

Programas participativos na empresa: visão dos trabalhadores

Graziela de Oliveira

Doutora em Ciências Sociais pela Universidade de Bielefeld, Alemanha Federal e Professora do Departamento de Economia da UFPB

Resumo

Neste artigo são expostos os resultados de parte de uma pesquisa realizada junto a trabalhadores de uma empresa de Recife e de quatro comissões de diferentes fábricas de São Bernardo do Campo. Do ponto de vista dos trabalhadores, os programas participativos, tão elogiados por executivos, não se destinam a garantir um processo de democratização da gestão na empresa. Para eles, esses programas consubstanciam uma nova estratégia para mantê-los sob controle e retirar-lhes conhecimentos em benefício da empresa.

Palavras-chave:

- CCQ
- gestão participativa

INTRODUÇÃO

Durante a última década, os países ocidentais passaram a fazer uso, de forma mais acentuada, de sistemas participativos de gestão da empresa, tendo como exemplo a experiência japonesa dos anos 50 e 60.

Existem vários tipos de programas participativos de gestão da empresa, destacando-se os **grupos de expressão**, os **comitês de fábrica**, os **grupos de controle estatístico de produção**, **grupos semi-autônomos**, entre outros. Esses programas, muitas vezes, são considerados como denominações diferentes do **círculo de controle de qualidade — CCQ**, mas, segundo Hirata (1988), guardam diferenças de natureza e objetivos em relação ao CCQ.

Na França, os sistemas participativos, introduzidos nos anos 70, têm sido bastante difundidos, por iniciativa patronal, com o objetivo de diminuir os conflitos (Pinaud, 1988:7).

As formas de organização participativa, individuais ou coletivas, envolviam recomposição do trabalho, sem contudo modificarem a sua organização em termos de poder de decisão. Apenas somavam tarefas repetitivas sob a ordem da gerência. Essas técnicas participativas foram introduzidas por consultores externos à empresa, sem negociação com sindicatos e trabalhadores. Tiveram pequena duração devido, inclusive, à não-aceitação por parte de mestres e quadros médios das empresas (Pinaud, 1988:7).

Antes da lei Auroux, de 1982, que deu aos trabalhadores o direito de negociação, o patronato francês recusava-se a negociar um direito de expressão aos assalariados.

Os objetivos da adoção de sistemas de gestão participativa variam de empresa a empresa e de país a país. Contudo, de forma geral, as empresas buscam aumentar a qualidade do produto e obter redução de custos, num clima de satisfação do trabalhador.

Conforme deixa claro a gerente de pessoal da IBM, os programas participativos procuram motivar os trabalhadores a darem suas idéias e criarem um ambiente de democracia no trabalho. Segundo a gerente, o trabalhador deve ser ouvido para que não se deixe morrer uma idéia eficiente. Ela afirma: "Mais do que deixar os empregados felizes por serem ouvidos, é estimular-lhes a criatividade ao máximo a fim de canalizá-la para o bem da COMPANHIA" (apud Castanheira, 1990:45, grifo meu).

Outra característica desses sistemas é que, geralmente, são resultado da iniciativa patronal ou estatal. Há, contudo, iniciativas sindicais, como os comitês ou conselhos de fábrica, servindo como meio de negociação entre a empresa e os trabalhadores.

Neste artigo o nosso interesse é discutir, do ponto de vista do trabalhador, a implementação de formas participativas do mesmo na gestão do trabalho, em especial no CCQ. Para tanto, além da literatura pertinente, recorreremos a pesquisas realizadas pelos próprios trabalhadores sobre CCQ, assim como a entrevistas realizadas pela autora junto a trabalhadores de São Bernardo do Campo e Recife.

O QUE É O CCQ

De acordo com o Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba, os patrões definem o CCQ da seguinte forma: "São pequenos grupos, no máximo dez pessoas, que se dedicam voluntariamente às atividades que objetivam melhorar a qualidade dos produtos ou serviços da empresa, através da motivação do quadro de funcionários, que, colocando em prática a criatividade, se tornam capazes de estabelecer excelentes ambientes de trabalho e solucionar os inúmeros pequenos problemas" (SMS, 1988:3).

