desfavoráveis
A	67	33
B	---	100
C	100	---
D	50	50
E	100	---
Total	62	38

As atividades de treinamento e a participação nas reuniões proporcionam uma experiência na qual os trabalhadores descobrem que são capazes de falar em público e propor sugestões que são respeitadas e até aceitas pelos grupos, o que lhes dá uma sensação de auto desenvolvimento, como expõe um circulista:

"Eu fui convidado por uma equipe para participar. No início, não entendia direito, mas aos poucos fui me dando conta de que eu podia colaborar. Aí, numa reunião, fiz uma proposta sobre embalagens de caixa de papelão, que eram fechadas com uma cola que demorava para secar e estavam descolando facilmente. Propus que se passasse a colar com fita, o que, além

TABELA VIII

RESULTADOS DO CCQ (VISTO PELOS TRABALHADORES)
(*)

Empresas	Motivação para o Trabalho			Intensificação do Trabalho			Relacionamento c/Chefias			Crescimento e Desenvolvimento Pessoal			Relação entre os Trabalhadores		Condições de Trabalho	
	Aumenta	Não Altera	Diminui	Aumenta	Diminui	Melhora	Piora	Aumenta	Não Altera	Melhora	Piora	Melhora	Melhora	Piora	Melhora	Piora
A	50	50	---	67	(**)	100	---	67	33	(*)	---	67	84	---	67	(*)
B	25	75	---	100	---	75	(*)	50	50	---	---	50	100	---	25	75
C	67	33	33	67	33	67	33	100	---	67	33	100	33	---	100	---
D	50	50	50	50	50	100	---	50	50	50	50	100	50	---	100	---
E	100	---	---	100	---	100	---	100	---	---	---	100	100	---	100	---
Total	55	45	11	76	11	89	6	72	28	17	78	72	17	78	72	17

(*) Achem que não se altera.

(**) Não se posicionaram.

de mais rápido, era mais eficiente. O grupo concordou. Demorou um pouco para ser mudado, mas foi. Parece uma coisa à toa, mas eu fiquei muito orgulhoso e me senti mais encorajado para falar nas reuniões. No início, eu era muito calado, mas agora aprendi a abrir a boca".

Este reconhecimento do crescimento pessoal, da desinibição, está muito vinculado a outra variável apontada como positiva pelos trabalhadores: o relacionamento com as chefias. A superação do autoritarismo e da arbitrariedade nos níveis superiores e intermediários da hierarquia - colocado como requisito para o bom funcionamento do programa - tem sido fundamental para criar um ambiente mais descontraído de trabalho, no qual o respeito e consideração pelo conhecimento e esforço profissional de cada um se constitui num fator de mobilização e envolvimento maior com o trabalho. Além disso, foi apontada a facilidade de acesso aos superiores por parte de qualquer funcionário para discutir questões relativas ao processo de trabalho.

De acordo com um dos circulistas entrevistados, "o trabalho em equipe e participativo muda a cabeça das pessoas. Hoje nós temos mais acesso às chefias e um relacionamento mais próximo com os gerentes. A gente começa a ser valorizado e até discutimos com os gerentes de igual para igual. Antes, tínhamos até medo de nos dirigirmos a eles".

Um outro indicador da aceitação do CCQ pelos trabalhadores é "a melhoria nas condições de trabalho", entendida como efeito de uma maior racionalização do trabalho, que ajuda a simplificar algumas operações e fases da produção.

Os trabalhadores afirmam que o espaço criado pelo CCQ permite discutir problemas que antes não eram discutidos e se acumulavam, ou dependiam da boa vontade dos encarregados para serem encaminhados. Esta "melhoria nas condições de trabalho" não está sendo utilizada com o sentido mais amplo que tem sido empregado o termo nas lutas reivindicatórias, como, por exemplo, insalubridade, segurança, redução de jornada, fim de horas extras etc.

Com relação à maior motivação para o trabalho, consideramos que é resultante dos itens destacados acima, à medida que as principais justificativas são: a) o reconhecimento do esforço através de premiações simbólicas ou em dinheiro; b) a satisfação de ter a oportunidade de demonstrar sua capacidade e conhecimento e de ser reconhecido pelas chefias; c) a oportunidade de crescer na empresa (ascensão na carreira); d) os resultados dos projetos que, na sua maioria, racionalizam o trabalho, criando condições mais adequadas à realização de determinadas tarefas.

É interessante observar que todos os circulistas entrevistados consideram importante aumentar seu conhecimento sobre o trabalho, mas quando perguntamos se o CCQ contribuía para adquirir novos conhecimentos, 66% consideraram que não e 44% responderam afirmativamente. A principal explicação dada pelos primeiros é de que as reuniões são muito rápidas, discute-se em cima das propostas apresentadas e não há nenhum aprofundamento técnico na discussão. Quando sugerem alguma inovação, têm como base o conhecimento acumulado até então e, dificilmente, conseguem apreender mais do que já sabem. Para os

demais, que afirmaram que o CCQ possibilita ampliar seu conhecimento, referiam-se fundamentalmente à oportunidade de conhecer o trabalho de outros colegas e também de adquirir uma visão mais ampla dos diversos departamentos (o que se torna possível aos líderes de equipe, que se reúnem uma vez por mês e discutem os projetos dos diversos grupos).

TABELA IX
NA VISÃO DOS CIRCULISTAS
(%)

Empresas	É Importante Aumentar o seu Conhecimento sobre o Trabalho ?		O CCQ Ajuda a Ampliar o Conhecimento sobre o Trabalho?	
	S	N	S	N
A	100,0	-	33,0	67,0
B	100,0	-	--	100,0
C	100,0	-	100,0	--
D	100,0	-	--	100,0
E	100,0	-	100,0	--
Total	100,0	-	44,0	66,0

IV.4.2. Os Desfavoráveis

Para contrabalançar este quadro, temos a opinião de 38% dos entrevistados que se manifestaram globalmente desfavoráveis ao CCQ. Esta manifestação tem base numa outra constelação de variáveis, que reflete os aspectos negativos do CCQ.

Em primeiro lugar, 78% dos circulistas consideram que o CCQ provoca uma maior intensificação do trabalho.

Identificamos duas formas de manifestação da intensificação do trabalho, expostas pelos próprios trabalhadores. Uma delas é o envolvimento maior com o trabalho, à medida que, além de realizar suas tarefas normais, eles são estimulados a permanecerem constantemente "ligados" no que fazem a fim de descobrirem problemas e soluções. Um dos entrevistados declarou que estava tão envolvido com um projeto discutido no CCQ, que não estava dando conta de seu serviço normal, tendo até que fazer hora extra para não deixar atrasar seu trabalho.

Uma segunda forma pela qual se expressa a intensificação do trabalho é o aumento de responsabilidades e as novas tarefas que devem ser assumidas pelos circulistas, conforme nos relatou uma líder de equipe: "Nós temos que preparar as reuniões, fazer relatórios, encaminhar os projetos e outras coisas que são discutidas no grupo. E isto não se faz nas reuniões, mas é uma tarefa que precisa ser feita. Não temos tempo de fazer isto durante o expediente. Já aconteceu de eu levar este trabalho para fazer em casa nos fins-de-semana".

O tempo de duração das reuniões - 1 hora no máximo (em todas as empresas) -, não tem sido suficiente para esgotar as discussões e encaminhamentos de projetos. E, desta forma, pelo que parece, cada um tem que "se virar", ou estendendo sua jornada de trabalho através de hora extra, ou até mesmo sem nenhuma remuneração, quando levam tarefas para casa.

Esta tem sido uma "queixa" dos circulistas e também de supervisores, que reclamam do acúmulo de responsabilidades criadas pelo CCQ. No caso dos supervisores, além de controlar diretamente a produção para garantir os ritmos e prazos, a gerência lhes reserva um papel especial no acompanhamento das equipes, cobrando-lhes participação e, ao mesmo tempo, ajuda na coordenação das reuniões e atividades.

Em segundo lugar, 78% dos entrevistados consideram que o CCQ piora as relações entre os trabalhadores. Esta avaliação refere-se tanto ao relacionamento entre os próprios circulistas, quanto ao que se mantém entre estes e os que não participam no CCQ. No primeiro caso, é ressaltado que as gerências estimulam a competição entre as diversas equipes, através da realização de concursos classificatórios e de convenções onde são distribuídos prêmios simbólicos e em dinheiro. Cria-se, então, um clima de competitividade que envolve até desavenças pessoais, como nos relatou um circulista. A disputa é acirrada e já ocorreram casos em que houve enfrentamento entre equipes, com acusações mútuas sobre o "roubo de idéias" criando um clima de constrangimento entre os participantes.

Participamos de uma convenção em que presenciamos uma situação deste tipo. Dois dos projetos apresentados, de áreas diferentes e para operações diferentes, colocaram a mesma solução (a confecção de um pequeno guindaste, utilizando material de sucata existente na fábrica, que substitua uma operação manual realizada por dois funcionários). Os dois projetos foram apresentados um logo após o outro. Dada a evidência, a comissão julgadora perguntou qual tinha sido elabora-

do em primeiro lugar; e a resposta da segunda equipe foi de que, embora tivessem sido feitos quase ao mesmo tempo, na verdade eles já tinham definido o projeto, quando a primeira equipe descobriu e também se utilizou da idéia.

Com isso criou-se uma situação de "mal-estar" na convenção. Durante o intervalo, quando conversávamos com membros da segunda equipe, eles colocaram que isto ocorria freqüentemente, mas "que, passada a convenção, tudo voltava ao normal".

O clima de hostilidade criado pela concorrência entre os grupos pode se tornar um problema para os próprios trabalhadores, minando a solidariedade existente entre eles, diante da necessidade de combater uma decisão patronal que pode afetá-los no seu conjunto. Esta avaliação tem sido feita freqüentemente pelas lideranças sindicais e também por circunistas envolvidos com a atividade sindical.

Os trabalhadores apontam também as dificuldades na relação com os que não participam do Programa, conforme nos relata uma entrevistada:

"Normalmente, o pessoal não acredita muito nas mudanças que propomos e resistem em aceitar. São desconfiados e só acabam aceitando quando a chefia pressiona. Às vezes, tenho a impressão de que eles acham que estamos querendo aparecer para agradar os chefes".

Outras declarações, dentre os que são desfavoráveis ao CCQ, expressam, de fato, esta desconfiança, quando afirmam que tem muita gente que participa ativamente porque

"foi ganho pela empresa". Ouvimos, da parte destes circulistas, que há um tratamento especial da gerência para com aqueles que se integram e participam assiduamente, seja pela promoção de cargo, seja pela garantia de emprego em épocas de corte de pessoal.

Ainda sobre o relacionamento entre os trabalhadores, há os que afirmam que os projetos resultantes do CCQ - todos enquadrados dentro dos objetivos de maior produtividade, redução de custos e melhor qualidade - têm implicado quase sempre em redução de mão-de-obra. Assim, os trabalhadores circulistas têm contribuído para a demissão de companheiros seus, criando atritos entre os próprios colegas de trabalho.

IV.4.3. Os Trabalhadores e os Diversos Tipos de CCQ

Chamamos a atenção que esta "divisão" entre "favoráveis" e "desfavoráveis" ao CCQ não pode ser entendida em termos absolutos. Isto quer dizer que os aspectos negativos e positivos do programa são ressaltados tanto pelos que são à favor, quanto pelos que são contra. Neste sentido, observamos que, em alguns casos, dentre os favoráveis, eles tomam como referência um "tipo ideal de CCQ", salientando aí a oportunidade de participar e demonstrar seu saber e sua capacidade de pensar, embora reconheçam as limitações reais na sua aplicação de acordo com a realidade de cada empresa, principalmente no que diz respeito à motivação. Do lado dos desfavoráveis, também encontramos alguns casos em que as críticas ao

CCQ refletem uma concepção baseada na necessidade de uma "organização dos operários" em contraposição às iniciativas empresariais, que visam a cooptação dos trabalhadores.

