

# QUALIDADE TOTAL: O QUE PENSAM OS TRABALHADORES

Nilton Vasconcelos Jr.\*

Francisco L.C. Teixeira\*\*

## INTRODUÇÃO

**E**ste trabalho foi desenvolvido em continuidade a outro *paper* apresentado no Enanpad, em 1995, o qual analisava as circunstâncias em que a direção do Sindicato dos Trabalhadores da metalurgia baiana cindiu-se ao meio na definição da política da entidade face à implantação de programas de Qualidade Total em duas empresas vinculadas ao setor.

Tratava-se, em linhas gerais, de posições que se diferenciavam entre, de um lado, discutir com as empresas a implantação do programa para negociar interesses dos trabalhadores ou, de outro, considerar que a ação sindical deveria primar-se pela preservação dos interesses dos empregados, cuja perda de benefícios e salários era associada com a implantação do programa de qualidade. Enfim, o programa de Qualidade Total representava mais um mecanismo de exploração dos trabalhadores, ou era uma inevitável mudança que se operava no processo de organização do trabalho devendo-se negociar direitos sob o risco de não se assegurar direito algum? Essa era, simplificada, a questão que estava posta.

Evidentemente, esta era uma manifestação aparente de um quadro mais rico e complexo. Havia evidências substanciais de que a negociação de processos dessa natureza, enfrentaria dificuldades resultantes da tradição

do patronato local em não permitir acesso às informações que julguem estratégicas para seus empreendimentos e que seriam indispensáveis para a negociação de metas de produtividade, custos, ganhos, etc.

Também, fator determinante para que não se visse uma perspectiva concreta de solução negociada, era a visão incorporada pelos sindicalistas, de um patrão inimigo de classe, em quem não se podia confiar para acordos elementares, e cuja atitude pouco democrática, ou mesmo autoritária, obstruía sistematicamente a ação sindical.

As eleições para a renovação da diretoria da entidade, que se realizaram sob o fogo da polémica sobre qual política adotar frente à implantação dos programas, serviu para alimentar também, a disputa entre as forças políticas que conviviam na diretoria há doze anos, desde o afastamento da direção anterior, considerada patronal. A vitória da Chapa 1, que defendia uma posição "contra o TQC e o GTQ", poderia, em princípio, sugerir um posicionamento dos trabalhadores quanto à discussão. Mas, alguns fatores indicavam que o resultado eleitoral não representava uma 'solução' para a polémica.

Raramente encontramos na literatura uma abordagem da Qualidade Total sob a ótica dos trabalhadores, e esta nos pareceu uma oportunidade excepcional de estudo, pela forma marcante como se apresentaram as contradições.

Assim, em continuidade, nos propusemos a identificar que valores, que manifestações, poderiam estar associadas à QT pelos empregados das duas firmas estudadas. Julgamos importante esta questão pela relevância que é atribuída na própria literatura da Qualidade Total ao envolvimento dos trabalhadores com o programa, considerado mesmo essencial à obtenção de resultados desejáveis.

Procuramos analisar as características dos programas que foram implantados nas empresas estudadas, a atitude dos executivos frente à ação sindical e, enfim, o que pensavam os trabalhadores sobre um conjunto de questões que lhe foram propostas e que visavam auferir o seu grau de envolvimento com a empresa.

O resultado obtido nos parece interessante por dois aspectos. Primeiro, porque numa questão central da disputa conceitual por nós analisada entre as correntes sindicais, há uma forte tendência dos entrevistados, apesar de apontarem várias restrições à QT, em considerar os referidos métodos gerenciais como questões que cabem ao sindicato negociar. Em segun-

do lugar, porque um fator de envolvimento apontado como importante em estudos anteriores - a idéia de estabilidade no emprego - é, claramente, um fator não associado à Qualidade Total.

No desenvolvimento deste trabalho faremos uma breve análise do conceito de envolvimento, bem como sua importância para a QT, descreveremos os achados mais relevantes quanto à prática das empresas estudadas e do sindicato dos trabalhadores, para, em seguida, apresentarmos os resultados da pesquisa de campo junto aos empregados.

## ENVOLVIMENTO E QUALIDADE

Nosso ponto de partida é a Qualidade Total, particularmente, a importância que é atribuída pelos divulgadores destes métodos gerenciais à participação e ao envolvimento dos empregados com os objetivos pretendidos pelos mesmos.

Tolovi Jr. (1994), ao discutir as razões que levam os programas de qualidade a falharem, aponta o descaso com o aspecto "motivacional" (terminologia adotada nos textos da Qualidade Total, tomada de Maslow, 1970), referindo-se não apenas à alta gerência mas também aos trabalhadores em geral. Salienta, ainda, o autor, que cada um precisa sentir que também será beneficiado pela qualidade, e que isto pode ser feito de várias formas, desde às mais simples, "que é mostrar claramente os benefícios para as pessoas", à premiação e à oferta de recompensas até financeiras. No entanto, observa, o reconhecimento do resultado obtido continua sendo a forma mais eficaz de se motivar.

Do ponto de vista da dinâmica do programa, inúmeras características da produção, requerem treinamento intensivo e sistemático da força-de-trabalho e, principalmente, exigem que os trabalhadores deixem de ver a empresa conforme os padrões tradicionais - um lugar para o qual se vai por falta de opção e onde se cumpre uma obrigação, retribuída por um salário.

Entre estas características deve-se ressaltar a utilização de técnicas específicas para obtenção de redução de custos pela eliminação de retrabalho,

aumento da velocidade da produção, a verificação do desempenho dos trabalhadores e dos equipamentos, e da adequabilidade dos insumos e peças encaminhadas pelos fornecedores. O cumprimento de rotinas padronizadas do processo produtivo, garantindo que as normas e procedimentos de fabricação estão sendo cumpridos, sem perder de vista a introdução, numa fase seguinte, da melhoria de processo, de modo a aumentar a produtividade da empresa, é outra importante particularidade dessas metodologias gerenciais.

É fundamental para o sucesso do programa, defendem os manuais da QT e principais divulgadores (Campos, 1989), que haja disposição dos empregados em colaborar, mais do que isto, pressupõe o envolvimento dos funcionários com os assuntos da empresa - ser competitivo no mercado deixaria assim de ser um interesse apenas dos empresários.