Para uma das comissões de fábrica de São Bernardo, o "CCQ é um desses instrumentos de preparação dos trabalhadores para que aceitem as novas condições, se adaptem às novas condições,... mas acima de tudo é um organismo de controle ideológico,... o preparo no sentido de convencer o trabalhador que ele é parte da empresa, que é nossa empresa, que com a qualidade, com as modificações da empresa, que o conjunto dos trabalhadores estão ganhando com isso. Então é um organismo muito forte de controle".

CCQ E OS OUTROS PROGRAMAS PARTICIPATIVOS

Buscando evidenciar as diferenças existentes entre o CCQ e os demais programas participativos, Hirata (1988) afirma que, em relação aos grupos semi-autônomos, difundidos, por exemplo, na Suécia, embora ambos sejam de iniciativa da empresa, neles o objetivo é estimular a polivalência e, para tanto, ocorrem modificações na organização do trabalho, o que não é característico do CCQ.

No Japão, a introdução do CCQ teve como meta estimular a discussão de problemas do trabalho e as suas resoluções pelos próprios trabalhadores. O CCQ objetivou elevar o moral dos mesmos, dando ao trabalho uma significação, um interesse por parte do trabalhador, embora também tenha resultado em maior eficácia econômica, redução dos custos e aumento de produtividade (Hirata, 1988:9).

Nos países ocidentais, ao contrário, as empresas enfatizam os objetivos econômicos.

Nos Estados Unidos, como afirma Castanheira (1990:42), a "administração participativa tem sido a arma mais utilizada pela indústria em sua dramática competição com os japoneses".

Segundo o mesmo autor, a filial da Scânia no Brasil, por exemplo, organizou um programa participativo chamado **Conheça Seu Produto**, objetivando aprimorar a qualidade e a produtividade dos veículos produzidos pela empresa, tendo em vista a competitividade do mercado (Castanheira, 1990:45).

Enquanto os comitês de fábrica, de iniciativa sindical, e os grupos de expressão (França), de iniciativa estatal, permitem a articulação de reivindicações trabalhistas e a discussão sobre a organização do trabalho, no CCQ as discussões, lideradas por um coordenador selecionado pela empresa, excluem tais possibilidades.

Enquanto no CCQ há a oportunidade de obtenção de prêmios e recompensas por sugestões eficientes e lucrativas,

no grupo de expressão e no comitê de fábrica tais recompensas não são oferecidas. No CCQ há temas explicitamente proibidos, como reivindicações salariais e propostas de modificação da organização do trabalho.

OS PROGRAMAS PARTICIPATIVOS NA VISÃO DOS TRABALHADORES

O CCQ tem sido objeto da resistência dos trabalhadores, quer através de manifestações sindicais, quer não, nos diversos países onde foi implementado.

Os trabalhadores que vivenciaram a experiência dos círculos de controle de qualidade concordam com a visão empresarial de que, como resultado de suas contribuições para melhoria do processo de trabalho, as empresas têm obtido aumento de produtividade, redução de custos e maior eficiência, entre outros benefícios. Contudo, para o trabalhador o resultado de sua participação no CCQ, em regra, não tem sido favorável, com a exceção dos prêmios recebidos que são, no entanto, pequena parte dos lucros conferidos à empresa por suas sugestões.

Nos Estados Unidos, em seu livro **Por dentro do Círculo**, Parker (1985:6, tradução minha) afirma que nos anos 70 as empresas americanas passaram a adotar programas de círculos de qualidade, inspirados na experiência japonesa. Segundo o autor, "... os círculos usualmente seguiam regras estritas e preocupavam-se apenas com questões da produção, com o objetivo de resolver problemas de qualidade e produtividade. O aumento do moral dos trabalhadores e a harmonia no trabalho eram considerados apenas como subprodutos e não havia intenção de se permitir a participação dos trabalhadores no poder de decisão. Os líderes dos círculos eram, geralmente, os supervisores".

Ainda segundo o autor, os círculos de controle de qualidade, nos anos 70, estavam concentrados nas indústrias de alta tecnologia, por três motivos:

- estas indústrias requerem um máximo de precisão;
- eram indústrias novas, em que novos métodos de gerência ou de produção podiam ser projetados, sem necessidade de alterar métodos existentes; e
- a maioria dessas indústrias estava fora dos sindicatos, o que dava total liberdade de ação à gerência.