A totalidade dos entrevistados, favoráveis ou desfavoráveis, deixou transparecer que um dos principais fatores de motivação para participarem do CCQ é o sistema de premiação. Os resultados apontam que 39% estão satisfeitos com o tipo de premiação e 61% estão insatisfeitos (15).

Estes resultados tem a ver com o sistema de cada empresa. Dentre os que estão satisfeitos, destacamos o caso da Empresa A, em que, mesmo tendo 33% dos circulistas desfavoráveis ao programa, todos estão satisfeitos com os prêmios distribuídos aos participantes. Neste caso, além de prêmios simbólicos, há distribuição de prêmios em dinheiro aos classificados nos concursos promovidos pela empresa, que chega a atingir o valor de 13 salários. Nesta empresa, todos afirmaram que a motivação principal para participar do CCQ é a possibilidade de ganhar bons prêmios em dinheiro.

No caso da Empresa E, em que 100% são favoráveis ao CCQ, todos estão insatisfeitos com o sistema de premiação, considerando que, para maior envolvimento com as atividades dos círculos, seria necessário uma motivação "material", isto é, uma remuneração pelo esforço realizado. Nas entrevistas, quando falavam sobre os prêmios distribuídos pela empresa (foto em jornal, almoço com a gerência, etc), expressavam-se num tom jocoso, demonstrando sua desconsideração com este tipo de

recompensa.

Analisando cada caso, percebemos que a reação dos operários varia muito em função do tipo de CCQ aplicado em cada empresa (16).

TABELA X

VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O SISTEMA DE PREMIAÇÃO DO CCQ?
(%)

Empresas	Tipo de Premiação	Satisfeitos	Insatisfeitos
A	dinheiro e simbólica	100	--
B	simbólica	--	100
C	nenhuma	--	100
D	dinheiro e simbólica	50	50
E	simbólica	--	100
Total		39	61

Destacamos o caso da Empresa B, em que o CCQ é obrigatório. É a empresa que apresenta o quadro em que mais se concentram os indicadores negativos do CCQ, embora este resultado seja muito influenciado pelos trabalhadores circunscritos entrevistados, todos comprometidos com atividades sindicais. Entretanto, consideramos que a obrigatoriedade da participação no CCQ torna o programa mais vulnerável às críticas dos sindicalistas, que o apontam como "mais uma imposi-

(16) Conforme tipologia apresentada no item 1 deste capítulo.

ção da empresa que visa aumentar a exploração do trabalhador".

A situação se inverte no caso da Empresa A, onde o programa não aparece como obrigatório e onde é muito enfatizada o caráter voluntário da participação. Soma-se a isso, o sistema de premiação já abordado anteriormente.

No caso da Empresa E, que apresenta os maiores indicadores de aspectos positivos do programa, 100% são favoráveis, 100% se sentem mais motivados, 100% acham que melhora as relações com as chefias, 100% consideram que o programa proporciona crescimento pessoal; tem o tipo de CCQ em que o número de participantes é limitado pela empresa e o critério utilizado para a formação das equipes é a indicação dos funcionários interessados em participar feita pelas chefias. Neste sentido, podemos considerar que os circulistas indicados são aqueles que, na avaliação das gerências, já vem apresentando maior disposição para realizar um trabalho cooperativo afinado com os objetivos da empresa, merecendo maior confiança, e que, portanto, vão assumir plenamente os grupos participativos.

É nesta mesma direção que apontam os resultados da Empresa C, que também reúne um conjunto de variáveis que expressam os aspectos positivos do programa. Porém, também foi nesta empresa que o CCQ foi duramente criticado pela falta de incentivos (premiação) e pela falta de apoio da alta administração.

Não vamos nos estender na análise de cada caso,

porque consideramos que os indicadores aqui apresentados já são suficientes para uma revelação fundamental de nossa investigação:

Os trabalhadores estão participando massivamente dos Círculos de Controle de Qualidade, respondendo positivamente às iniciativas empresariais, independentemente das limitações apresentadas em cada uma das empresas ou das críticas feitas pelos circulistas ao programa.

Além dos resultados apresentados na tabela VIII, que reúnem um conjunto de variáveis que expressa uma boa receptividade ao CCQ pelos trabalhadores (aumento da motivação para o trabalho, 55%; melhora no relacionamento com as chefias, 89%; aumento do crescimento e desenvolvimento pessoal, 72%, e melhora nas condições de trabalho, 72%), consideramos que existem outros elementos, também revelados pela pesquisa, que interferem e podem explicar o alto índice de participação.

Em primeiro lugar, precisamos levar em conta as ressalvas que fizemos com relação à voluntariedade da participação. Com exceção da Empresa B, em que ela é obrigatória, nas demais empresas as gerências declararam que a participação é opcional. No entanto, observamos que existem pressões implícitas ou explícitas que interferem sobre a decisão de participar nos círculos. É o caso de empresas que levam em consideração a participação no CCQ para efeito de avaliação e promoção na carreira. Desta forma, uma "motivação" para os operários aderirem ao CCQ é que ele se constitui numa oportunidade de melhorar sua posição na empresa. Em outras situa-

ções, dado este comportamento das gerências, o CCQ pode ser um meio de garantia de emprego em épocas de corte de pessoal, pois é natural que os primeiros a serem demitidos sejam aqueles que não estão muito integrados e sincronizados com a empresa.

Em segundo lugar, nas empresas que têm um sistema de premiação em dinheiro, o CCQ torna-se atrativo porque dá chances de obter alguns ganhos financeiros e, desta forma, a participação é motivada porque pode ser mais uma fonte de complementação de renda. Isto pode ser observado tanto positivamente - no caso da Empresa A, onde todos os circulistas colocaram que a maior motivação são os prêmios em dinheiro -; quanto negativamente - no caso da Empresa E, em que os prêmios são simbólicos e foi o aspecto mais criticado pelos circulistas.

Em terceiro lugar, dentre os que se manifestaram favoráveis ao CCQ, a maioria (64%) não tem nenhum tipo de participação nos sindicatos, desconhece o que está sendo feito e não demonstra interesse em conhecer ou se envolver com o movimento sindical; enquanto que 100% dos desfavoráveis têm participado das atividades do sindicato ou, pelo menos, todos estão bem informados e demonstraram interesse pelo que está acontecendo.

Outro dado importante a ser considerado é que apenas 28% dos trabalhadores entrevistados participaram de algum movimento grevista na empresa ou em outras em que trabalharam, enquanto 72% nunca participaram de greves. Ao mesmo tempo, 61% consideram os salários baixos e 67% também reclamam das

TABELA XI

VOCÊ JÁ PARTICIPOU DE ALGUMA GREVE?

(%)

Empresas	Sim	Não
A		100,0
B	100,0	
C	33,0	67,0
D		100,0
E		100,0
Total	28,0	72,0

TABELA XII

VOCÊ CONHECE A ATUAÇÃO DO SINDICATO?

(%)

Empresas	Favoráveis ao CCQ		Desfavoráveis ao CCQ	
	S	N	S	N
A	100,0	--	100,0	--
B	--	--	100,0	--
C	--	100,0	--	--
D	--	100,0	100,0	--
E	--	100,0	--	--
Total	36,0	64,0	100,0	

TABELA XIII

QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE:

(%)

Empresas	Condições de Trabalho		Salários	
	Boas	Ruins	Bons	Ruins
A	33,0	67,0	50,0	50,0
B	--	100,0	--	100,0
C	67,0	33,0	67,0	33,0
D	50,0	50,0	50,0	50,0
E	67,0	33,0	33,0	67,0
Total	33,0	67,0	39,0	61,0

condições de trabalho. Dentre as empresas investigadas, em duas delas (B e E) ocorreram greves parciais convocadas pelos sindicatos que aderiram às duas greves gerais chamadas pela Central Única dos Trabalhadores. Nas demais empresas, nunca ocorreram greves.

Estes últimos dados nos levam a refletir sobre o grau de influência dos sindicatos sobre os trabalhadores, particularmente no que diz respeito às respostas do movimento sindical aos programas participativos. É esta discussão que desenvolveremos na próxima seção de nosso trabalho.

IV.5. Os Sindicatos e o CCQ

A pesquisa junto aos sindicatos teve como objetivos principais verificar as seguintes questões: a) o posicionamento em relação ao CCQ e outras inovações nas políticas de gestão do trabalho; b) o nível de conhecimento e preocupação dos sindicatos sobre as relações de poder no interior do processo de organização do trabalho; c) as respostas e formas de atuação dentro das fábricas em relação ao CCQ; d) os resultados obtidos por esta intervenção sindical.

V.5.1. Sindicatos que Desconhecem o CCQ

Nas entrevistas feitas com os dirigentes sindi-

cais representando os quatro sindicatos selecionados (17) , encontramos dois que não têm posicionamento sobre o CCQ, e dois que se manifestaram contrariamente.

Os sindicatos que não tem opinião formada acerca dos grupos participativos desconhecem este tipo de gestão e afirmaram que não têm notícia sobre a implementação de CCQ nas fábricas que pertencem à sua base territorial. O Sindicato de Americana reúne 20.000 trabalhadores e o Sindicato de Jundiaí agrupa 4.200 operários.

As maiores preocupações destes dirigentes sindicais a nível das lutas reivindicatórias estão voltadas para as condições de trabalho (transporte, alimentação, higiene, segurança e jornada de trabalho), visando garantir e fiscalizar que as empresas cumpram os direitos sociais aprovados pela Assembléia Constituinte. Estes sindicatos não são filiados a nenhuma das Centrais sindicais, apenas às respectivas Federações a nível estadual.

Não é nosso objetivo historiar o percurso de cada um dos sindicatos, mas consideramos necessário apresentar algumas informações, que podem elucidar o comprometimento político de suas direções.

No primeiro caso, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Químicas e Farmacêuticas de Jundiaí vem desenvolvendo as suas atividades integradas e dirigidas pela Federação dos Químicos do Estado de São Paulo. O seu presidente

(17) Os sindicatos foram selecionados de acordo com as fábricas visitadas, que fazem parte da base territorial dos mesmos.

- recém eleito - explicou que pretende desenvolver e ampliar a parte assistencial do sindicato, tendo como meta prioritária a construção de uma sede própria, assim como a implementação de convênios médicos, cooperativas, etc.

Quanto ao Sindicato dos Trabalhadores Têxteis de Americana - um dos mais antigos da região (fundado em 1937) -, a dirigente sindical entrevistada tem 38 anos de categoria como tecelã e 22 anos na diretoria do sindicato. Na última eleição, concorreram 2 chapas, uma de oposição apoiada pela CUT, e a da situação saiu vencedora.

No caso dos têxteis, foi mencionado o nível de repressão patronal sobre os operários, pois ainda imperam as formas mais tradicionais de gestão baseadas no autoritarismo, na arbitrariedade e no desrespeito aos direitos mínimos dos trabalhadores. Contudo, não há qualquer menção à introdução de novas políticas de gestão da mão-de-obra. Na realidade, não faz parte das preocupações destes dirigentes sindicais questões referentes às mudanças na organização do trabalho e suas implicações sobre os trabalhadores.

IV.5.2. Os Sindicatos que se Opõem ao CCQ

Voltaremos nossa análise para os sindicatos que se posicionaram a respeito do CCQ e que vêm desenvolvendo alguma atuação neste sentido. É o caso do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Mate-

rial Elétrico de Campinas e região, que congrega cerca de 69.000 trabalhadores metalúrgicos, e o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Limeira e região, que reúne em sua base por volta de 20.000 trabalhadores.

Tanto num como noutro caso, as oposições sindicais apoiadas pela Central Única dos Trabalhadores (CUT) assumiram a diretoria dos sindicatos, rompendo com os tradicionais "pelegos" que ocupavam a sua direção há mais de 20 anos. Em Limeira, a atual diretoria tomou posse em 1986, embora tenha ganho as eleições em 1984. Neste período, o sindicato esteve sob intervenção do Ministério do Trabalho. Em Campinas, a Oposição sindical Metalúrgica venceu as primeiras eleições em 1983. Três anos depois, concorrendo como situação obteve novamente a vitória, completando até hoje, 5 anos na direção do sindicato.