As empresas esforçam-se em demonstrar que sua postura mudou frente aos seus "colaboradores", com uma maior ofensiva na comunicação interna, maior estímulo a eventos diversos que aumentem o conagraçamento entre "peões", encarregados, gerentes e diretores, e apelando para que os trabalhadores apresentem suas sugestões e reclamações no âmbito da própria empresa.

A simples definição dos empregados como *parceiros ou colaboradores*, em substituição ao termo *empregado ou funcionário*, demonstra a pretensão de obter uma mudança na atitude destes em relação à empresa. A substituição dos termos poderia pressupor, simultaneamente, uma intenção da direção da empresa em alterar as atitudes tradicionais em relação aos trabalhadores.

Aqui está o problema sobre o qual nos debruçamos e procuramos trazer elementos para ver esclarecido com a nossa pesquisa: como se dá o envolvimento dos trabalhadores com a Qualidade Total nas empresas estudadas? A natureza deste envolvimento, e a implicação deste sobre o desempenho dos referidos programas gerenciais é o aspecto central em nossa abordagem.

Neste ponto, é indispensável precisar o que se entende por envolvimento, ou melhor, qual o conceito de envolvimento adotado neste trabalho. Coriat (1994), ao analisar o sistema de produção japonês, que inspira os programas gerenciais aqui analisados, aponta o salário por antigüidade e o mercado interno como mecanismos que ocupam lugar-chave na *coerência dinâmica* do círculo virtuoso da empresa japonesa. Para a empresa é a garantia de permanência do empregado e retorno do investimento em

formação, e para o assalariado é a “contrapartida obtida em troca do **engajamento** geral que lhe é demandada, sobre as quantidades, mas também sobre a qualidade e os tempos, de modo mais geral no que concerne à atividade de regulação do conjunto de fluxos que dele se espera”. O autor identifica basicamente três tipos de engajamento: o **negociado**, o **imposto e controlado**, e o **engajamento estimulado**<sup>1</sup>, este último definido como típico das relações de trabalho japonesas.

Por que este envolvimento dos trabalhadores é tão importante para as organizações? Por que, além de empregarem seu conhecimento e sua capacidade física, é imprescindível obter o compromisso dos trabalhadores com os objetivos e resultados pretendidos pela empresa?

Uma das respostas apontadas pelo autor para justificar o envolvimento para as organizações relaciona-se com a introdução de inovações tecnológicas. Tais inovações, modificariam o caráter do trabalho e do profissional necessário à produção. Vejamos o que Coriat nos diz a respeito:

“Para dizer em outras palavras, e para fazer uma análise mais teórica desta proposição, diremos que, desde o momento em que o regime taylorista da estrita prescrição do trabalho (em tarefas repetitivas e parcelares) é abolido, para ceder lugar a um regime de reagregação e de relativa “indivisão” das tarefas, o bom desenrolar da produção exige e requer este “engajamento” dos assalariados. Em regime de “indivisão” das tarefas, o engajamento dos assalariados nos atos de produção é a única garantia possível da qualidade dos produtos” (Coriat, 1994. P. 108).

O envolvimento passa a ser uma questão chave no controle das relações industriais:

“... os protocolos de engajamento estimulado à japonesa associam processos sutis de inclusão e exclusão, onde são os próprios modos de eficácia da inclusão que abrem o espaço de legitimação da exclusão. O emprego vitalício incontestavelmente “inclui” o assalariado na empresa, mas o preço, elevado, é por ele conhecido: a não-interiorização dos objetivos da empresa que se traduziria por um defeito de engajamento torna “legítima” a exclusão daquele que se distancie da norma” (Coriat, 1994. P. 169)

Braverman (1987) imaginou que a evolução da divisão do trabalho seguiria por separar cada vez mais a concepção da execução, as tarefas típicas do planejamento e da administração do trabalho de caráter estritamente operacional. As mudanças introduzidas no processo de produção terminariam por apontar, contudo, para um quadro em que, necessariamente,

não ocorre uma fragmentação do trabalho no sentido de alienar crescentemente os trabalhadores na produção.

Assim, as máquinas modernas exigiriam um trabalhador mais capacitado do que antes para operá-las, e não o contrário, exigindo, também, uma modificação da organização do trabalho, da relação do trabalhador com os equipamentos, da sua qualificação, e por desdobramento da relação do trabalhador com a empresa.

As inovações gerenciais maximizam os ganhos de produtividade obtidos com as conquistas tecnológicas, mas também aumentam a exigência de maior envolvimento da força-de-trabalho. O *just in time*, por exemplo, promove a redução de custos otimizando a produção mas, ao reduzir os estoques ao mínimo operacional, torna a produção e a empresa mais dependente dos trabalhadores. Uma alteração na disposição destes em manter o ritmo de trabalho exigido poderá levar, em certas circunstâncias, a um colapso do processo (Humphrey, 1994).

Surge, assim, para as organizações empresariais, a necessidade de ter algo mais que o esforço físico e o conhecimento dos seus empregados a seu serviço. É exigido uma identificação de propósitos e lealdade com a empresa, atributos esses pouco cogitados, ou necessários, no paradigma industrial precedente.

De que forma se dá este envolvimento? Por que razão os trabalhadores abandonariam uma postura, historicamente conhecida, de mobilizar-se em torno de reivindicações salariais e de condições de trabalho, e de atenderem periodicamente ao apelo das organizações sindicais para realizarem greves por seus direitos? No Brasil, considerada a baixa remuneração média dos trabalhadores, pode-se afirmar que as exigências de caráter material que sempre motivaram tais condutas, não foram atendidas. Será que são exigências superadas, importando, agora, o atendimento a aspirações de natureza espiritual e profissional ?

Os programas de Qualidade Total desempenham o papel chave de formular as bases de construção simbólica da nova compreensão das relações de produção, que atenda às exigências das novas formas de incorporação do trabalho na produção. Como atuam, neste particular, os programas de Qualidade Total ?