Outro programa participativo, muitas vezes denominado de CCQ, é o programa de qualidade de vida no trabalho (QWL). Este programa, segundo Parker (1985:7), foi introduzido numa conjuntura de crise e de fraqueza do movimento sindical nos Estados Unidos. A gerência, afirmando que o programa tinha por objetivo não a produtividade, mas a satisfação do trabalhador no trabalho, tentava conquistar a cooperação sindical. Hoje, tanto a gerência quanto o sindicato declaram, abertamente, que a produtividade e o aumento da competitividade são as metas do QWL. Os trabalhadores podem participar informando e sugerindo, mas a participação não se estende à tomada de decisão.

Apesar dos reais objetivos dos programas de QWL, Parker afirma que os trabalhadores da produção são os seus mais ardentes defensores. Alguns esperam, através da participação no QWL, poder ajudar a indústria a tornar-se mais

racional e mais competitiva. Outros acreditam que através do QWL possam melhorar sua estabilidade no emprego ou suas condições de trabalho.

Parker (1985:10) considera que, dadas as precárias condições de trabalho, qualquer coisa que faça os trabalhadores sentirem-se bem em relação a ele — como os programas de QWL, em que se difundem a ideologia do respeito à pessoa humana e a da importância da contribuição pessoal para a qualidade do trabalho — faz com que os trabalhadores da produção dêem suporte ao programa.

Em São Bernardo, trabalhadores de uma comissão de fábrica disseram que "a gente tem muito mais medo dos grupos de CCQ, porque às vezes têm pessoas que sabem que aquilo é prejudicial para nós todos... Existe, também, toda uma conjuntura que leva a pessoa a uma insegurança, que leva ela a se amarrar a esses determinados investimentos que a empresa faz".

"Se é a empresa que está investindo e está chamando todos esses companheiros nossos a participar disso, dada a insegurança que ele tem, dada a conjuntura nacional que leva ele a ter essa insegurança, leva ele a participar no sentido de achar que com isso ele se segura lá dentro, dessa forma. E o que a gente tem percebido é que não, na verdade o CCQ, e é isso que a maioria não tem claro, é que o CCQ na verdade não segura ninguém lá dentro."

Em seminário internacional organizado pela indústria automobilística em 1988 (Protecionismo & Internacionalismo), na Alemanha Federal, representantes e trabalhadores de diversos países expuseram suas considerações a respeito dos programas participativos de iniciativa empresarial, tais como equipes de trabalho e CCQ. Os trabalhadores consideraram esses programas como parte da estratégia empresarial para manter o controle sobre o trabalho e sobre o trabalhador.

No Japão, segundo Yoshiyuki, representante da organização sindical de oposição Rodo Joho, o trabalho em equipe é uma tentativa dos gerentes de enfraquecer a organização sindical. Assim, ele expõe o que é o trabalho participativo na visão sindical japonesa: "A introdução do conceito de trabalho em equipe é uma consequência direta das experiências com o CCQ. No Japão, onde os sindicatos autênticos foram destruídos no começo dos anos 50, as gerências das empresas conseguiram substituir a participação dos trabalhadores nas organizações sindicais de base por uma lealdade cega à empresa. O resultado desse processo é que os trabalhadores japoneses identificam-se com a própria empresa e com o seu emprego dentro da firma."

Para Yoshiyuki, essa estratégia empresarial dificulta o surgimento de movimentos sindicais autênticos entre os trabalhadores, na medida que as equipes concorrem entre si para oferecer o máximo de trabalho possível para a empresa.

No Brasil o CCQ foi lançado em 1971 pela Volkswagen de São Bernardo do Campo, quando os sindicatos e as oposições políticas não estavam em condições de se manifestar. Em 1974 a Embraer também criou o seu CCQ. Estima-se que em 1987 havia 2000 empresas implementando o CCQ no país (SMS, 1988:4).