IV.5.2.1. Sobre os Principais Objetivos do CCQ

Examinando os objetivos dos programas de CCQ, os sindicalistas afirmam que, por um lado, as empresas visam o lucro máximo, através do aumento de produtividade, da redução de custos e da redução de mão-de-obra; e, por outro, têm um objetivo político, que é o de reunir os operários sob a liderança da empresa e cooptá-los para a perspectiva patronal, impedindo-os de se reunirem sob a direção dos sindicatos. Resaltam ainda que o CCQ é mais um mecanismo de controle do

Capital sobre o Trabalho, que resulta no aumento da exploração dos trabalhadores, a fim de produzirem mais e melhor. Destacam neste aspecto o requinte desta política, pelo fato de ela se utilizar da "cabeça" do operário para baixar os custos de produção, para a redução da mão-de-obra e o aumento dos lucros. Acrescentam também que o CCQ serve para "domesticar" os trabalhadores e adaptá-los às novas tecnologias.

Resumidamente, portanto, são colocados como dois objetivos centrais do CCQ: o aumento da exploração do trabalho e a cooptação dos operários para a ideologia empresarial.

IV.5.2.2. Por que as Empresas Implementam o CCQ

Na visão do sindicalista de Limeira, a gerência participativa (CCQ, Kanban, etc) começa a ser intensificada a partir de 1984, momento em que ocorre uma grande guinada do movimento sindical. Ele relaciona as transformações nas políticas de gestão com o novo momento da conjuntura nacional, no qual se esgota a forma de dominação ditatorial e se procura novas formas de relacionamento entre capital e trabalho, mais flexíveis, onde há todo um esforço de cooptação ideológica e de envolvimento dos trabalhadores.

Dessa forma, o sindicalista considera que estas transformações estão inseridas num projeto político mais amplo da burguesia no Brasil e do governo da Nova República, combinadas com uma nova forma de tratar o movimento sindical.

"Hoje não existe mais intervenção nos sindicatos e prisões de dirigentes sindicais, mas em compensação os empresários têm demitido companheiros diretores de sindicato e membros de comissões de fábrica, desrespeitando a estabilidade de emprego que é garantida pela legislação trabalhista", afirma o nosso entrevistado.

Na sua opinião, este projeto alternativo de dominação ainda precisa ser melhor "digerido" pelas direções sindicais, que têm tido dificuldade em compreender a nova realidade, a fim de que possam definir novas táticas de luta.

Além destas considerações mais gerais, o sindicalista entende que estas novas políticas de gestão participativa estão sendo incorporadas pelas empresas para fazer frente ao avanço do movimento sindical.

Os sindicalistas de Campinas já não fazem esta análise. Não colocam as novas políticas de gestão integradas a um novo projeto político da Nova República e da burguesia, mas entendem que o CCQ, Kanban e outros programas participativos são implementados em função das exigências de mercado, da concorrência e da "corrida desenfreada pela obtenção do máximo lucro". Concordam num ponto: também consideram que o momento de intensificação destas mudanças coincide com a vitória da oposição sindical e com o crescimento de movimentos grevistas.

Com relação a esta última questão, manifestamos a nossa concordância pelas evidências já comentadas ao historiar o CCQ no Brasil (18). É exatamente no início dos anos

(18) Conforme discussão realizada no capítulo II deste trabalho.

80, onde se vê a retomada das mobilizações e greves operárias num contexto de crise econômica e política, que se proliferam os programas participativos nas empresas brasileiras.

No entanto, não concordamos com a idéia de que as mudanças nas políticas de gestão estão diretamente vinculadas a uma "nova forma de dominação" inaugurada pela Nova República. Não só pelo período que marca uma intensa difusão dos programas de CCQ, que não coincide com esta nova fase da conjuntura nacional, como também pelo tipo de relação mecanicista que é feita, sem levar em conta elementos mais estruturais do modo capitalista de produção e das relações econômicas de mercado a nível internacional, onde está inserida a economia brasileira. Desta forma, mesmo que o processo de mudanças nas políticas gerenciais reflitam em parte as condições políticas mais gerais do país, não podemos considerar estas condições como determinantes exclusivos destas transformações.

IV.5.2.3. Os Efeitos do CCQ Sobre os Trabalhadores

Os sindicalistas têm denunciado insistentemente os prejuízos que o CCQ e outras políticas de gestão vem causando aos trabalhadores. Em primeiro lugar, consideram que é realizada uma verdadeira "lavagem cerebral" nos operários a fim de cooptá-los para a empresa, ressaltando assim o caráter ideológico do CCQ. As gerências estimulam uma acirrada competição entre os vários grupos e os trabalhadores são jogados uns contra os outros, criando uma cisão tanto entre os "con-

correntes" quanto uma divisão entre os que participam e os que não participam. "A competição entre os próprios operários cria um clima de desavenças, de desconfiança, que divide a classe e mina a solidariedade operária", declara um dos entrevistados.

Examinando alguns boletins sindicais que nos foram fornecidos pelos sindicatos, encontramos de forma mais sistematizada os resultados negativos do CCQ: "desemprego estrutural", "arrocho salarial", "desqualificação profissional", "aumento da jornada de trabalho", "maior tensão", "maior cansaço". Em troca destes prejuízos para os trabalhadores, as empresas obtêm altos ganhos com a economia gerada pelas atividades dos círculos, afirmam os sindicalistas.

As maiores preocupações se concentram em três efeitos principais: as demissões decorrentes de projetos que resultam em diminuição de mão-de-obra, o aumento da exploração do trabalho e o caráter ideológico da "participação", que divide os trabalhadores e faz desaparecer a atividade sindical nos locais de trabalho.

É assim que o "Jornal das Comissões" (19), denunciando o CCQ, estampa a seguinte manchete:

CCQ: sua oportunidade de participar e ser

DEMITIDO

Neste número especial sobre CCQ, alerta-se para três pontos

(19) Órgão informativo das Comissões de Fábrica dos Trabalhadores da Autolatina. SBC. s.d.

básicos: a) "a empresa deseja se apropriar da criatividade de cada trabalhador", utilizando-se de seu conhecimento sobre o trabalho para aumentar a produtividade e com isso aumentar seus lucros; b) "eliminação da organização dos trabalhadores na fábrica", pois o discurso sobre a participação representa, na realidade, um esforço para que os operários assumam uma posição de lealdade para com a empresa, não mais se identificando com sua classe e com sua organização independente, já que isto é substituído por grupos de trabalho sob total controle das gerências; c) "redução de custos através da redução do número de trabalhadores", ressaltando que são os próprios trabalhadores envolvidos com os objetivos do programa que propõem a redução de mão-de-obra, resultando na demissão de seus próprios colegas.

É importante registrar duas observações diante destas posições apresentadas pelos sindicalistas: 1) eles não reconhecem nenhum efeito positivo dos círculos para os trabalhadores; e 2) dentre os prejuízos denunciados, apenas dois coincidem com aqueles apresentados pelos circulistas, que é a intensificação do trabalho e a piora no relacionamento entre os trabalhadores.

Os aspectos negativos apontados pelos circulistas não têm se constituído em obstáculos para sua participação, conforme observamos anteriormente. Isto nos obriga a realizar algumas reflexões sobre o grau de influência dos sindicatos, a partir das formas de atuação que têm sido desenvolvidas pelos mesmos.

IV.5.2.4. Resposta dos Sindicatos e Formas de Atuação

Uma primeira observação deve ser feita com relação aos sindicatos que se opõem ao CCQ. Ambos colocaram que ainda são muito recentes as discussões realizadas sobre estas transformações nas políticas de gestão do trabalho. Desta forma, ressaltam que, apesar de adotarem um posicionamento contrário ao CCQ, ainda estão passando por um processo de conhecimento destas novas experiências para uma maior compreensão de seu significado e para definir táticas mais propícias de intervenção.

É neste sentido que reconhecem que sua atividade tem se limitado a debates e discussões que atingem uma "vanguarda" de trabalhadores, ou seja, aqueles ativistas mais comprometidos com a vida sindical.

Além das denúncias sobre os prejuízos e sobre o caráter ideológico do CCQ, eles têm demonstrado as contradições entre os benefícios ganhos pelas empresas (produtividade, qualidade, redução de custos) e as correspondentes perdas sofridas pelos operários. Desta forma, questionam quais os benefícios que o CCQ traz aos trabalhadores, tentando demonstrar concretamente as implicações sobre as condições de trabalho e de salários, que sofrem uma deterioração ainda maior com a introdução destes programas participativos nas fábricas. No entanto, não apresentam nenhuma reivindicação concreta diretamente relacionada aos resultados do CCQ.

Diferentemente destes sindicatos, a Comissão de

Fábrica dos Trabalhadores na Autolatina responde ao CCQ com um conjunto de reivindicações que materializam sua oposição aos círculos, conforme está exposto em seu boletim: "redução da jornada de trabalho", justificada da seguinte forma: "se a produção aumenta e a qualidade melhora, por que temos que trabalhar o mesmo número de horas? Por que não podemos ter mais descanso?"; "comissões paritárias para controle da automação e novas tecnologias", como forma de impedir os prejuízos que decorrem da implantação indiscriminada de inovações tecnológicas sem levar em conta a situação dos trabalhadores; "salário profissional", como garantia de não se perder a qualificação e não rebaixar as profissões; "fim das horas extras", demonstrando que a participação no CCQ resulta em trabalho extra e muitas vezes não remunerado; "não aceitar exercer duas ou mais funções", negando a idéia de polivalência, que faz parte destas novas formas de gestão, e que implica em desqualificação e intensificação do trabalho sem remuneração correspondente; "fortalecer as comissões de fábrica e os sindicatos", a fim de neutralizar as iniciativas de envolver os trabalhadores em grupos de discussão dos problemas da empresa, desviando-os de sua organização para discutirem os seus próprios problemas.

As formas de atuação do movimento sindical também variam de acordo com os objetivos expostos por cada um dos sindicatos. No caso de Campinas, propõem a participação nos círculos - organizados pelo Sindicato -, a fim de retirar informações para melhor entender seu mecanismo, mas "sem se deixar envolver pela ideologia da empresa". Desta forma, o sindicato tem sido cauteloso em sua intervenção, justificando-

-se na afirmação de que, para se contrapor ao CCQ, é necessário realizar a experiência junto com os trabalhadores, para dar mais conteúdo às suas denúncias e assim definir uma atuação mais consistente.

No caso do sindicato de Limeira, a proposta de participação no CCQ está dentro de uma outra perspectiva. O objetivo é participar de forma organizada pelo sindicato com o intuito de se aproveitar do espaço das reuniões dos círculos para discutir reivindicações de interesse dos trabalhadores. Os sindicalistas acreditam que desta forma, além de ocupar um espaço coletivo criado pela própria empresa, podem desmascarar esta "ideologia da participação" tão propagandeada pelas gerências.

Mas as experiências realizadas nesta linha de ação, embora muito recentes, não apresentaram resultados positivos, conforme relatam os próprios sindicalistas. Não é permitido qualquer discussão fora dos temas definidos pelo programa (produtividade, qualidade, redução de custos). Em alguns casos, ocorreu até a diluição de círculos e a transferência de seus membros para outras seções e círculos. No entanto, eles consideram que vale a pena continuar nesta linha de atuação, pois é uma forma de demonstrar o verdadeiro caráter do CCQ e, assim, conscientizar os trabalhadores de que não há espaço para discutirem os seus problemas, mas somente o que interessa à empresa.

De forma diferente, a Comissão de Fábrica dos Trabalhadores na Autolatina, coerentemente com sua posição contrária ao CCQ, propõe o boicote dos trabalhadores, argumentan

do que as experiências de "participação contestatória" nos círculos, seja para melhor conhecê-los, seja para tentar inverter seu funcionamento em prol dos interesses operários, nunca funcionaram, pois é impossível transformar o caráter do CCQ, à medida que não são livres, mas estão sob total controle das gerências, que estão sempre intervindo nas reuniões para garantir o seu funcionamento de acordo com os padrões e objetivos definidos pela empresa. Alertam ainda para o fato de que ao participar dos círculos, os operários ficam expostos às pressões ideológicas, como também correm o risco de se entusiasmarem com os prêmios e recompensas oferecidas aos participantes.