Humphrey (1994) considera que as empresas brasileiras conseguiram realizar uma transição para o modelo japonês de administração empresarial e não apenas uma adaptação das técnicas japonesas. Não um *just in time*

**taylorizado**, em que o envolvimento do trabalhador estava ausente, ao contrário, pode constatar a partir de estudo específico que “algumas empresas introduziram com êxito círculos de qualidade, esquemas multitarefas e a responsabilização dos operários pela qualidade”.

Segundo o autor, o sistema JIT/CQT(just in time/Control Quality Management) envolve “tanto consentimento e aquiescência, quanto engajamento e controle. Não funcionará se os trabalhadores se recusarem a participar das atividades de grupo ou a assumir a responsabilidade pelo seu próprio trabalho”. Destaca que o sistema também exige conformismo e um direcionamento de todos os esforços no sentido do cumprimento das metas empresariais, chamando a atenção para o fato de que “as administrações não toleram qualquer oposição ou mesmo uma postura indiferente da parte de seus operários”.

O próprio Humphrey(1994) questiona: Considerando o fraco desempenho das relações industriais na história do Brasil, como foi que os administradores conseguiram superar a desconfiança e o receio dos trabalhadores, ganhando o grau mínimo de cooperação exigido para a operação do JIT/CQT? Para em seguida argumentar que:

“apesar do legado de desconfiança entre capital e trabalho (ou talvez por causa dele), as empresas do survey do IPEA<sup>2</sup> buscavam viabilizar o JIT/CQT através do envolvimento estimulado dos operários. Tem-se alcançado tal envolvimento mediante acordos implícitos, não negociados, nos quais o compromisso dos trabalhadores é ‘comprado’ com a oferta de estabilidade no emprego, maiores salários e melhor supervisão.”

Observa que o elemento-chave para o envolvimento nas empresas brasileiras abrangidas pelo estudo é a estabilidade no emprego. A empresa, na medida do possível desenvolve uma prática diferenciada, eliminando o direito dos supervisores de demitir pessoal, ou lançando mão de vários expedientes como redução de horas-extras e jornada semanal, ou férias coletivas, antes de proceder demissões. Algumas firmas, no entanto, não suportaram a recessão dos anos 1990-91 e promoveram expressiva redução dos quadros funcionais, evidenciando o caráter implícito do acordo de estabilidade. Nestes casos, foi observada uma queda no engajamento, expressa através do declínio dos esquemas de sugestões, das atividades dos grupos e dos níveis de qualidade. Deve-se ressaltar que os dados referem-se a estudo realizado no início da década de noventa, e que, desde então, os índices de demissão na indústria e na economia em geral não param de crescer.

## A FORÇA-DE-TRABALHO

Mas, que outros elementos propiciariam uma mudança na atitude tradicional dos trabalhadores ?

Burawoy(1990) salienta que, em meados do século passado, Marx descreveu um regime fabril<sup>3</sup> em que a *coerção* era o fator que impulsionava a força-de-trabalho a se alocar produtivamente, recebendo salários e gerando lucros, sendo a dependência dos trabalhadores em relação à venda de sua força-de-trabalho o principal elemento coercitivo. É o que classifica de *despotismo de mercado*.

Em nossos dias, ainda segundo Burawoy, as gerências são reguladas por lei e a ação estatal não permite um despotismo arbitrário. O Estado, por outro lado, garante um sistema previdenciário e de assistência social. Desta forma, não haveria sentido em classificar como despótico o regime fabril atual, que deve ser reconhecido como *regime hegemônico*, em que o consenso predomina, embora não se possa excluir totalmente a coerção. A relação entre coerção e consenso diz respeito à natureza do envolvimento.

Esta classificação guardaria nuances em relação aos países nos quais se analisa o regime de produção. Assim, entre a Suécia, EUA, Inglaterra e Japão, este último é o que mais se aproxima da ordem despótica do início do capitalismo, dada a fragilidade da assistência social e da regulação dos aparelhos políticos de produção, com sindicatos extremamente fragilizados (Burawoy, 1990).

Mas este quadro vem sendo alterado. O que se observa é que, crescentemente, as políticas denominadas genericamente de neoliberais tem reduzido a assistência estatal - a despeito do discurso oficial. Também, em diversas oportunidades (Margareth Thatcher com os mineiros, Reagan com os controladores de vôo, ou Fernando Henrique Cardoso com os petroleiros) observa-se uma ação determinada dos governos centrais em quebrar a resistência dos trabalhadores, impondo-lhes derrotas importantes. Cabe a questão: não estaríamos observando um fortalecimento do processo **coercitivo** na produção e um conseqüente enfraquecimento do **consenso** ?

Assim, é importante observar que o contexto em que ganha força os métodos de gerenciamento tipo QT não correspondem a um contexto de



democratização do processo de produção, e sim de agravamento dos aspectos políticos que envolvem as relações de produção.

No seu discurso persuasivo, com vistas à cooperação dos operários, a gerência tenta fazê-los ver que a sua atitude tradicional, basicamente reivindicatória, deve ser substituída por uma atitude de colaboração. Isso porque, numa conjuntura competitiva, somente sobreviverão as melhores empresas. Então, se a empresa vai bem, os empregados terão seu emprego garantido e, eventualmente, ganhos adicionais por desempenho. Tenta-se vender a imagem de relação solidária, enfatizando-se que a era do patrão e empregado teria sucumbido à nova era das parcerias e parceiros.

Esse breve quadro de referência servirá de base para a análise dos dados empíricos, que será feita a seguir.

## AS EMPRESAS PESQUISADAS

A análise da questão do envolvimento dos trabalhadores com as empresas, em contexto de implantação de programas de qualidade, teve como objeto de estudo empírico duas empresas classificadas como metalúrgicas: são vinculadas ao sindicato patronal correspondente e seus empregados são representados pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas, de Material Elétrico, Informática e de Manutenção Industrial - STIM.

Empresas de implantação relativamente recente na Bahia, surgiram no curso das profundas alterações sofridas pela indústria metalúrgica baiana ao longo das últimas décadas. As duas são as maiores empregadoras de mão de obra industrial no setor, seja de forma direta ou através de terceiras, respondendo por, aproximadamente, trinta por cento dos sindicalizados ao STIM. A implantação dos programas de Qualidade Total tomou características peculiares de acordo com as especificidades de cada empresa. Uma promoveu alterações importantes na sua arquitetura organizacional, a outra teve à frente do programa uma liderança determinada e tida como de perfil autoritário.