Revisando os estudos realizados pelos trabalhadores sobre o CCQ no Brasil, observa-se que eles consideram o

CCQ como prejudicial à classe, porque causa o desemprego como resultado de medidas de racionalização sugeridas pelos próprios trabalhadores, enquanto é mantida a carga de produção distribuída entre os que permanecem empregados.

Em seminário realizado no ano de 1988, trabalhadores da Ford-Ipiranga afirmam que a empresa implantou o CCQ para obter diminuição de custos, embora a versão da mesma seja a de que os trabalhadores participam para obter realização profissional.

Contrariamente ao dito pela empresa, os trabalhadores afirmam que a participação no CCQ não é voluntária e é motivada pelo prêmio oferecido. Se a participação fosse voluntária, o tratamento oferecido a coordenadores, líderes e grupo não seria diferenciado. Além do incentivo do prêmio, o trabalhador participa por pressão da empresa, mas também, para obter conhecimento de trabalho (Seminário, 1., 1988:2).

Conforme foi colocado em seminário: "As empresas alemãs que o CCQ é um canal de participação para os trabalhadores e para isso eles teriam uma motivação, se realizariam no trabalho participando do CCQ". Contudo, os trabalhadores admitem que "de uma maneira geral o CCQ não é para discutir qualquer coisa. Existem experiências por exemplo na VW-SBC onde um pessoal tentou discutir outra coisa e foram excluídos do grupo" (Seminário, 2., 1988:9 e 11).

Voz de um trabalhador: "Não é qualquer assunto que interessa à empresa". É a empresa, através do líder do CCQ, que escolhe os assuntos a serem discutidos, geralmente aqueles "que lhe tragam benefícios de alguma forma, independentemente dos prejuízos que possam causar à classe trabalhadora" (Seminário, 1., 1988:2).

Os trabalhadores afirmam que o CCQ só pode ser organizado por iniciativa da empresa. Eles tentaram organizar um grupo por iniciativa própria, sendo impedidos, além de que não podiam participar dois trabalhadores de uma mesma seção, para não desfalar a linha de montagem (Seminário, 1., 1988:2).

Além do objetivo de aumentar os lucros da empresa, os trabalhadores acreditam que o CCQ tem outro, político-ideológico, que é o de dar aparência de democracia à empresa. Isto, tanto parece ser fato, quanto Castanheira (1990:43) afirma que os programas participativos oferecem "um bom remédio para se contrapor à ação sindical". Citando um exemplo, Castanheira relata que o grupo de empresas Fenícia, em 1985, optou pela criação de grupos participativos, como forma de fazer face às greves organizadas pelo sindicato dos trabalhadores da indústria de alimentos de uma unidade da empresa.

Contra essa estratégia das empresas, os sindicatos são a favor de um combate a tais programas, entre eles o CCQ.

Os programas participativos, na visão dos executivos que os implementam, visam "buscar transformar cada funcionário num empreendedor interno, capaz de assumir riscos e agir como se estivesse à frente do próprio negócio" (Netz, 1990:97).

Os trabalhadores, contudo, contestam a propalada democracia empresarial, indagando: "Afinal, se o CCQ é tão democrático como dizem, por que suas regras são impostas pela administração e são tão rígidas? Por que não se pode escolher livremente os temas a discutir?" (Seminário, 1., 1988:10).

Para os trabalhadores, a idéia de trabalho participativo, já tentado na Ford, "visa exclusivamente despertar em cada um de nós o orgulho próprio" (Seminário, 1., 1988:24). O objetivo da empresa era despertar o moral elevado do trabalhador, para que ele trabalhasse contente, de forma a resolver os problemas da empresa.

Apesar de apontarem os pontos negativos do CCQ, os trabalhadores afirmaram, contudo, que não são contra as novas tecnologias e o CCQ, mas sim contra a forma como são utilizados, pois não têm como meta o benefício do trabalhador, sendo apenas aplicados em função da empresa, do lucro e do capital (Seminário, 1., 1988:32).

No Brasil, se o trabalhador não adquire poder de decisão e de determinação do seu trabalho através do CCQ, pelo menos ele pode ter a oportunidade de conhecer o trabalho das outras seções da empresa e de saber como é feito o produto e qual a sua destinação.