Ao mesmo tempo, verificamos que há uma preocupação demonstrada pelos sindicatos em relação à necessidade de ampliação do conhecimento operário sobre o processo produtivo. "É estratégico para o sindicato conhecer a cadeia produtiva geral, desde os fornecedores até o mercado a que se destina o produto. Isto serve para definir os pontos de estrangulamento nesta cadeia, que devem ser levados em consideração para a deflagração de qualquer movimento grevista, pois, se conhecemos o fluxo dos produtos, temos condições de definir muito bem o momento e os setores que devem paralisar, de tal forma que a cadeia seja interrompida", nos esclarece o sindicalista. A nível da fábrica, ele reconhece que a visão do processo produtivo é muito fragmentada e o operário não dimensiona a importância de seu trabalho, pois não sabe o que ele representa no conjunto da produção.

É com base nesta visão estratégica sobre o conhe-

cimento da cadeia produtiva e das formas como se organiza a produção que estes sindicatos têm se preocupado e discutido sobre as mudanças nas políticas de gestão.

Além do CCQ, apontam o Kanban, Just-in-Time e CEP como inovações que objetivam subjugar ainda mais os trabalhadores "à ganância do capital".

No entanto, as respostas destes sindicatos ao CCQ não têm se constituído num obstáculo para a participação dos trabalhadores. É o que a pesquisa nos permite constatar:

Dos 3.957 circulistas das empresas investigadas na região, 3.849 (97%) fazem parte das categorias que os sindicatos contrários ao CCQ atingem. O que nos leva a concluir que: apesar da oposição dos sindicatos, os trabalhadores estão participando do CCQ.

IV.5.2.5. Alguns Pontos para Reflexão

A partir das declarações dos sindicalistas, algumas questões merecem ser debatidas.

Em primeiro lugar, perguntamo-nos: como os sindicatos - organismos de representação de um número considerável de operários e fábricas (no caso, o sindicato de Campinas atinge 1.422 empresas e o de Limeira, 412) - podem acompanhar de perto o quotidiano das fábricas e, desta forma, serem capazes de responder de forma imediata e eficaz as transforma-

ções que ocorrem ao nível da produção?

Em segundo lugar, como decorrência desta questão, a influência das posições dos sindicatos sobre os trabalhadores não estaria limitada pela inexistência de representação operária nos locais de trabalho, o que explicaria a distância que existe entre o que pensam os circuliistas e o que defende o sindicato?

Em terceiro, as questões relativas às políticas de gestão e organização do trabalho têm ocupado um lugar de destaque nas preocupações dos sindicatos ou estes estão por demais envolvidos com a luta política institucional?

Retomaremos estas questões nas conclusões de nosso trabalho.

SINDICATOS E POSIÇÃO FRENTE AO CCQ

Sindicatos	Número de Empresas que Atinge	Número de Trabalhadores	Número de Sindicalizados	Filiação	Posição Frente ao CCQ
Sindicato de Campinas	1.422	69.000	15.000	CUT	contra
Sindicato de Limeira	412	20.000	7.200	CUT	contra
Sindicato de Americana	380	20.000	4.500	Federação	sem posição
Sindicato de Jundiaí	16	4.200	900	Federação	sem posição

TABELA XV

NÚMERO TOTAL DE FUNCIONÁRIOS, NÚMERO DE CIRCULISTAS E
 POSIÇÃO DOS SINDICATOS POR EMPRESA

Empresas	Número de Funcionários	Número de Circulistas	Sindicatos	
			Contra o CCQ	Sem Posição
A	1.362	1.117	x	
B	2.870	2.532	x	
C	130	28		x
D	80	80		x
E	800	200	x	

CAPÍTULO V
CONCLUSÕES

V. CONCLUSÕES

V.1. Sobre as Empresas

A primeira conclusão que os resultados da pesquisa apontam é o sucesso do CCQ nas empresas investigadas. O tempo médio de duração do programa - 6 anos - e o índice de participação dos trabalhadores, nos círculos - 60% - são os principais indicadores deste êxito, embora seja necessário observar que, quando selecionamos a amostra, escolhemos empresas em que o programa estava em desenvolvimento; porém, não tínhamos, então, a dimensão do que isto significava, principalmente no que diz respeito ao número de participantes e ao grau de aceitação do programa junto aos trabalhadores.

Inspirados nas questões colocadas pelos diversos autores que tratam do tema, procuramos responder a um conjunto de hipóteses que levantamos para explicar as razões que levam as empresas a adotarem estes programas participativos.

Em primeiro lugar, podemos afirmar - com base nas entrevistas com as gerências e nos manuais de CCQ - que a definição dos objetivos e a avaliação dos resultados dos programas se referem fundamentalmente ao comportamento dos trabalhadores diante do CCQ.

Se, por um lado, todos reafirmam a necessidade de programas que visem a melhoria da qualidade na produção, por outro, existe um consenso de que o principal objetivo do CCQ

é motivar os trabalhadores através da participação, tendo como meta a valorização profissional e o desenvolvimento do funcionário. Quando são avaliados os resultados do CCQ, as gerências apontam, de forma coerente, a maior motivação para o trabalho, a maior integração e o trabalho de equipe.

Neste sentido, embora consideremos que existem razões econômicas para a implementação dos programas participativos - à medida que, junto à preocupação mais geral com a qualidade, estão associados os aumentos de produtividade e redução de custos (estes são os principais temas discutidos nos grupos) -, as avaliações realizadas pelos gerentes expressam fundamentalmente o conteúdo ideológico do CCQ. Desta forma, as razões políticas comandam a decisão sobre a implementação do programa, pois o CCQ expressa a necessidade de maior envolvimento com o trabalho, maior integração e cooperação como elementos-chave para encobrir as relações de oposição entre empresas e trabalhadores.

A idéia da "qualidade total" só pode ser posta em prática a partir de um processo de "conscientização" dos operários, para que assumam uma nova postura diante de seu trabalho e para que se tornem um novo "parceiro" do capital - no sentido de repartir responsabilidades no que se refere ao esforço para melhorias na produção, como se todos (empresários e trabalhadores) ocupassem o mesmo papel na gestão e organização do trabalho. Para esta "nova concepção sobre o trabalho", que pretende mudar o comportamento dos operários na produção, enquadrando-o na perspectiva empresarial, é indispensável a superação dos conflitos entre capital e trabalho na fábrica.

Deste modo, é necessário ocupar espaços e impedir a manifestação individual ou coletiva das contradições e dos interesses divergentes que estão na base das relações entre estes dois agentes.

Um outro ponto confirmado por nossa pesquisa é que o CCQ se insere num novo tipo de modernas técnicas de administração e gerenciamento. É pré-requisito para o sucesso dos programas uma administração mais aberta, descentralizada, que busque superar as tradicionais formas autoritárias de gestão, o que foi corroborado pelas declarações de gerentes, dos circulistas, e por nossa observação quando visitamos as empresas.

Isto nos remete a uma quarta hipótese, que foi confirmada principalmente através das entrevistas com funcionários circulistas, à medida que 89% dos entrevistados consideram que há uma melhora nas relações com as chefias, declarando que se sentem mais à vontade, que têm mais acesso aos superiores, superando aquele temor que tinham quando se dirigiam aos gerentes. Desta forma, concluímos que o CCQ altera as relações de autoridade na hierarquia da fábrica - embora não modifique sua estrutura, posto que não há nenhuma alteração no que se refere aos postos de comando na produção.

Uma última questão que se insere dentre as razões que explicam a aplicação do CCQ nas empresas é sua relação com a introdução de novas tecnologias. Não comprovamos a hipótese de que o CCQ é uma política de gestão que decorre de inovações tecnológicas. Nas empresas investigadas, nenhum dos entrevistados mencionou que o CCQ foi introduzido a partir de mudanças

tecnológicas. Dentre estas empresas, há muita diferenciação no grau de modernização tecnológica: quatro delas têm sofisticado suas técnicas de produção, informatizando vários setores, adotando máquinas de comando numérico etc.; as informações que recolhemos, no entanto, não nos permitem afirmar que são estas mudanças que determinam a aplicação de Círculos de Controle de Qualidade. Embora consideremos que as novas políticas de gestão do trabalho estão inseridas num movimento mais amplo de modernização e inovação tecnológicas, que está ocorrendo de forma desigual, mas progressiva, nos vários ramos de produção industrial.

Embora os resultados apontem o sucesso do CCQ nestas empresas, existe uma diversidade de problemas revelados pelos próprios gerentes. O mais apontado é a dificuldade de manter os trabalhadores mobilizados para a participação no programa. Isto significa que a participação até agora alcançada não está garantida, e, por isto, existe um esforço concentrado a nível dos coordenadores dos programas para manter a motivação constante. São realizadas verdadeiras campanhas, com a utilização das mais variadas técnicas de propaganda, além da promoção de concursos, maratonas e atividades de confraternização, a fim de envolver e estimular os trabalhadores.

Do lado empresarial, existem limitações que se expressam nas resistências, por parte das empresas, em aplicar plenamente o programa. Consideramos que, dentre os cinco casos analisados, três deles correm alguns riscos que ameaçam o bom êxito do programa. Um caso é o que tem o CCQ como obrigatório; e os outros são os que têm o número de participantes

limitado pela própria empresa. São exemplos que se distanciam do "modelo ideal", tão pregado pelos defensores do CCQ, e que, na realidade, expressam a vacilação das empresas em desenvolver plenamente o programa.

Isto nos leva a concluir que o modelo japonês de CCQ não está sendo aplicado integralmente nas empresas que investigamos. Existem diferentes programas, conforme demonstramos quando apresentamos uma tipologia de CCQ. As diferentes formas de participação (obrigatória, com número de participantes limitado pela empresa, voluntária) e a ausência ou presença de diferentes sistemas de premiação (em dinheiro, simbólica, com concurso, sem concurso) são os elementos principais que constituem os diversos tipos de programas. Porém, a filosofia do CCQ - que se baseia na motivação e participação - tem sido preservada segundo os moldes definidos no Japão. Estes diferentes tipos de CCQ representam experiências que podem resultar num "modelo" adaptado à realidade brasileira, que leve em conta as diferenças culturais e a composição da mão-de-obra no país.

Por último, abordaremos uma questão que deixamos em aberto e que deve ser entendida como uma reflexão que os resultados da pesquisa nos permitiram fazer. A nível teórico, concordamos com Lojkin^(1) quando afirma que há uma "crise de gestão patronal", o que, de certa forma, vai ao encontro das considerações de Wiest sobre o esgotamento do taylorismo. No entanto, não podemos comprovar totalmente estas afirma-

(1) Conforme discussão apresentada no Capítulo III, parte 5, deste trabalho.

ções; o que conseguimos deduzir, a partir da análise do discurso das gerências e do exame de documentos e manuais sobre o CCQ, é que esta nova forma de gestão do trabalho, inserida num novo estilo de administração, representa uma tentativa de recompor as relações entre capital e trabalho, procurando eliminar a falta de motivação e de envolvimento dos trabalhadores na produção. Desta forma, o programa pode ser considerado como uma tentativa de superar uma crise de gestão.

Por outro lado, as limitações reveladas pelos próprios gerentes ("não há tempo para as reuniões", "a produção não pode parar", "temos que limitar o número de participantes porque não dá para tirar todo mundo das máquinas") refletem não só uma vacilação das empresas, mas ainda demonstram que existe uma lógica da produção, que impõe ritmos e prazos a serem cumpridos, que se choca com a proposta do CCQ (parar para pensar, prevenir e melhorar as condições de produção). Sendo assim, o CCQ não consegue se impor totalmente como uma nova forma de pensar o trabalho, mas é adaptado a esta lógica mais global de produção, que não se altera com a implementação destes programas participativos.