A empresa A tem papel estratégico em relação ao pólo petroquímico de Camaçari, é tipicamente de manutenção industrial e atua na central de matérias primas e em várias outras empresas do setor petroquímico, de bebidas, petróleo, etc.

Para traçar um quadro preliminar das relações empresa/trabalhadores baseamo-nos especialmente nas publicações destinadas à divulgação do programa de Qualidade e dos veículos de comunicação interna, ambos patrocinados pela empresa. Ao definir o que é o GTQ, a empresa A estabelece como seus principais elementos:

- a busca da satisfação de todos os nossos parceiros: clientes, empregados, fornecedores e acionistas;
- envolvimento de todos na organização, em todas as áreas e em todos os níveis;
- liderança pela alta administração.

Quem ganha com a qualidade na empresa A? questiona a cartilha da qualidade, e responde: ganha todo mundo. E em relação aos trabalhadores: "ganham os empregados, com a melhoria das condições de trabalho, crescimento profissional, participação nos resultados da empresa, enfim com a melhoria da qualidade de vida".

A manutenção de uma política de comunicação permanente com os empregados, conforme preceituam os teóricos da QT, garante espaço editorial privilegiado à divulgação das relações humanas: exemplos de dedicação ao trabalho; momentos de conagração durante período de festas na empresa; premiações em dinheiro recebidas pelos empregados em função das suas sugestões. A premiação de destaques entre os funcionários na implementação do programa combina valores em dinheiro e troféus simbólicos, entre estes um "botom" - era comum observar entre os empregados entrevistados até mais de um "bottom" alusivo à qualidade.

As informações técnicas e a avaliação do desempenho da empresa, também são uma constante nas publicações dirigidas aos empregados. No texto "O momento que atravessamos" (Jornal n.º 20 de janeiro de 1994), assinado pelo principal responsável pelo programa de qualidade à época, é feita uma análise sobre a situação política do país, a relação do país com o mundo, enfatizando as dificuldades e a crise econômica. A empresa fechou o ano de 1993 com prejuízo, o quadro é de recessão - analisa -, dos salários pagos pela empresa mais da metade fica com o governo, como encargos

sociais, fora os gastos com benefícios indiretos. Resultado: “a empresa gasta muito e o seu empregado ganha pouco”. E pergunta: o que fazer então? para em seguida responder “Resumindo: cada empregado tem que valer pelo menos por três empregados da concorrente para compensar custos menores do seu pessoal”, o que só poderá ocorrer com aumento de produtividade e qualidade, argumenta.

Ressalta ainda o texto: “Precisamos entender que todo o esforço que a Empresa A faz para ser uma empresa correta precisa ter, em contrapartida, uma dedicação de seu empregado muito superior àquela que os empregados de nossos concorrentes têm com suas respectivas empresas.”

O boletim “Serviço” n.º258, de maio de 94, ao registrar o alto grau de participação dos trabalhadores, estimulados pelo pagamento da GAD - Gratificação Adicional de Desempenho, afirma que: “A demonstração de envolvimento e comprometimento com as metas estabelecidas é cada vez maior por parte dos empregados; isto é refletido pelo número representativo de 83% do quadro de pessoal da Empresa A que está habilitado ao recebimento da mesma.”

Também através do informativo interno podemos ter uma noção do tratamento concedido pela empresa ao sindicato. O boletim “Serviço” n.º 257, de maio de 94, analisa a negociação com o sindicato dos trabalhadores, afirmando que a empresa já anunciou medidas que representam o limite das concessões de acordo com as suas possibilidades econômicas. E arremata: “A empresa não servirá de massa de manobra entre facções sindicais que se agridem publicamente e que buscam os melhores resultados nas próximas eleições do Sindicato.”

Condena a “transgressão ao direito individual”: o sindicato teria obrigado os trabalhadores a descerem dos ônibus, impedindo seu acesso ao trabalho e colocando em risco suas vidas face ao tráfego de veículos de carregamento.

A empresa declara sua confiança na maturidade e discernimento dos seus empregados e informa que adotará as medidas que sejam necessárias para manter sua continuidade operacional, de acordo com sua política de relações trabalhistas, “que não permite ações que comprometam sua continuidade operacional, quer nas suas instalações quer nas instalações das empresas/cliente”.

Em carta dirigida a seus empregados, em abril de 1996, empenhada em implementar mudanças que flexibilizem a jornada de trabalho, afirma-

se que a Empresa A, no seu planejamento estratégico 96/98, definiu a necessidade de aperfeiçoar o sistema global da relação capital x trabalho:

“Acreditando que o **envolvimento e o comprometimento dos empregados**(*grifo nosso*) geram ações positivas para a Organização, em 1989 a empresa A implementou o GTQ, inaugurando uma nova fase, onde os empregados passaram a participar dos programas participativos (Células de Qualidade, Programas de Sugestões e 5S).

O Programa de Participação de Resultados - PR, reformulado este ano, além de servir como instrumento de integração entre o Capital e Trabalho, bem como de incentivo a produtividade, determinou a participação dos empregados através das negociações de metas, proporcionando o compartilhamento de ganhos adicionais.

Neste momento de introdução da flexibilização da jornada anual de trabalho, que visa melhorar a eficiência do sistema de produção da empresa, possibilitando assim assegurar empregos, é mais um grande desafio da Empresa A.”

Como podemos verificar a Empresa A dá uma atenção especial à conquista do envolvimento como elemento propulsor da produtividade. Para tanto, lança mão de vários mecanismos, em especial, informação dirigida aos trabalhadores sobre o desempenho do empreendimento, prêmios materiais e simbólicos, estabelecimento de metas, evidenciando que a contrapartida é “a melhoria das condições de trabalho, crescimento profissional, participação nos resultados da empresa, enfim com a melhoria da qualidade de vida”.

## A SEGUNDA EMPRESA ESTUDADA

A Empresa B é a maior produtora de cobre do país, e recentemente foi integrada a um complexo de empresas do setor de não-ferrosos.