Na empresa pesquisada, de Recife, os trabalhadores participantes do CCQ recebem noções técnicas elementares sobre o ciclo de produção do circuito integrado e tomam conhecimento das diferentes etapas de sua montagem.

A leitura dos relatórios de um dos grupos de CCQ mostra que os trabalhadores deram sugestões de como melhorar as condições ergonômicas de trabalho. No relatório final do grupo, entre as melhorias obtidas, os trabalhadores listaram a obtenção de "maior conforto para o operador, apoio adequado dos pés" e, também, ressaltaram que "ficamos orgulhosos e satisfeitos com o desenvolvimento do projeto, e esperamos aprimorar cada vez mais para que possamos atingir cada vez mais uma melhor QUALIDADE" (Elcoma, 1982, grifo do original).

A empresa aproveita as reuniões do CCQ para incutir nos trabalhadores as idéias de que a "qualidade é a chave do nosso sucesso" e "nós somos responsáveis por esse sucesso" (Elcoma, 1982:2). Estas idéias são transmitidas através de desenhos sugestivos que aparecem nos manuais de CCQ distribuídos pela empresa aos trabalhadores. A empresa fala no **nosso sucesso**, como se o trabalhador tivesse participação, de nível e natureza idênticos aos dela, nos benefícios obtidos com a melhoria de qualidade, dando-lhe a idéia de que **a empresa é nossa**.

A empresa pesquisada afirma que "o trabalho em equipe é mais produtivo e desafiante" (Elcoma, 1982:10), mas a participação dos trabalhadores não ultrapassa os limites de sugestões sobre o *lay out*, além do que participar não significa influir nas decisões sobre a organização do trabalho. Afirmou um entrevistado que a organização do trabalho é determinada pela chefia, "mas a gente já está se conscientizando a participar, inclusive com o Zero Defeito, a dar idéia sobre a organização do trabalho do setor em termos de organização físico-ambiental".

O supervisor da seção de prensa dessa fábrica afirmou que o trabalho do prensista é limitado em termos de qualificação, mas "com o CCQ e a filosofia japonesa o trabalhador passa a ser reconhecido, passa a ser pessoa onde opta com algumas decisões da fábrica. Antigamente o operador não podia dar opinião sobre o funcionamento da máquina pois o engenheiro não aceitava. Hoje o operador pode dar sugestão.

Agora a gente tem conhecimento maior, anteriormente era bitolado".

Esse mesmo informante afirma, ainda, que o seu trabalho é sempre a mesma coisa, "é aquele feijão com arroz", e que através do CCQ ele conhece o trabalho de outros setores, apesar da empresa não realizar rodízio entre as seções. A sua função como supervisor é disciplinar, "disciplinar em termos de estar tomando conta do pessoal".

Já o representante sindical dessa fábrica afirma que se o trabalhador é combativo e quer discutir temas não propostos pelo coordenador, é convidado a retirar-se do grupo. As discussões no CCQ são para a empresa dizer o que quer e não para dar chance ao trabalhador de dizer o que pensa.

Um informante da seção de testes de circuito integrado disse que nas reuniões do CCQ "a gente se entreolha e ninguém diz o que pensa". De acordo com este trabalhador, o interesse da empresa, em relação ao CCQ, é que os trabalhadores organizem-se, mas que não se afastem do determinado pela fábrica. No CCQ eles aprendem a entender bem as ordens, a seguir o que foi determinado. Durante o trabalho "o supervisor fica lá do *bureau* olhando, só olhando..."

CONCLUSÃO

Na visão dos trabalhadores, os programas participativos, resultantes da iniciativa empresarial, objetivam antes exercer controle sobre o trabalhador do que permitir a sua participação na gestão do trabalho. Esta conclusão é inferida a partir da manifestação de trabalhadores e sindicalistas sobre o CCQ e os demais programas participativos.

Ainda que haja trabalhadores sustentando ser o CCQ positivo, pois lhes permite obter conhecimentos sobre o processo de produção global da empresa, eles são tidos como ingênuos e/ou bajuladores por seus colegas.