V.2. Sobre os Trabalhadores

Uma primeira revelação de nossa pesquisa é a de que os trabalhadores estão participando massivamente nos círculos de controle de qualidade. É o que demonstra o índice de participação nas empresas investigadas - de 60% -, o que ul-

trapassa de longe a média nacional - de 27%. Apresentaremos aqui as principais conclusões a que chegamos para explicar este comportamento diante do CCQ.

As informações que reunimos, com base nas entrevistas com circulistas, em conversas informais com trabalhadores que participam nos círculos e nas declarações de coordenadores do programa nas empresas, permitiram-nos chegar a conclusões que confirmam as hipóteses levantadas sobre o que motiva a participação dos operários no CCQ.

Em primeiro lugar, a análise dos dados reúne um conjunto de variáveis que se inscrevem no campo da "psicologia do trabalho" e, portanto, expressam sentimentos e aspirações individuais dos homens, conforme descrição de N. Wiest (2): "direito de reconhecimento", "realização", "ambição", "auto desenvolvimento", "participação", "bom clima de trabalho", "participação grupal". É o que indica a porcentagem de 69% de trabalhadores favoráveis ao CCQ, pois eles afirmam que se sentem mais motivados para o trabalho, à medida que reconhecem que o CCQ proporciona um "crescimento e desenvolvimento pessoal", que "melhora as relações com as chefias" etc. A oportunidade de participar, de demonstrar suas capacidades e conhecimento constitui o conjunto de elementos que os mobiliza a aderir ao CCQ.

Estes resultados nos levam a refletir sobre o caráter contraditório do CCQ, conforme assinala H.Hirata (3).

(2) Gestão Participativa CCQ, op. cit., p. 64.

(3) "Transferência de Tecnologias de Gestão: o caso dos sistemas participativos", op. cit.

De um lado, é um espaço coletivo aberto para a "expressão operária", e, por outro, "confisca" esta expressão através da transferência das informações fornecidas pelos operários para as mãos da gerência, que é quem decide sobre a validade destas informações e sobre a aplicabilidade das sugestões feitas nas reuniões dos grupos de CCQ.

Para a maioria dos circulistas que se manifestaram favoráveis ao CCQ, o programa só tem demonstrado uma de suas faces. A satisfação em demonstrar o saber, em participar e se desenvolver com o trabalho expressa não só a existência real deste saber, mas demonstra uma vontade de se apropriar de seu trabalho, expressando seu conhecimento e tendo como perspectiva a possibilidade de influenciar as decisões que são tomadas no âmbito da produção.

O CCQ se apoia em aspirações reais e num conjunto de sentimentos que não são novos nos homens. Nova e competente é a implementação de uma política de gestão que se apoia nestes sentimentos e que busca responder de forma positiva a estas necessidades, canalizando-as em benefício da produção.

Em segundo lugar, os operários participam do CCQ porque se sentem "pressionados" pelas gerências; isto pode ser verificado de duas formas: através de declarações de circulistas, que representam 22% dos entrevistados, colocando em dúvida o caráter voluntário do CCQ; e pelas próprias declarações de gerentes. Tanto num como noutro caso, é revelado que nas empresas em que o CCQ é voluntário, a participação nos círculos tem sido levada em consideração para a promoção na carreira, aumentos salariais por mérito e está até dentre os

critérios para demissões. Diante deste quadro, onde há um tratamento diferenciado aos que participam e que não participam, os trabalhadores se sentem forçados a participar, a fim de garantirem a ascensão na carreira ou até mesmo para preservarem seu emprego.

Esta questão da "voluntariedade" do CCQ não é uma característica exclusiva do CCQ no Brasil. No Japão, os trabalhadores que não participam dos círculos são marginalizados dentro da empresa, ocorrendo até casos de sanções através de "não-promoções" e da diminuição de "bonus semestrais" (4).

Em terceiro lugar, os trabalhadores participam do CCQ por razões econômicas. No caso de duas empresas que têm um sistema de premiação em dinheiro, os circulistas afirmaram (por eles e pelos outros) que é isto o maior chamativo para a participação nos círculos - o que nos leva a pensar que os Círculos de Controle de Qualidade, nos casos em que os prêmios são pagos em dinheiro, podem ser vistos como uma forma de complementação de renda.

Consideramos que este sistema de premiação em dinheiro é uma inovação "ocidental". No caso do Brasil, dado os baixos níveis salariais, o CCQ se transforma em algo atrativo para os trabalhadores, pois lhes é dada a oportunidade de ganhos extras, e estes são sempre muito bem recebidos pelos operários.

(4) Conforme informações sobre o CCQ no Japão contidas no trabalho de Helena Hirata.

Por último, concluímos também que a limitada capacidade de influência dos sindicatos que se opõem ao CCQ é um elemento que explica o alto índice de participação dos trabalhadores. A maioria dos que se manifestaram favoráveis ao CCQ não tem qualquer envolvimento com as atividades do sindicato, estão desinformados e não demonstraram interesse sobre o que acontece no movimento sindical. Particularmente sobre o CCQ, todos desconhecem a posição assumida pelos sindicatos. Já dentre os desfavoráveis, os trabalhadores entrevistados demonstraram alguma "consciência sindical". Alguns participam ativamente das atividades do sindicato, outros são bem informados e demonstraram interesse em conhecer a sua atuação.

Apesar da participação massiva dos trabalhadores no CCQ, explicada pelas razões acima, os circulistas também apontam os aspectos negativos do programa, embora estes não se constituem em obstáculos à participação. É o que indicam 78% dos entrevistados que reconhecem que o programa "piora as relações entre os trabalhadores" e que há uma "intensificação do trabalho". A competição incentivada pelas gerências entre as diversas equipes gera um clima de disputa entre os circulistas, pois eles entram no "jogo" para ganhar, não importa quais as implicações no relacionamento com os concorrentes. Dentre os que se manifestaram desfavoráveis, esta concorrência entre os trabalhadores é apontada como prejudicial, à medida que divide os operários e os enfraquece para qualquer ação unitária contra as "investidas dos patrões".

A divisão entre os trabalhadores também se manifesta entre os que participam e os que não participam. Den-

tre os circunistas, um dos problemas levantados é a desconfiança dos que estão fora dos círculos. Eles mesmos consideram que aqueles que não participam os vêem como quem "só quer aparecer e agradar as chefias". Consideramos que esta opinião pode ser reforçada pelo tratamento que as gerências dão aos que se envolvem com o programa, o que cria duas categorias de trabalhadores: os bons profissionais, que se esforçam e colaboram para melhorar a situação da empresa; e os displicentes, desinteressados e individualistas, que resistem em se incorporar ao trabalho de equipe.

No que diz respeito à "intensificação do trabalho", ela é explicada em função do aumento de responsabilidades ou de "fiscalização" sobre seu próprio trabalho (além de realizar as suas tarefas, os trabalhadores são incentivados a descobrir falhas e sugerir soluções, o que faz com que eles fiquem permanentemente "ligados" ao trabalho). Explica-se também essa intensificação pelo aumento de volume de trabalho, pois nas reuniões são discutidas e definidas tarefas para a elaboração e teste dos projetos, o que não é feito durante o período de uma hora em que as equipes se reúnem. Cada um tem que "se virar" para dar conta de suas tarefas, o que pode resultar em aumento de jornada (através de hora extra ou até mesmo da realização de tarefas em casa e sem nenhuma remuneração, conforme tivemos a oportunidade de constatar).

V.3. Sobre os Sindicatos

Em primeiro lugar, a hipótese de que os sindicatos conhecem o CCQ não se verificou. Dos quatro sindicatos pesquisados, dois manifestaram seu desconhecimento sobre o que era o CCQ, assim como sobre a sua existência nas fábricas que fazem parte de sua base territorial. No caso dos químicos, embora não tenhamos dados precisos, tivemos a informação que o CCQ está sendo implantado nas grandes empresas da região. Já na indústria têxtil de Americana, parecem ser mais raros - a empresa que visitamos é pequena, mas faz parte de um grande grupo empresarial japonês.

Voltemos nossa análise para os sindicatos que conhecem o CCQ, que têm um posicionamento definido e que apresentam propostas de atuação com relação a esta nova prática de gestão.

É com base nos sindicatos que se opõem ao CCQ que discutimos nossa hipótese geral, qual seja, se eles têm se constituído num obstáculo ao desenvolvimento destes programas participativos nas empresas. Verificamos que a resposta a esta questão é negativa. No entanto, precisamos relativizar esta conclusão no que diz respeito aos casos estudados, pois os sindicatos que vêm manifestando um posicionamento contrário ao CCQ não estão desenvolvendo uma ação conseqüente nessa linha e, portanto, a sua limitada intervenção não tem alterado ou bloqueado a evolução destes programas nas empresas investigadas.

Os limites da atuação sindical têm uma primeira justificativa apresentada pelos próprios sindicalistas, que é a falta de um conhecimento maior sobre estas novas políticas de gestão, que são consideradas ainda muito recentes por eles. Observamos, no entanto, que a duração média dos programas nestas empresas é de 6 anos, período em que estas diretorias sindicais ganharam posições no movimento, assumindo sua direção.

As propostas de atuação que vêm sendo praticadas por estes sindicatos se distanciam muito do discurso "ideológico" que condena veementemente o CCQ como mais uma forma de exploração do trabalho e que objetiva desorganizar os trabalhadores. No caso de Campinas, não existe nenhuma tática definida, pois o sindicato se propõe a participar para recolher informações e conhecer melhor o funcionamento dos círculos, para posteriormente definir uma atuação mais conseqüente.

No caso do sindicato de Limeira, a tática que vem sendo aplicada em relação ao CCQ corresponde a proposta de Logkine (5), que é de participar e ocupar o espaço criado com os grupos para discutir reivindicações de interesse dos trabalhadores, tentando assim "subverter" o funcionamento dos círculos, transformando-os em organismos de discussão dos operários e não da empresa. Vale observar que esta experiência até o momento não deu bons resultados, devido à rigidez das regras estipuladas para o funcionamento, a fim de garantir que as reuniões se limitem a discutir problemas ligados

(5) Conforme discussão apresentada no terceiro capítulo, parte 5 deste trabalho.

a qualidade, redução de custos e produtividade.

A partir deste quadro, procuramos entender, por que a prática dos sindicatos não vem acompanhando seu discurso de oposição ao CCQ e, desta forma, não tem atingido os operários ou influenciado sobre o nível de participação revelado pela pesquisa. Consideramos que existem três elementos fundamentais que explicam estas limitações, embora não pretendamos e não tenhamos condições de esgotar esta discussão nos limites deste trabalho.

O primeiro elemento diz respeito ao lugar secundário que ocupam as questões referentes à gestão e organização do trabalho na luta política mais geral levada por estes sindicatos. É neste sentido que Horta (6) aponta as limitações dos sindicatos que têm pautado sua atuação quase que exclusivamente ao espaço da "luta institucional". Para nós, os sindicatos vêm cumprindo um papel fundamental no interior do movimento político mais geral, que tem sido marcado por avanços significativos na organização autônoma e independente dos trabalhadores frente ao Estado e à classe empresarial. No entanto, a luta no espaço fabril, a agilidade das respostas às transformações no dia-a-dia da produção, como, por exemplo, as inovações nas políticas de gestão do trabalho, não ocupam um espaço privilegiado na ação concreta destes sindicatos. Neste aspecto, reflete-se uma fragilidade dos sindicatos, pois, para garantir os espaços conquistados pelo movimento no campo institucional, é de fundamental importância a sua

(6) "As lutas operárias e o conhecimento - a questão metodológica", op. cit.

sustentação na base dos trabalhadores. Por outro lado, a falta de uma intervenção nos locais de trabalho abre espaço para as políticas gerenciais de envolvimento, como os grupos participativos.

O segundo fator que explica os limites da atuação dos sindicatos - e que também justifica a sua "falta de conhecimento" maior sobre estas novas políticas de gestão - é a inexistência de representação operária por local de trabalho. Os sindicatos em geral representam o conjunto de uma categoria de trabalhadores, apresentando uma série de reivindicações comuns que este nível de representação pode e deve encaminhar. Mas as especificidades de cada fábrica, os problemas concretos que os operários vivem no seu dia-a-dia não podem ser acompanhados de perto sem um vínculo orgânico que combine a política mais geral dos sindicatos com sua ação no cotidiano da produção.