O TQC da Empresa B segue os padrões difundidos no Brasil pela Fundação Cristiano Otoni, de Minas Gerais, e tem nítida influência dos métodos desenvolvidos no Japão. Segundo o Balanço Anual 96 - Bahia, publicado pela Gazeta Mercantil, desde 1991 o Programa contribuiu para a redução de custos de produção da empresa, e “está baseado em dois fundamentos: o gerenciamento da rotina e o treinamento do pessoal em técnicas

de análise e solução dos problemas. De 1988 para cá o quadro foi reduzido de 2.250 para 1.250 funcionários no ano passado. A produção saltou das 135 mil toneladas naquele ano para 170 mil toneladas atualmente”.

Privatizada em agosto de 1988, a partir de 1991 a empresa **B** investe em seu programa de qualidade total. No veículo de comunicação interna *Informe Empresa B* (nº07 julho/94), temos a oportunidade de observar como é feita a abordagem da questão da sobrevivência da empresa no mercado.

Durante os últimos anos, o sistema de turno de trabalho a ser implementado pela empresa demandou longa negociação com o sindicato dos trabalhadores. Segundo a empresa, a possibilidade de voltar a funcionar com 5 turmas de 8 horas, com 36 horas semanais, é descartada porque onerosa e não competitiva com as jornadas praticadas no mundo inteiro, pelos principais concorrentes. A renovação do Acordo de Turnos representaria um esforço à sobrevivência da Empresa **B** que, a curto prazo, estará enfrentando muitas dificuldades a nível de vendas e de custos em geral.

Assim, conclama o *Informe*, “é necessário que os empregados exijam que o STIM acate a solicitação da Assembléia Geral” feita pelos empregados de turno da empresa, e acolha a deliberação pela renovação do Acordo vigente de 4 turmas, com 8 horas diárias e 42 semanais. Tal procedimento ensejaria o pagamento de um bônus para o pessoal do turno oficial no valor equivalente a 94% da remuneração. A não renovação do mencionado Acordo, em tempo hábil, representaria a perda de tal vantagem.

A relação sindicato/empresa não é das mais amistosas, é o que se pode observar em boletins de ambas as partes. Situação que elucida estas posições ocorreu por oportunidade da denúncia encaminhada pelo sindicato dos trabalhadores junto à Procuradoria Regional do Trabalho sobre a pressão que a empresa realizava sobre os empregados para promoverem a retirada de processos na Justiça do Trabalho contra a Empresa **B**. Para retrucar a denúncia, a presidência da empresa divulga circular interna(01.07.94) aos gerentes, divisões, setores e supervisores, em tom duro:

“O STIM é um litigante de má fé comprovado e inconseqüente em relação ao mal que causa à Empresa e aos Empregados, e está orquestrando uma campanha contra a Empresa **B** e a pessoa do seu presidente...”

Ignorantes e maldosos, acredito que nem saibam a extensão do mal que estavam fazendo. Só queriam atrapalhar ...

Eles são representantes legais dos empregados mas se **comportam como inimigos invariáveis e irreconciliáveis da Empresa.**

**Está na hora de mobilizarmos todos os nossos empregados para fazerem o STIM parar com isso, parar de caluniar a Empresa nos jornais, parar de intrigá-la com os órgãos públicos, parar de fazer oposição cega, e passar a ser um Sindicato mais honesto, mais competente, mais moderno e competitivo.**

**Do jeito que está é negativo, e não serve para nada.”**

Uma particularidade na relação desta empresa com o sindicato é a forma mais aberta como se dá a disputa em torno da influência sobre os trabalhadores, ao ponto daquela organização empresarial conclamar os seus empregados a se mobilizarem para exercer pressão sobre o sindicato, para obrigá-lo a assinar um acordo nos termos pretendidos pela gerência. Esta por sua vez é acusada pelo sindicato de utilizar-se de métodos de persuasão inadequados para o convencimento, utilizando-se de ameaças e sugerindo perda de confiança naqueles que não atenderem suas sugestões.

Observa-se, pelo exposto, que as empresas escolhidas para a realização da pesquisa desenvolvem programas que se assemelham aos modelos apontados como de características japonesas quanto às técnicas e, particularmente, no que se refere à busca do envolvimento dos trabalhadores na consecução de seus objetivos gerenciais.

Os questionários foram aplicados de maneira que ficasse explicitada a desvinculação da pesquisa com qualquer iniciativa empresarial.

## RESULTADOS DA PESQUISA DIRETA

O questionário utilizado para a coleta de dados contou com trinta itens e respostas de múltipla escolha e foi aplicado junto a uma amostra estabelecida por critérios estatísticos, reunindo 173 empregados, obedecida a proporcionalidade verificada no universo da pesquisa; de acordo com sexo, setor operacional e administrativo, empresa, sindicalizado e não-sindicalizado. O tamanho da amostra não nos permite, entretanto, fazer uma análise em separado dos resultados obtidos em cada empresa. As informações a seguir são, portanto, relativas às duas empresas juntas, desprezadas as nuances entre uma e outra.

Uma parte inicial do questionário relacionou-se a informações pessoais do entrevistado: sexo, escolaridade, faixa salarial, empresa e setor ao qual se vinculava, tempo de empresa e tempo de sindicalização. Em continuidade, as questões objetivaram verificar o clima organizacional: as relações entre colegas e chefia, o ambiente de trabalho, a disciplina implantada pela empresa, a participação em atividades promovidas pela empresa fora do horário de trabalho, a relação dos trabalhadores/empresa; verificar, ainda, as alterações no processo de trabalho: a satisfação com o trabalho, a melhoria de processos, a natureza do trabalho. Também procurou-se apreender a forma como os trabalhadores vêem a qualidade, o que pensam ganhar com ela, a interpretação que fazem do desempenho da empresa, bem como o sentimento de estar contribuindo com este desempenho. Por último as questões voltaram-se para a percepção dos trabalhadores quanto o posicionamento do sindicato frente aos programas de qualidade e a eventual influência deste sobre a posição adotada pelos empregados.