Os participantes do CCQ são tidos como oportunistas, que buscam ficar bem com a chefia. São **puxa-sacos** e **dedos-duros**. Ao permanecerem no CCQ reforçam o **time do patrão** e, conseqüentemente, estão traindo os in-

teresses da classe trabalhadora (SMS, 1988:13-4).

A reação dos trabalhadores contra o CCQ prende-se ao fato da pauta de reuniões ser estabelecida pela empresa, não permitindo discussão sobre temas de interesse dos participantes, como a questão salarial, as condições e a organização do trabalho.

A resistência dos trabalhadores deve-se, portanto, ao fato do CCQ não ser, na realidade, uma instância de democratização das relações de trabalho. O CCQ é apenas mais uma das técnicas de exploração do trabalhador.

Através do CCQ o patrão leva o trabalhador a trabalhar também com a cabeça, a dar sugestões e "dicas importantes para os engenheiros e administradores, no sentido de diminuir o uso da mão-de-obra e os custos da produção" (SMS, 1988:5).

Tal conclusão leva os sindicatos a combaterem o CCQ, pois esta iniciativa empresarial é vista como uma tentativa de enfraquecimento da organização sindical. Este posicionamento é manifestado tanto no Japão, de onde se difundiu o programa, quanto nos Estados Unidos, onde foi criado, na França e no Brasil.

Por verem no CCQ uma estratégia empresarial que prejudica o trabalhador, aqueles militantes no movimento sindical postulam o combate ao CCQ. Através do CCQ a empresa apropria-se do conhecimento operário e utiliza-o em proveito próprio.

Apesar de serem contra o CCQ, os trabalhadores procuram deixar claro que não são contra as novas tecnologias de produção e de organização, mas sim quanto à forma como são utilizadas. Querem contribuir para a produção da rentabilidade da empresa, mas, também, querem influir nas tomadas de decisão e participar dos benefícios das novas tecnologias.

Assim sendo, dizem: "Nós, trabalhadores, não podemos ser contra o avanço das técnicas, mesmo que seja das técnicas administrativas. O que temos que ser é contra a exploração do nosso conhecimento em troca de um pirulito, um retrato e um tapinha nas costas, jogando o futuro dos nossos empregos no buraco, como os grupos de CCQ fazem" (SMS, 1988:24).

Abstract

This article discusses the attitude of blue-collar workers in Recife and São Bernardo do Campo towards workers participation. Programs developed to increase the meaningfulness of work are presented. The author observes that from a point of view of the working people, workers' participation in the administration do not lead to promotion of democracy in the enterprise. On the contrary, for the working people, these programs are just a new strategy of the enterprise to maintain them under control and to take advantage of their working knowledge.

Uniterms:

- CCQ
- participative administration

Referências Bibliográficas

CASTANHEIRA, Joaquim. O negócio é jogar em equipe. *Exame*, v. 22, n. 5, p. 41-7, 1990.

ELCOMA-Philinorte. *Círculos de controle de qualidade*. Recife, 1982.

HIRATA, Helena. O CCQ no Japão, na França e no Brasil. [Apresentado ao Seminário Internacional Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão. Brasília, 1988].

NETZ, Clayton. O salvador da pátria. *Exame*, v. 22, n. 6, p. 96-7, 1990.

PARKER, Mike. *Inside the Circle: a union guide to QWL*. Boston, South End Press, 1985.

Participativos, graças a Deus. *Exame*, v. 22, n. 6, p. 60, 1990.

PINAUD, Henri. Classe operária vis-à-vis as mudanças tecnológicas e de organização do trabalho na empresa. [Apresentado ao Seminário Internacional Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Formas de Gestão, Brasília, 1988].

PROTECIONISMO & INTERNACIONALISMO. Texto das Discussões da Terceira Confe-

rência Internacional dos Trabalhadores da Indústria Automobilística. Bad Boll, RFA. Gráfica e Editora FG SBC, 1988.

Seminário dos Trabalhadores da Ford-Ipiranga sobre CCQ, 1., 1988.

Seminário dos Trabalhadores da Ford-Ipiranga sobre CCQ, 2., Praia Grande, 1988.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SOROCABA. *CCQ: a história do peão que chegou em casa contando para a mulher que tinha ficado importante na fábrica*. Sorocaba, 1988.

Recebido em maio/90