O terceiro elemento que explica a falta de uma influência maior dos sindicatos sobre os operários é que a ação sindical não tem sensibilizado a massa de trabalhadores, o que pode ser constatado pelos depoimentos dos sindicalistas e pelo exame dos boletins sindicais. O seu discurso é dirigido a uma vanguarda de trabalhadores, pois pressupõe um determinado nível de politização que a grande massa não tem. Isto se torna mais grave quando examinamos a capacidade de o CCQ sensibilizar e mobilizar um conjunto de sentimentos e aspirações reais, tornando-o atrativo para os trabalhadores.

Se os operários - através de suas experiências - fazem um balanço positivo do CCQ, como podem ser atingidos e

sensibilizados pelas denúncias que os sindicatos fazem em seus boletins? É preciso demonstrar as "duas faces" dos programas participativos, mas, para isso, é necessário dialogar com os operários, partindo de sua própria realidade e das contradições que eles mesmos apontam quando reconhecem os aspectos negativos do CCQ. Contudo, para dialogar, é preciso estar mais perto dos trabalhadores e se fazer presente no seu cotidiano na fábrica.

Portanto, no contexto das relações de poder que se desenvolvem no interior da fábrica, compreendemos o CCQ como uma política de envolvimento e de cooptação dos trabalhadores, que procura ganhar um espaço no local de trabalho que não está sendo ocupado pelos organismos de representação dos operários.

Neste sentido, a "disputa pela liderança no local de trabalho" entre os representantes do capital de um lado - as gerências - e a representação operária, de outro, - os sindicatos -, no caso específico do CCQ, nas empresas investigadas, vem apresentando resultados que assinalam uma larga margem de vantagem para o capital.

V.4. Algumas Considerações Finais

Consideramos que, o processo de desenvolvimento do capitalismo, a evolução das forças produtivas, as novas situações de mercado e a correlação de forças entre as classes

sociais constituem-se em fatores que determinam mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho. Porém, neste universo macroeconômico-social e político, a relação de dominação do capital sobre o trabalho desempenha o papel-chave e que necessita ser reafirmada a cada momento no âmbito da produção e, umas das formas de legitimá-la, é o modo de gestão e organização do trabalho.

A procura por novas formas de gestão da mão-de-obra expressa, por si só, a necessidade de superar antigas formas de gerir o trabalho, que deixaram de ser eficientes e, neste sentido, expressa uma crise de gestão. É neste contexto que se inserem os Círculos de Controle de Qualidade, que objetivam mobilizar os trabalhadores para a produção, cooptá-los através da filosofia participativa para a ideologia empresarial e, assim, neutralizar as várias formas de resistência operária, que pode ocorrer tanto no plano individual, quanto no plano coletivo.

Os estudos de caso que realizamos, demonstram, de forma clara, a dimensão política do CCQ, seu caráter ideológico e expressam uma tentativa de adaptar e envolver os trabalhadores com as necessidades do capital. O número de participantes nos círculos, o tempo médio de duração dos programas, a capacidade de sensibilizar os trabalhadores demonstrada pelo CCQ, assim como a ausência de manifestações coletivas de resistência operária nestas empresas, indicam que, até este momento, o CCQ está obtendo o sucesso desejado pelas empresas.

As práticas gerenciais participativas - tipo

CCQ - objetivam aprofundar a apropriação do "saber operário" pelas gerências e, neste sentido, representam uma tentativa de codificar o "savoir-faire", conforme afirmam Borzeix e Linhart (7).

Em nossa pesquisa, tivemos a oportunidade de constatar que os trabalhadores são incentivados a propor modificações no processo de fabricação, a partir de seu conhecimento e, nas reuniões dos círculos, apresentam propostas que são encaminhadas para a gerência, que se apropria das sugestões e decide sobre sua aplicabilidade. Desta forma, os círculos se constituem num espaço coletivo, onde os operários transmitem informações sobre o processo de trabalho, que, em geral, a gerência desconhece, contribuindo para a transparência necessária aos responsáveis pelo planejamento da produção. A ausência de poder de decisão nos grupos de CCQ é mais um elemento que confirma a intenção de codificar o "savoir-faire", posto que nenhum círculista participa de qualquer instância de decisão sobre a implementação das idéias que ele sugere nas reuniões.

Para os operários que participam no CCQ, estas questões (sobre a apropriação de seu conhecimento) não estão presentes. Tanto os favoráveis quanto os desfavoráveis não levantaram qualquer questionamento sobre os limites da participação e parecem não ter consciência deste processo de apropriação do saber operário, que é legitimado pela participação dos trabalhadores nas equipes de CCQ. Os aspectos negativos

(7) Conforme discussão realizada no capítulo III, parte 5 deste trabalho.

apontados pelos circulistas se referem fundamentalmente aos problemas de relacionamento criados pelo CCQ entre os operários, na divisão entre os que participam e os que não participam e no aumento do volume de trabalho.

Para os sindicatos que vem se posicionando contra riamente ao CCQ, esta questão se faz presente, quando denunciam que os patrões se utilizam do próprio conhecimento dos operários sobre seu trabalho, que propõem mudanças que resultam em maior exploração dos trabalhadores e na redução de mão-de-obra. Mas a falta de uma prática sindical sistemática de combate ao CCQ é um elemento que pode explicar a inexistência desta preocupação por parte dos operários.

Os resultados da pesquisa nas empresas investigadas demonstraram o desconhecimento da posição sindical a respeito do CCQ, por parte dos trabalhadores. A afirmação de que os sindicatos não estão influenciando os trabalhadores poderia ser questionada, em função dos limites de nossa amostra. No entanto, os próprios sindicatos informaram que está crescendo o número de empresas que estão adotando programas de CCQ. Em Campinas, foram citadas nove grandes empresas metalúrgicas que estavam começando a implementar o programa.

Reconhecemos que existem limitações para apresentar conclusões generalizantes, quando investigamos cinco empresas, porém, compreendemos que - no caso dos sindicatos -, eles vêm desenvolvendo uma política para o conjunto das fábricas, que agrupam cerca de 90.000 trabalhadores. Isto significa, que os resultados de uma ação sindical que não está conseguindo dar conta do crescimento e evolução de programas

participativos, abre a possibilidade para que as empresas avancem no quadro de disputa pela "liderança" dos operários a nível da fábrica. Por isto, reafirmamos que a ausência de uma política ofensiva dos sindicatos buscando ocupar espaço através da representação operária nos locais de trabalho, só pode reforçar e ampliar o quadro constituído pelos casos que estudamos.

CAPÍTULO VI
APÊNDICE METODOLÓGICO

VI. APÊNDICE METODOLÓGICO

Iniciamos o trabalho de pesquisa no final de 1987, quando começamos a fazer um primeiro contato com empresas e tivemos a oportunidade de conhecer a Associação Anhanguera de Controle de Qualidade - entidade que reúne empresas que vêm desenvolvendo programas de qualidade e de CCQ no Estado de São Paulo, com sede em Campinas.

Durante o primeiro semestre de 1988, participamos de eventos promovidos pela Associação Anhanguera, como a "Tarde da Qualidade" - reunião mensal com representantes de empresas (gerentes e circulistas), onde são discutidas as experiências de CCQ e outros programas de qualidade.

Nos meses de julho a setembro de 1988, realizamos visitas às empresas, marcamos as entrevistas e aplicamos questionários aos coordenadores de programas de CCQ e aos funcionários circulistas. Realizamos uma visita à União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade (UBCCQ), com sede em São Bernardo, que nos forneceu alguns documentos sobre as suas atividades a nível nacional. Participamos de atividades promovidas pelas empresas, como seminário sobre técnicas de gestão e convenções onde são apresentados os trabalhos elaborados pelos Círculos de Controle de Qualidade. Foi também neste período, que fizemos as entrevistas com os sindicalistas.

VI.1. A Escolha da Amostra

Nosso primeiro critério para a escolha das empresas foi o de que estas estivessem localizadas em Campinas e cidades da região, porque estas reúnem duas condições que nos motivaram a desenvolver o estudo sobre CCQ: a) indústrias que vêm expandindo a introdução de modernas políticas de gestão do trabalho e b) um movimento sindical forte, cujos sindicatos estão dentre os mais mobilizados no país.

O segundo critério, foi o de procurar empresas em que o programa de Círculos de Controle de Qualidade estivesse em desenvolvimento. A diversidade dos ramos produtivos representados em nossa amostra foi aleatória, resultando em empresas dos setores de material elétrico e eletrônica, autopeças, têxtil e química.

A partir destas definições, dirigimo-nos à Associação Anhanguera de Controle de Qualidade e ao Núcleo de Pesquisa Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da UNICAMP, a fim de obter uma lista de indicações de empresas que correspondessem aos requisitos levantados.

Através destes organismos, foram indicadas nove empresas e partimos, então, para fazer os contatos e marcar as entrevistas. Responderam afirmativamente, após dois ou três contatos telefônicos, cinco das nove empresas indicadas. Três das que não nos receberam, não negaram imediatamente. Durante um mês, mantivemos o contato e tínhamos como resposta a impossibilidade de agendar um horário para as entrevistas, justifi-

cada pelos inúmeros compromissos dos Coordenadores ou Gerentes de programas de CCQ. Diga-se de passagem, nunca conseguimos nos comunicar diretamente com eles para marcar as entrevistas, pois passam a maior parte do tempo se locomovendo pela empresa e participando de reuniões e atividades externas referentes aos programas de qualidade. A quarta empresa que não conseguimos visitar, nos comunicou que não tinha CCQ, mas outros programas de qualidade, e, então, consideramos que não era o caso de marcar a entrevista.

Na realidade, pensamos que, ao visitar as empresas que aceitaram marcar as entrevistas, poderíamos obter novas indicações, mas isto não ocorreu. Os entrevistados dificilmente se referiam a outras empresas, todos indicavam a Associação Anhanguera para fornecer novas informações.

Desta forma, nossa amostra ficou constituída por cinco empresas que reúnem 5.242 trabalhadores e que estão localizadas nas cidades de Campinas, Sumaré, Limeira, Americana e Jundiaí, representando 5% do número total de trabalhadores das categorias de químicos, metalúrgicos e têxteis somadas.

VI.2. Técnicas de Pesquisa Utilizadas

Em primeiro lugar, optamos por realizar estudos de caso, porque consideramos que apresentam uma maior capacidade explicativa, à medida que permitem uma análise de unidades dentro da "organização" e o exame das características indivi-

duais e coletivas dos "atores" envolvidos. Desta forma, poderíamos compreender como o CCQ se insere na estrutura de poder da "organização", o que os "estudos estruturais" (survey) não permitiriam. Ao mesmo tempo, dado que o estudo sobre o CCQ é ainda muito incipiente, uma "análise de survey" não permitiria conhecer com maior detalhe e riqueza o funcionamento do CCQ, suas especificidades e as diferentes formas de implementação, assim como o comportamento dos principais agentes envolvidos com o programa (1).

É importante observar, que não realizamos estudos de caso dos projetos desenvolvidos pelos círculos (o que tem sido feito pela maioria dos trabalhos de pesquisa sobre CCQ), porque nosso interesse maior estava concentrado em sua dimensão política - enquanto espaço de reunião dos trabalhadores -, direcionando nossa análise para o envolvimento dos operários e o posicionamento de suas entidades de representação.

Dentro da abordagem de estudos de caso, a entrevista foi escolhida como técnica privilegiada, a fim de obtermos um conjunto de informações e impressões que só o contato direto com os entrevistados possibilitaria, permitindo uma avaliação mais rica de suas experiências (2). Além das entrevistas

(1) A opção por estudos de caso se referenciou em CROZIER, M. "Comparing Structures and Comparing Games". IN: LEMERT, C.C. French Sociology - rupture and renewal since 1968, N.Y., Columbia University Press, 1981, pp. 97-110. Embora a nível teórico, discordemos da "teoria dos jogos" que o autor utiliza para analisar as relações entre os diversos "atores" em uma organização, consideramos sua análise útil para entender a inserção de qualquer técnica dentro do mundo do trabalho.