## O AMBIENTE DE TRABALHO

De uma forma geral, 90% aprovam o ambiente de trabalho, e o “relacionamento com os colegas” mereceu cem por cento de respostas positivas, variando de regular a excelente. Já o relacionamento com as chefias não se alterou nos últimos anos, para 40%, sendo que expressivos 37% consideram que houve melhoria. A aprovação cai quando se observa a relação da empresa com os funcionários: 28% a classificaram como “ruim” e 55% como “mais ou menos”.

Nas questões voltadas diretamente à Qualidade Total, de pronto deve-se anotar o bom nível de acompanhamento do desempenho da empresa pelos empregados. Embora não tenhamos elementos para afirmar que houve uma evolução neste aspecto, é expressivo que apenas 17% não saibam como avaliar de que forma a empresa se relaciona com o mercado, especialmente quando se observa que 63% tem apenas o 2º grau de instrução. Competitividade é mais uma vez o termo “chave”. Para mais de 46% dos entrevistados, a empresa está mais competitiva, para outros 24% obteve crescimento de lucratividade e 10% acham que houve perda de espaço para a concorrência - alternativa que se identifica com o discurso de uma das

empresas em virtude de seus custos internos, considerados altos. Acompanhar o desempenho, de qualquer modo, representa um tipo de preocupação de quem não está ocupado apenas em desenvolver atividades administrativas e operacionais básicas.

## OS TRABALHADORES E A QUALIDADE

A Qualidade Total têm uma avaliação que pode ser considerada positiva por, aproximadamente 70% dos entrevistados. Diante de alternativas fechadas, trinta por cento a encaram como "fundamental para a empresa e o emprego"; 27% opinaram que "na teoria é ótima, na prática não funciona"; para 12% "o problema é colocar na prática". A resposta mais crítica, de que "Qualidade Total é maracutaia dos patrões" obteve 14% das respostas.

Ainda quanto à outra questão conceitual sobre os "ganhos com a qualidade", pouco mais de 50% do total escolheram respostas mais afinadas com a teoria ("garantia que a empresa vai continuar", "maior satisfação pessoal", "maior valorização e reconhecimento"). Interessante notar que nenhum trabalhador escolheu a alternativa "estabilidade no emprego" como um possível ganho com o programa - o único item de todas as questões que não mereceu nenhuma indicação.

Quando a investigação se concentra em questões do dia-a-dia, 84% relacionam QT à rebaixamento/congelamento de salários, 94% à piora/estagnação nos benefícios diretos e indiretos oferecidos, 76% à demissão de empregados. É compreensível, assim, que 79% se sentem contribuindo para o bom desempenho da empresa, mas 68% não se sentem reconhecidos por esta contribuição.

Quanto às características do trabalho cotidiano, para 53% dos entrevistados o tipo de trabalho melhorou após a implantação da Qualidade Total, 71% observaram melhorias no processo de trabalho no seu setor, e 79% acham que houve aumento do ritmo de trabalho.



## O SINDICATO E A QUALIDADE TOTAL

O sindicato continua sendo o interlocutor preferido pelos trabalhadores na resolução dos seus problemas, com 51% das opções, e 24% preferem tratar diretamente com a empresa. Talvez por isto 90% querem que o sindicato negocie com a empresa a implantação dos programas.

Cinquenta e oito por cento dos trabalhadores reconhecem a posição do sindicato como contrária à QT, e 15% consideram que a entidade tem posição favorável. A compreensão sobre o posicionamento sindical não se altera entre sindicalizados e não-sindicalizados. Quando comparados, observa-se ser maior entre os sindicalizados o número daqueles que acreditam que a entidade tem postura favorável ao programa. É bom lembrar que o questionário foi aplicado após a posse da nova diretoria, cuja campanha enfatizava que “quem é contra o GTQ e o TQC vota na Chapa 1” (Vasconcelos Jr, 95).

A resposta sobre em que medida a posição do sindicato com relação à qualidade interfere na opinião pessoal dos trabalhadores sobre o tema, pressupõe, antes de mais nada que os trabalhadores reconheçam qual a posição que o sindicato tem sobre o assunto. Implica também em saber qual a noção que os trabalhadores têm da entidade<sup>4</sup>.

Os sindicalizados tenderiam a ter um posicionamento diferenciado em relação aos não-sindicalizados nas questões relacionadas à QT? Vejamos o que ocorre com as respostas quanto a ritmo de trabalho, relação com colegas, compreensão sobre a relação patrão/empregado e a relação com a chefia.

O ritmo de trabalho após a implantação do programa de qualidade total se intensificou para 79% dos entrevistados, observando-se que entre os sindicalizados 83% tem este posicionamento, enquanto que 75% dos não-sindicalizados defendem este ponto de vista. Portanto, a evidência mais significativa é a relação que faz a esmagadora maioria entre implantação da QT e aumento do ritmo de trabalho, mais relevante que a diferença observada entre a opinião dos grupos.

Uma questão que indica claramente uma diferença de opinião entre sindicalizados e não sindicalizados diz respeito ao ganho obtido pelos trabalhadores com a QT. Quarenta e quatro por cento entre os sindicalizados optaram pela resposta “nada ou não sabe”, índice que desce para 26% entre

não-sindicalizados. Ainda assim, essa foi a resposta que concentrou o maior número de escolhas para o total da amostra, com 36%. Em seguida, com 27% do total dos entrevistados, aparece a opção "garantia de que a empresa vai continuar existindo" que é um conceito difundido pelo próprio ideário da qualidade.

Enquanto na questão "relação com os colegas" há uma identidade de pontos de vista entre as duas categorias de análise (sindicalizados e não-sindicalizados), com 100% de respostas favoráveis, o mesmo não se observa quando a questão é a "relação patrão/empregado". A alternativa que ressalta a necessidade de uma "parceria" é escolhida por 64% dos não-sindicalizados e por 47% dos sindicalizados, observando-se que 54% do total adotou esta alternativa. O item que revela que "os patrões só querem aumentar os lucros e pagar péssimos salários" é o segundo na ordem de preferência do conjunto, com 27%, mas mereceu maior destaque entre sindicalizados (32%) que os não-sindicalizados (21%).

A questão "O que pensa sobre a qualidade total" aponta respostas contraditórias. No cômputo geral 30% adotam uma resposta adequada à "filosofia" da qualidade, ou seja, que o programa é fundamental para o emprego e a empresa. Contudo, 27% apontam a alternativa que afirma ser o programa "na teoria, ótimo, na prática não funciona". O item seguinte na preferência indica ser a QT "maracutaia dos patrões". Mesmo a soma das respostas destas duas opções mais críticas não alcança a metade dos entrevistados (41%). Os sindicalizados, comparativamente aos não-sindicalizados, optam em maior percentual pelo item "maracutaia", mas ficam atrás dos não-sindicalizados na resposta "na prática não funciona".

Verificamos mais uma vez, a seguir, que as diferenças entre as respostas de sindicalizados e não-sindicalizados, não podem ser desprezadas. Vê-se, claramente, uma resistência dos sindicalizados em assinalar uma aprovação aos resultados obtidos com a Qualidade Total. 50% afirmam que o tipo de trabalho desenvolvido atualmente, após o programa, é pior ou não teve alterações, opções que foram escolhidas por apenas 37% dos não sindicalizados. No entanto, a alternativa que aponta que "o trabalho está melhor" foi a que obteve mais indicações isoladamente, em ambos os casos.

Observa-se uma maior ênfase entre os sindicalizados (80%) em apontar a QT como causa das demissões, mas a diferença ocorre num patamar em que a maioria significativa dos entrevistados (setenta e seis por cento) consideram que as demissões observadas nas respectivas empresas se relaci-

onam com a QT, enquanto que 21% optaram por alternativas que não relacionam diretamente qualidade e demissão.

## SETOR DE TRABALHO, INSTRUÇÃO E ENVOLVIMENTO

Haveria alguma tendência de comportamento frente à Qualidade Total ligada aos trabalhadores do setor operacional ou administrativo, ou ao nível de instrução ?

Para identificar eventuais influências na opinião dos empregados em função do setor em que trabalham nas empresas escolheu-se duas questões: "como deve ser a relação patrão/empregado" e "o que você ganha com a qualidade total". Observa-se ligeira diferença entre os setores, com o administrativo apontando posicionamentos mais condizentes com a Qualidade (parceria, negociação). Também quanto aos ganhos com a qualidade, observa-se que o contingente administrativo apresenta de forma um pouco mais acentuada o maior reconhecimento e valorização do trabalho e a satisfação no desempenho das funções. Em ambas as situações, contudo, não chega a haver uma tendência oposta àquela observada entre os trabalhadores do operacional.

Quando a análise considera o grau de instrução do empregado, não se encontra qualquer indicação de predisposição a uma opinião determinada frente aos programas. Os trabalhadores que têm apenas o 1º grau são mais críticos que a média em relação à questão "ganho com a qualidade". Eles também estão acima da média entre os que consideram que houve um aumento de intensidade no ritmo de trabalho. Mas não se consegue apurar em outras questões nenhum padrão de respostas ao ponto de poder-se identificar uma tendência.

Em resumo, majoritariamente os trabalhadores apresentam opiniões favoráveis à Qualidade Total a medida em que, segundo as entrevistas, permite o aumento da competitividade da empresa e a melhoria no trabalho que desenvolvem. O ambiente de trabalho é bom em termos de disciplina, de relação com colegas e, embora com menor intensidade, a relação com as chefias tem melhorado, o que não se observa com relação à empresa. Contudo, consideram que perdem, além de salários e benefícios, seus empregos em decorrência da implantação dos programas. Sentem-se contribuindo com

o desempenho da empresa, mas não são devidamente reconhecidos. Nenhum deles vê na estabilidade no emprego um ganho eventual com a Qualidade.

O Sindicato é considerado o principal interlocutor dos trabalhadores, e deveria, segundo a grande maioria dos entrevistados, negociar a implantação dos programas com as empresas. Sindicalizados e vinculados ao setor operacional tendem a apresentar posições mais críticas em relação à empresa e aos programas.

Quais os significados destas indicações obtidas com a pesquisa direta? Como caracterizar o tipo de envolvimento que se desenvolve nas empresas estudadas? A seguir, algumas considerações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre o papel dos métodos gerenciais e da gestão da força-de-trabalho não pode estar dissociado da análise das variadas modificações no "mundo do trabalho". Ou seja, a discussão sobre envolvimento dos empregados e os programas de QT deve se realizar numa abordagem que considere, também, o desemprego resultante das tecnologias inovadoras e a chamada fragmentação dos contratos, com a flexibilização das relações trabalhistas e a precarização das condições de trabalho.

Em decorrência da exigência de maior competitividade as empresas realizam ajustes estruturais, a redução de custos visando sua equiparação ao mercado internacional, e entre estes custos está a mão de obra. Entre 90 e 92, por exemplo, observou-se uma redução de 25% da mão de obra empregada na indústria petroquímica brasileira. O dito acordo implícito por estabilidade no emprego com vistas à implantação de programas de Qualidade Total ocorre concomitante a importante eliminação de postos de trabalho, o que não seria compatível com aumento de competitividade e ganhos de produtividade devido às repercussões negativas criadas pelas demissões (Teixeira, 93). A possibilidade concreta de ocorrer cortes de pessoal no quadro das empresas é um desestímulo ao funcionamento das equipes em clima de colaboração.

O desemprego, a retirada de benefícios e a subordinação destes ao desempenho da equipe, são as conseqüências mais imediatas e visíveis no quadro de implantação das inovações gerenciais. As empresas pressionam por resultados, mas tivemos a oportunidade de colher depoimentos de que as metas estabelecidas são ampliadas gradativamente tornando cada vez mais difícil seu cumprimento, o que termina por gerar desmotivação para o trabalho. Ao mesmo tempo, a ameaça de desemprego e a falta de conquistas salariais e a perda de benefícios, são elementos que servem de fator restritivo à mobilização dos trabalhadores por seus direitos e, além disto, não tem impedido que os trabalhadores, em muitos casos, terminem por aderir aos programas de qualidade.