(2) Sobre a entrevista como o método mais eficaz do estudo de representações, ver Zelditch. "Some Methodological Problems of Fields Studies". IN: American Journal of Sociology, v. 67, p. 566F, 1962.

tas, também utilizamos outras fontes de dados, como, por exemplo, manuais de CCQ, documentos sobre procedimentos para as gerências de CCQ, jornais de empresas e assistimos alguns vídeos com filmes de reuniões de CCQ e apresentações de projetos.

A partir de uma série de hipóteses que levantamos à luz da bibliografia, elaboramos os questionários com perguntas abertas e desempenhamos um papel ativo nas entrevistas, introduzindo outras questões que foram despertadas pelas próprias respostas dos entrevistados (3). Não utilizamos o questionário fechado por uma série de razões, dentre elas: não confiamos em que voltasse em tempo hábil, o que implicaria em atrasos em nosso trabalho; não tínhamos garantia de que fosse respondido pelas pessoas certas, o que poderia invalidar as informações; e porque, sem a nossa atuação enquanto entrevistador, não poderíamos esclarecer sobre as perguntas (que poderiam dar margem à diversas interpretações), nem muito menos teríamos a oportunidade de colocar novas questões.

Trabalhamos com três tipos de questionários: um dirigido aos gerentes de programas de CCQ, outro dirigido aos circunistas e o terceiro aos sindicalistas. Na elaboração das perguntas, tentamos manter uma certa simetria entre os dois primeiros, a fim de facilitar a tabulação dos resultados. Nas entrevistas realizadas com os gerentes e com os circunistas

(3) É o que Thiollent chama de entrevista semi-estruturada. Sobre os diversos tipos de entrevistas e questionários, ver THIOLLENT, M. Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária, SP, Ed. Polis, 1980, cap. I. Definição das técnicas de pesquisa, pp. 31-39.

comprometemo-nos a manter sigilo sobre as empresas e sobre a identidade de cada um dos entrevistados.

VI.3. A Experiência da Pesquisa

Encontramos algumas dificuldades para marcar as entrevistas com os responsáveis pelos programas de CCQ, pois, em geral, têm seus horários tomados pelas atividades que coordenam e participam de muitos eventos realizados em outras empresas. Tivemos que ter uma certa persistência para conseguir horário disponível para as entrevistas, que duraram, em média, duas horas. Realizamos um total de 7 entrevistas, 6 dos entrevistados ocupam funções a nível de gerência e 1 tem o cargo de Coordenador de CCQ e está subordinado ao Gerente de Recursos Humanos.

Desde o primeiro contato pessoal que tivemos com estes entrevistados, sentimos uma receptividade muito boa, todos mostraram-se muito dispostos a colaborar e demonstraram interesse por nosso trabalho.

Nossos problemas começaram, quando quisemos entrevistar os circulistas nestas empresas. Duas delas não permitiram. Uma sugeriu que participássemos das convenções de CCQ e lá conversássemos informalmente com os circulistas presentes. A justificativa apresentada por esta empresa, para a não realização de entrevistas com os circulistas, é a de que eles tem por princípio não "invadir a privacidade de seus funcioná-

rios". Se concordassem em indicar ou sortear funcionários para as entrevistas, estariam contrariando este princípio, à medida que permitissem um contato individual e formal de um pesquisador, que faria uma série de perguntas, que poderia constrangê-los. A segunda empresa ficou adiando a resposta durante um mês, o que nos obrigou a recorrer a outros meios para contatar os funcionários.

No primeiro caso, participamos de uma convenção, onde entrevistamos informalmente três circulistas (informalmente, porque fizemos as perguntas do questionário durante uma conversa no intervalo da convenção e posteriormente anotamos as respostas). Nesta oportunidade, conversamos com outros participantes, um total de seis, trocando algumas impressões, o que acrescentou mais algumas informações sobre o CCQ. Nesta empresa, ainda entrevistamos mais três funcionários fora do local de trabalho, que foram contatados através de pessoas de nosso círculo social. No segundo caso, tivemos que recorrer ao sindicato, que nos indicou quatro trabalhadores, todos eles envolvidos com a militância sindical.

Nas demais empresas, que permitiram a realização de entrevistas com seus funcionários, conseguimos um número bastante limitado de circulistas, que foram indicados pelos coordenadores do programa. Não definimos um número exato de funcionários que gostaríamos de entrevistar em cada empresa, mas solicitamos aos gerentes um número máximo que eles poderiam liberar para as entrevistas. Nestes casos, entrevistamos um total de 8 funcionários.

Assim, a distribuição do número de entrevistas rea-

lizadas com circulistas em cada uma das empresas visitadas, ficou estabelecida da seguinte forma: Empresa A: 6 entrevistados, Empresa B: 4 entrevistados, Empresa C: 3 entrevistados, Empresa D: 2 entrevistados e Empresa E: 3 entrevistados.

As entrevistas com os circulistas duraram, em média, uma hora e meia. Em geral, fomos muito bem recebidos por todos os entrevistados. A impressão que tivemos é de que se sentiram orgulhosos e importantes por estarem sendo entrevistados. Quando explicávamos o nosso trabalho e para que serviriam as entrevistas, a maioria achou muito interessante e alguns até se convidaram para assistir a defesa da tese.

Desta forma, fizemos um total de 18 entrevistas com circulistas das empresas selecionadas. Dentre estas, 4 tem algum envolvimento com as atividades do sindicato, 3 são bem informados, politizados e têm acompanhado a atuação sindical, 8 foram indicados pelas empresas e 3 foram escolhidos aleatoriamente durante a convenção de que participamos. Portanto, consideramos que as implicações da composição dessa amostra - no que diz respeito a possíveis desvios em função das indicações (empresas ou sindicatos) - sobre os resultados obtidos, não comprometeram nossa análise, mesmo porque, seria muito difícil conseguir outras formas de contato com os operários.

A representatividade da amostra em termos quantitativos é pequena em relação ao número total de funcionários que participam dos círculos, mas, dadas as dificuldades enfrentadas, consideramos que foi possível colher um material muito rico a fim de identificar as principais razões que levam os trabalhadores a participarem do CCQ, a partir da avaliação que

eles próprios fazem de suas experiências. É importante observar também, que não nos apoiamos exclusivamente nestes resultados para chegarmos às principais conclusões no que tange ao comportamento dos sindicatos diante desta nova política de gestão, o que, em última análise, era o principal objetivo de nossa investigação.

As informações sobre a atuação dos sindicatos foram obtidas através de entrevistas com 6 dirigentes sindicais, representantes dos 4 sindicatos selecionados, que são aqueles cuja base territorial engloba as empresas visitadas. Além destas entrevistas, examinamos publicações, jornais, boletins, através dos quais, os sindicatos vêm divulgando suas posições a respeito do CCQ. Também utilizamos outras publicações sindicais, que estão circulando entre estes sindicatos e que apresentam propostas diferentes das que estes defendem.

Não tivemos dificuldades para marcar as entrevistas com estes sindicalistas. Todos, mesmo os que não conheciam o CCQ, dispuseram-se a nos receber prontamente. Comprometemo-nos, inclusive, a dar um retorno de nossa investigação, enviando-lhes o nosso trabalho final. As entrevistas tiveram, em média, duas horas de duração. Quando fizemos o primeiro contato com os sindicatos, explicamos o tema das entrevistas e deixamos à critério deles, a seleção dos entrevistados. No caso dos dois sindicatos que desconheciam o CCQ, entrevistamos trabalhadores que estavam ocupando o cargo de presidente e tesoureira. No caso dos sindicatos que tinham um posicionamento sobre o CCQ, foram escolhidos membros da diretoria que eram responsáveis pela "organização de base" dos sindicatos.

Por fim, gostaríamos de chamar a atenção para o fato de que realizamos uma pesquisa, que combinou várias fontes de informações: as 31 entrevistas feitas com gerentes, circulistas e sindicalistas, documentos, jornais, boletins, e participação em eventos promovidos pelas empresas e pela Associação Anhanguera. E, paralelamente a este procedimento formal, recolhemos depoimentos de amigos, amigos de amigos, que informalmente transmitiram informações sobre suas experiências como participantes dos Círculos de Controle de Qualidade, que, no geral, confirmaram o que foi revelado pelas entrevistas.

Desta forma, o método utilizado permitiu chegarmos a conclusões que responderam à principal questão a qual nos propusemos investigar: se a ação dos sindicatos contrários ao CCQ se constitui num fator de impedimento à implementação e evolução destes programas.

Acreditamos, inclusive, que a pesquisa feita com base em estudos de caso permitiu algumas revelações que até extrapolaram a questão principal de nosso estudo (sobre o comportamento diferenciado das empresas e sobre a reação dos trabalhadores circulistas) e, ao mesmo tempo, garantiu que a discussão não se limitasse exclusivamente a um debate ideológico sobre os agentes envolvidos com as mudanças nas políticas de gestão do trabalho.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

I. Livros, Artigos e Teses

ALMEIDA, L.G. Qualidade - introdução a um processo de melhoria, RJ, Ed. José Olympio, 1987.

ALTER, N. "Gestion du desordre et reussite en entreprise". IN: La Sociologie et les nouveaux défis de la modernisation, Porto, AISLF, 1988.

_____. "Le gai savoir du management". IN: Alternatives Economiques, jun/1987.

ANTUNES, R. A Rebelião do Trabalho - (o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/80), SP, Ed. Ensaio, Campinas, Ed. da UNICAMP, 1988.

BORZEIX, A. & LINHART, D. "La participation: un clair-obscur". IN: Sociologie du Travail, nº 1, 1988.

_____. La participation: les dessous d'une "theorie", Paris, CNAM, s.d.

BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista, RJ, Ed. Guanabara, 1987.

BRUNO, L. & SACCARDO, C. Organização, Trabalho e Tecnologia, SP, Ed. Atlas, 1986.

- CARVALHO, R.Q. Tecnologia e Trabalho Industrial - as implicações sociais da Automação microeletrônica na Indústria Automobilística, P.A., Ed. L & PM, 1987.
- CROZIER, M. "Comparing Structures and Comparing Games". IN: LEMERT, C.C. French Sociology - rupture and renewal since 1968, N.Y., Columbia University Press, 1981.
- FLEURY, A.C. & VARGAS, N. Organização do Trabalho, SP, Ed. Atlas, 1983.
- FLEURY, M.T. & FISCHER, R.M. Processo e Relações de Trabalho no Brasil, SP, Ed. Atlas, 1985.
- GAUTRAT-MOTHÉ, J. & CORPET, O. "Syndicalisme: comment faire face au déclin". IN: Revue Française de Gestion, sept, dec. 1985.
- GOETSCHY, J. "Nouvelles formes de participation directe: Suède, Grande Bretagne". IN: Gestion et Entreprise, nº 23, 1985.
- GORZ, A. Crítica da Divisão do Trabalho, SP, Ed. Martins Fontes, 1980.
- GROUX, G. & LÉVY, C. "Mobilisation collective et productivité économique: le cas des cercles de qualité dans la sidérurgie". IN: Revue Française de Sociologie, XXVI, 1985.
- HINDRICES, W, MAULEN, C. & SCHARF, G. Project: "Nouvelles technologies et lutte sociale", (trad. Karin Albert, CIRAC) (mimeo), s.d.

- HIRATA, H. Transferências de tecnologias de gestão: o caso dos sistemas participativos (versão preliminar) - Comunicação ao Seminário Internacional SEPLAN-IPEA-CENDEC - "Mudança tecnológica, organização do trabalho e formas de gestão", Brasília, out 1988 (mimeo).
- HIRTA, H. & PREYSSINET, M. "Mudanças Tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão". IN: Revista de Administração de Empresas, vol. 25, nº 3, jul-set 1985.
- HORTA, C.R. As lutas operárias e o conhecimento - a questão metodológica - (versão preliminar), trabalho apresentado no 10º Encontro Anual da ANPOCS, SP, 1986 (mimeo).
- IBM DO BRASIL - Relatório do "Seminário de Tecnologia Gerencial em Manufatura - região Campinas", Campinas, 1987.
- ISHIKAWA, K. "Quality Control in Japan - Company-Wide Quality Control (CWQC)". IN: Dentsu Japan - Marketing/Advertising, nº 20, Spring-Summer, 1982.
- ISHIKAWA, K. "Japan: un million de cercles de qualité". IN: Harvard L'Expansion, printemps, nº 20, 1981.
- JUSE-UBCCQ. CCQ - Koryo - Princípios Gerais de círculos de Controle de Qualidade, 1985.
- LEME, R. "Um Caminho Brasileiro para os CCQ". IN: Boletim Informativo nº 2 - Grupo de Desenvolvimento de Pessoal da Região de Campinas - GEDEPEC, Campinas, SP, s.d.
- LOJKINE, J. La classe ouvrière en mutation, Paris, Messidor, Ed. Sociales, 1986.

- MARGLIN, S., PIGNON, D., QUERZOLA, J., ROTHSCHELD, E., GORZ, A. & MARX, K. Divisão Social do Trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista, Porto, Escorpião, 1974.
- MARX, M.L. "The Question of Quality Circles". IN: Psychology Today, march/1986.
- MARONI, A. A Estratégia da Recusa, SP, Brasiliense, 1982.
- MARTIN, D. "La participation a l'épreuve de la représentativité et du pouvoir". IN: L'Année Sociologique, nº 33, 1983.
- OLAC. De la calidad a la excelencia. III Encuentro Latinoamericano de Círculos de control de Calidad, out 1987.
- PAGÉS, BONETTI, DE GAULEJAC E DESCENDRE. O poder das Organizações - a dominação das Multinacionais sobre os indivíduos, SP, Ed. Atlas, 1987.
- PELIANO, J.C. (org.). Automação e Trabalho na Indústria Automobilística, Brasília, Ed. UNB, 1987.
- REVISTA EXAME. Administração - A Era da Qualidade -, 24/02/88
- RENAUD, J.D. "Les régulation dans les organizations: régulation de contrôle et regulation autonome". IN: Revue Française de Sociologie, XXIX, 1988.
- ROSE, M. Industrial Behaviour - theoretical development since Taylor, USA, Penguin Books, 1975.
- SAIMSAULIDU, R. "Stratégies d'entreprises et communautés sociales de production". IN: Revue Economique, jan 1988.

- SALERNO, M.S. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. Tese de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio, 1985 (mimeo).
- SATOSHI, K. Japão - a outra face do milagre. SP, Brasiliense, 1985.
- SEGRESTIN, D. "L'entrée de L'entreprise en société - introduction à une problématique de la modernisation des rapport sociaux". IN: Revue Française de Science Politiques, 1987.
- SILVA, L.F.G. "A organização do trabalho na linha de montagem e a teoria das organizações". IN: Revista de Administração de Empresas, vol. 27, nº 3, jul-set/1987.
- TCHOBANIAN, R. "Gestion participative ou démocratie industrielle?". IN: Aujourd'hui, nº 84, mar 1987.
- TEIXEIRA, D.L.P. "Em busca de fórmulas milagreiras orientais - considerações sobre a viabilidade de 'importação' das técnicas gerenciais japonesas por outros países capitalistas". IN: Revista de Administração de Empresas, vol. 27, nº 3, jul-set 1987.
- TEIXEIRA, D.L.P. & SOUZA, M.C.A.F. "Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo". IN: Revista de Administração de Empresas, vol. 25, nº 4, out-dez/1985.
- THIOLLENT, M. Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária. SP, Ed. Fólis, 1980.
- TOLEDO, J.C. "O sistema japonês de controle de qualidade". IN: Revista de Administração de Empresas, vol. 26, nº 3, jul-set 1986.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e Ideologia, Ensaios nº 9, SP, Ed. Ática, 1985.

WIEST, N. Gestão Participativa via CCQ, SC, Ed. "Eletromotores WEG", 1985.

XAVIER, E.P. Círculos de controle de Qualidade - um método gerencial renovador porém ..., PR, Centro de Produtividade do Paraná, 1983.

ZELDITCH, "Some Methodological Problems of Field Studies". IN: American Journal of Sociology, vol. 67, 1962.

II. Documentos

Ação Química - Sindicato dos Trabalhadores Químicos e Farmacêuticos de Jundiaí - nº 1, Jundiaí, SP, dez. 1988.

Boletim DIEESE - SP, DIEESE, vários números, 1985.

Boletim P & AE - Eficácia de Pessoas e Recursos - Texas Instruments, Campinas, SP. nºs: 16-jun/87; 20-dez/87; 20-dez/87; 21-jan/88; 22-fev/88; 24-mai/88; 25-jun/88; 26-jul/88.

Caderno de Economia - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e região - sub-seção do DIEESE. Campinas, SP - nºs: 2-fev/87, 4-out/87 e 8-mai/88.

Caderno de Formação sindical - "Fábrica do Futuro, avanço ou retrocesso", Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Campinas e região, Campinas, nº 4, jun/87.

CCQ - a história do peão que chegou em casa contando para a mulher que tinha ficado importante na fábrica ... Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba, Col. Tiro ao Alvo, nº 1, sorocaba, SP, mai 1988.

CCQ - A Petrobrás explica para você - RJ, Petrobrás, ago/1986.

Jornal das Comissões - órgão informativo das Comissões de Fábrica dos Trabalhadores na Autolatina, SBC, SP, s.d.

Informativo SICOM - SICOM, S. Carlos, vol. 1, nº 6, março 1988.

Manuais de procedimento, formação e funcionamento do CCQ (várias empresas).

Notícias Villares - Villares, SP, Ano XXI, nº 166, fev/1988.

Resistência Internacional - Ed. bras.: Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, SBC, SP, jun/1988.

UBCCQ - Histórico, Constituição e Atividades, out/88.

UBCCQ - Palestras e Trabalhos de Grupos - III Congresso Nacional de CCQ, MG, mai/1987.

UBCCQ - Palestras e Trabalhos de Grupos - IV Congresso Nacional de CCQ, SC, ago/1988.

UBCCQ - Programas Motivacionais e Administração Participativa - contribuição de especialistas, SP, jan/1988.

ANEXOS

Questionário para a Gerência ou Coordenação do CCQ

-
1. Nome: _____ Empresa: _____
 2. Cargo e Função: _____
 3. Tempo de Serviço: _____
 4. Idade: _____
 5. Grau de Instrução: _____
 6. Formação Profissional: _____
 7. Sindicalizado? () Sim () Não Qual Sindicato: _____
-

1. Como funcionam os círculos e qual seu principal objetivo?
(funcionamento: periodicidade de reuniões, número de participantes por grupo, coordenação, horário e duração das reuniões, principais temas discutidos, formas de premiação, como se dá a participação dos funcionários, quais técnicas para elaboração dos projetos).
2. O que alterou com a introdução do programa? Mudou a forma de administração e gerenciamento? Houve alguma modificação nas relações entre funcionários e chefias? O que os funcionários ganham com a participação?
3. O CCQ foi implantado junto a outros programas? Quais? Existe alguma relação entre eles?
4. Como tem sido a receptividade do CCQ. Existe algum tipo de resistência? De qual setor? O que tem sido feito para super-

rá-la. É possível constatar muitas diferenças entre funcionários que participam e os que não participam dos círculos?

5. Qual o tempo de implementação do programa? E o que explica esta evolução?
6. Houve alguma interrupção na aplicação do programa? Por quanto tempo? Por que? Como foi reaplicado?
7. Nas reuniões dos círculos surgem discussões sobre condições de trabalho, segurança, salários ou outras? Por que?
8. Você poderia dizer alguma coisa sobre a atuação do sindicato na empresa? Ele tem influenciado na formação de opiniões? Em algum momento manifestou sua opinião sobre o CCQ? Qual?
9. Aqui na empresa já ocorreu algum impasse em negociações salariais? Houve algum movimento de protesto ou greve? Como isto aconteceu?
10. Existe algum organismo de representação dos funcionários na empresa? (comissão, CIPA, delegado sindical ou outros?) Apresentam alguma posição a respeito dos CCQ?
11. Como você resumiria as grandes dificuldades e os grandes sucessos do CCQ. E quais as perspectivas para o futuro?

(Pedir dados sobre: número de participantes por sexo, idade, grau de instrução e tempo de serviço, demonstrando evolução desde o início do programa).

(Pedir dados sobre; do total de projetos implantados, quantos se referem a: qualidade, produtividade, redução de custos, segurança e outros).

Questionário para Funcionários

-
1. Nome: _____ Empresa: _____
2. Cargo e Função: _____
3. Tempo de Serviço: _____
4. Idade: _____
5. Grau de Instrução: _____
6. Sindicalizado? () Sim () Não Qual Sindicato: _____
-

1. Relate um pouco sua experiência como circulista. Desde quando começou a participar, o que o motivou?
2. O que você sente que modificou com a introdução do CCQ? Mudou suas condições de trabalho, seu ritmo de trabalho? Por que?
3. De acordo com estas mudanças que você observou dá para dizer que alterou a relação entre chefias e funcionários? Como? E a relação entre os funcionários sofreu alguma alteração?
4. Como funcionam os círculos, que tipo de discussões são realizadas? Alguém sugere os temas ou eles surgem a partir dos problemas que vocês descobrem no próprio trabalho?
5. Você acha importante aprofundar e melhorar seu conhecimento sobre seu trabalho? Os círculos tem ajudado neste sentido ou nada se alterou?

6. Você já fez parte ou faz de alguma equipe, cujo projeto te nha sido implantado pela empresa? Recebeu algum prêmio? Co mo se sentiu com isto?
7. Agora eu gostaria de saber um pouco o que você pensa sobre as condições de trabalho, salário ou outras questões que têm preocupado você e seus colegas.
8. Você já participou de algum movimento ou greve aqui na empresa ou em outra? Qual era a reivindicação? Foi organizado pelo sindicato?
9. Como você tem visto a atuação do sindicato nestas questões. E sobre o CCQ, o sindicato tem falado alguma coisa?
10. Por último eu gostaria que você falasse um pouco sobre as dificuldades e sobre os ganhos com o CCQ. Enfim qual o seu "recado" sobre o CCQ. Você é favorável ao CCQ?

Questionário para os Sindicatos

-
1. Sindicato: _____
 2. Número de Empresas que Atinge: _____
 3. Número de Funcionários: _____
 4. Número de Sindicalizados: _____
 5. Filiação: () CUT () CGT () Nenhuma
 6. Cargo do Entrevistado: _____
 7. Tempo na Categoria: _____
 8. Tempo na Diretoria do Sindicato: _____
-

1. Vocês têm acompanhado as inovações nas políticas de gestão do trabalho que vêm sendo introduzidas nas empresas?
2. Vocês tem feito alguma discussão especial sobre estes programas participativos tipo CCQ? Como?
3. Quais são as principais preocupações que o sindicato vêm tendo e quais as principais reivindicações que estão sendo levantadas?
4. Na opinião do sindicato quais são os principais objetivos que as empresas têm para a implementação do CCQ?
5. Por que as empresas estão implementando o CCQ e outros tipos de gestão do trabalho?
6. Há uma posição fechada do sindicato a respeito do CCQ? Qual? Qual a sua posição?

7. Quais são os efeitos do CCQ sobre os trabalhadores?
8. Vocês acham importante um maior conhecimento dos operários sobre o processo produtivo? Por que?
9. Vocês avaliam que há uma tendência nas indústrias mais modernas em implementarem estas políticas de gestão participativa? Por que?
10. Como vocês têm respondido ao CCQ e quais as formas de atuação que vêm sendo desenvolvidas?
11. Como se dá a vinculação do sindicato com as fábricas? Existem grupos de fábrica? Comissões? Delegados sindicais? Como está estruturado o trabalho do sindicato?
12. Conte um pouco da história do sindicato.