A terceirização, da forma como vem sendo praticada pela indústria, assume contornos de mais uma justificativa para a redução de custos. A transferência de parte das atividades consideradas básicas, para serem realizadas por empresas terceiras com pessoal contratado a salários menores e condições de trabalho inferiores, aparece como uma contradição à implementação da QT. Como obter o envolvimento de trabalhadores que muitas vezes num mesmo ambiente, realizam funções análogas e percebem remuneração diferenciada ?

Sem dúvida, o choque gerencial de mudança de abordagem da relação capital/trabalho, atinge a subjetividade dos trabalhadores. Na ótica da "nova cultura" empresarial, a conquista de melhores condições de trabalho e remuneração passa a ser responsabilidade daqueles que, anteriormente, apenas reivindicavam seus interesses através do enfrentamento com os patrões.

A busca da competitividade assume tamanha centralidade no discurso empresarial e das instituições que se apresenta como uma característica da atual etapa de desenvolvimento capitalista. A Qualidade Total se impõe no contexto das organizações como uma concepção gerencial que se adequa perfeitamente àquelas exigências concorrenciais. Pressupõe a existência de características da força-de-trabalho e um tipo de relações capital/trabalho que não são dados de antemão - o que não impede que o programa tenha curso.

Só assim é possível compreender a difusão da QT no Brasil, em condições tão desfavoráveis do ponto de vista da formação e treinamento da mão-de-obra, das grandes diferenças salariais, da precariedade da assistência social propiciada pelo Estado, etc. Ao que parece, entretanto, a não

alteração dessas circunstâncias macro-sociais pode interferir decisivamente no êxito dos programas.

O elemento-chave considerado por Humphrey (1994) como mobilizador para o envolvimento - a estabilidade no emprego - não foi considerado por nenhum dos trabalhadores entrevistados. Não vêem perspectiva de que a QT possa resultar em estabilidade. Seus ganhos materiais fixos - salários e benefícios - estão sendo reduzidos, as gratificações condicionadas à produtividade ficam cada vez mais difíceis de serem conquistadas.

A QT foi associada pelos entrevistados à perda de salários, direitos e de emprego. A implantação do programa é entendida como benéfica para garantir a permanência da empresa no mercado mas o reconhecimento pela contribuição individual é incipiente. O ritmo de trabalho está mais intenso, são observadas melhorias de processos de trabalho, o tipo de trabalho melhorou, a empresa está mais competitiva mas, ainda assim, não há garantia de emprego. Justifica-se, assim, a compreensão dos entrevistados de que o sindicato deve negociar a implantação da Qualidade.

O envolvimento dos empregados surge como desdobramento. Não é possível estar vinculado a empresa que implementa a Qualidade Total sem participar destes programas, sob o risco de isolar-se. Resistência? Sim. Sindicalizados, trabalhadores do setor operacional, tendem a um posicionamento mais crítico em relação à empresa. O envolvimento só pode ser compreendido neste contexto contraditório, numa permanente disputa de tendências e contra-tendências no desenvolvimento da gestão das empresas.

## NOTAS

\* Mestre em Administração pelo NPGA/EA-UFBA. Doutorando em Administração pelo NPGA/EA-UFBA.

\*\* Professor Adjunto da EA/NPGA-UFBA. Doutor pela Universidade de Sussex (Inglaterra).

<sup>1</sup> A tradução adotada na edição brasileira de "Pensar pelo Averso", de Coriat, para *l'implication incitée é engajamento estimulado*. Humphrey, contudo, ao estudar "O impacto das técnicas japonesas de administração na indústria

brasileira” usa o termo *envolvimento estimulado*, que consideramos mais adequado utilizar neste trabalho.

<sup>2</sup> Numa referência à pesquisa realizada entre dezoito empresas, em 1991, na qual se baseia o autor para apresentar suas conclusões.

<sup>3</sup> Burawoy na sua crítica a Braverman e seu famoso Trabalho e Capital Monopolista, considera que o processo de produção não se restringe ao processo de trabalho, e denomina de *regime fabril* os aparelhos políticos que reproduzem as relações do processo de trabalho através da regulação de conflitos.

<sup>4</sup> Na gestão anterior, duas posições distintas sobre a questão polarizaram a diretoria, mas durante muitos anos um conjunto de diretores da entidade era reconhecido como sendo “do sindicato”. Com o afastamento de parte destes da direção não significa que estes não continuem a ser reconhecidos como tal. A nova diretoria se unifica, em termos gerais, frente ao problema, mas o assunto deixou de gerar polêmicas acentuadas, a exemplo do que ocorreu durante o processo eleitoral. Neste contexto, é possível compreender as respostas relativas a qual seria a posição do sindicato com relação à qualidade total.

## BIBLIOGRAFIA

- BRAVERMAN, H. Trabalho e Capital Monopolista. Editora Guanabara Koogan, Rio de Janeiro, 1987.
- BURAWOY, M. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. In: RBCS n° 13, ano 5, jun. 1990.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência de Qualidade Total: Estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni. 1989.

- CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro.: Revan : UFRJ, 1994.
- FALCON, P. *Os Trabalhadores Frente à Reestruturação Econômica e a Qualidade Total*. Mimeo. Ago/95.
- HUMPHREY, John. *O impacto das técnicas "japonesas" de administração na indústria brasileira*. In: *Novos Estudos*. Nº 38, p 148-167, março, 1994.
- TEIXEIRA, F. *Notas sobre os impactos de mudanças gerenciais e tecnológicas na força-de-trabalho da indústria química baiana*. In: *Orgs. & Soc.* Salvador, v.1, n.1 p. 105-114 Dez. 1993.
- TOLOVI JR.,J. *Por que os programas de qualidade falham ?* In: *RAE*, São Paulo, v.34, n.6, p.6-11, Nov./Dez. 1994.
- VASCONCELOS JR., N. *Inovação gerencial e resposta sindical: o Sindicato dos Metalúrgicos da Bahia e a implantação de Programas de Qualidade Total na Indústria*. In: *Revista Brasileira de Administração Contemporânea - Anais do 19º ENANPAD*, p.227-238, set. 95.
- VASCONCELOS JR., N. *Qualidade total e participação dos trabalhadores: Uma pesquisa entre os empregados de empresas metalúrgicas que desenvolvem programas de Qualidade Total*. Dissertação de Mestrado em Administração. NPGA/UFBA. 1996.