

---

# *Programas de **qualidade total** e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho*

---

*Maria Elizabeth Antunes Lima*

A exemplo da grande maioria dos países ocidentais, o Brasil também aderiu aos chamados **Programas de Qualidade Total** no decorrer dos últimos anos. Até o presente são raras as discussões sobre a legitimidade de tais programas, seu potencial de generalização, possibilidades de concretização de suas propostas e benefícios suscetíveis de serem proporcionados à sociedade como um todo. São igualmente raras as reflexões sobre as origens dessas práticas e a conveniência de sua importação.

Recebida em abril/94

O próprio título escolhido para esses programas é bastante revelador, pois, se expressa afinidade com o chamado **modelo japonês**, também sugere uma leitura parcial desse modelo, visto que **qualidade total** é apenas um dos aspectos do gerenciamento da produção e do pessoal desenvolvido no Japão. Esta visão parcial tem favorecido todos os tipos possíveis de leitura de tal prática gerencial: desde as mais próximas do que se convencionou chamar de modelo japonês, até as mais distorcidas, isto é, aquelas que se restringem à importação de algumas técnicas, como CCQ, *Just-in-time*, Zero-defeito, Estoque-zero etc. Os diferentes impactos sofridos pelos trabalhadores em função da leitura que se faz do **modelo** é outro aspecto pouco discutido pelos que se dispõem a estudar o assunto.

Os diversos aspectos ainda mal-explorados nas discussões sobre tais programas são nosso objetivo de reflexão neste texto.

## **ORIGENS DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE TOTAL**

Alguns autores tentaram resgatar, através de análise histórica, o processo pelo qual esta nova forma de gerenciamento se desenvolveu no Japão. Concluíram que somente uma visão global envolvendo fatores econômicos, religiosos, sociais e políticos permitiria uma real compreensão do chamado milagre japonês.

---

*Maria Elizabeth Antunes Lima* é Professora Adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais.

Coriat (1991), apesar de aderir à idéia de universalidade do modelo japonês, em sua análise tende a nos levar a uma conclusão oposta: o **modelo** é resultado da conjunção de fatores tão específicos de um dado momento histórico atravessado pelo Japão que sua reprodução em outro contexto seria impossível. Estes fatores dizem respeito a tipo de mercado, quantidade e qualificação da mão-de-obra disponível e possibilidades de acesso à matéria-prima. Além disso, o sindicalismo japonês foi totalmente reestruturado, com a extinção gradativa do **sindicato por indústria**, substituído pelo **sindicato por empresa**. Este dado não pode ser menosprezado, uma vez que o sindicato por empresa pôde ser integrado com maior facilidade aos objetivos da organização<sup>(1)</sup>. A cooperação dos sindicatos representou, inegavelmente, elemento decisivo para o sucesso das novas formas de organização e gerenciamento da produção. Coriat (1991) admite tal fato ao afirmar que sem a total “reestruturação do sindicalismo japonês” o toyotismo jamais teria se instalado completamente.

---

*Fica evidente, mais uma vez, que o processo de modernização japonês não se deu da forma harmoniosa e homogênea aparente, mas através da proteção de setores-chave da economia e do abandono dos demais setores à própria sorte.*

---

A análise de Morishima (1987) privilegia os fatores éticos e culturais que permitiriam a melhor compreensão do sucesso do capitalismo **à japonesa**. O autor constata diferenças fundamentais entre o confucionismo japonês e o chinês, considerando o confucionismo chinês como humanista e o japonês como **remarcadamente nacionalista**. Além disso, enquanto os burocratas chineses sempre se mostraram indiferentes às ciências ocidentais, os governos japoneses — ao perceberem o enorme fosso que separava seu país do Ocidente — manifestaram grande interesse e realizaram “uma marcha forçada com o objetivo de superar a distância que separava o Japão dos países ocidentais sob os planos militar, científico e tecnológico”. A chamada revolução *Meiji* teve como tema central a procura de bases para a edificação de um Estado moderno inspirado no modelo ocidental.

Morishima (1987) não é o único autor que enfatiza a importância da interferência do Estado japonês no desenvolvimento das empresas consideradas estratégicas, na tentativa de equipará-las às grandes empresas ocidentais. Para que alguns setores tivessem tratamento especial, os demais foram submetidos a maior exploração. Segundo o autor, o Estado permaneceu “impiedoso e inflexível” com relação às outras empresas. Além disso, os camponeses foram obrigados a pagar impostos **extremamente pesados** e, posteriormente, o Japão buscou fora de suas fronteiras os recursos de que necessitava, transformando-se “num império colonial, anexando novos territórios para explorar”. As pequenas e médias empresas ainda pagam seu tributo, pois a maioria delas tem de se contentar em “preencher os buracos criados pela defasagem entre a demanda em tempos de prosperidade e a demanda em tempos de recessão”. Esse procedimento acarreta considerável disparidade de salários entre grandes e pequenas empresas — além de diferenças significativas quanto aos benefícios sociais oferecidos aos empregados — levando o autor a admitir um “dualismo estrutural” e “crônico” no mercado japonês (Morishima, 1987).

A grande escassez de operários qualificados, no momento de construir o Estado moderno japonês, gerou duplo problema para os empresários: encontrar mão-de-obra com a necessária qualificação e conservá-la o maior tempo possível. O Estado assumiu parte do problema, instituindo sistema educativo mais moderno e decretando escolarização obrigatória. Quanto aos empresários, inicialmente adotaram apenas política salarial por tempo de serviço “com o intuito de cultivar a lealdade dos seus empregados”. No entanto, como tal medida considerada isoladamente era pouco rentável — uma vez que o empregado receberia salário mais elevado apenas por ter maior tempo de serviço —, decidiram criar um sistema de formação profissional no interior das empresas. Desta forma, além de tempo de serviço, passaram também a ser considerados, para aumento de salário, os crescimentos de competência e de rentabilidade. O sistema de **emprego vitalício**, complementar a essas duas medidas, viria a desenvolver entre os empregados o sentimento de pertencer a uma empresa, muito mais do que o de ter uma especialização profissional.

No final da Segunda Guerra, as forças de ocupação tiveram papel crucial na recuperação da economia japonesa. A idéia inicial era tornar o Japão um país democrático, baseado no sistema de livre empresa. No entanto, com a proclamação da República Popular Democrática Chinesa, em 1949, e com a guerra da Coreia, em 1950, as forças de ocupação alteraram

completamente o rumo das mudanças que queriam promover no Japão: "abandonando o seu projeto político original de metamorfosear o Japão militarista num país pacífico e democrático, baseado no sistema de livre empresa, as forças de ocupação tentaram, ao contrário, fazer do Japão um país dotado de meios militares e econômicos próprios de uma base avançada do mundo **livre** anticomunista" (Morishima, 1987). Segundo o autor, com essa reviravolta de orientação política, o capitalismo japonês "tal qual uma fênix, renasceu das cinzas".

Finalmente, após o período de ocupação, o Japão passou por segunda reorganização, na qual o Ministério do Comércio Internacional (Miti) teve papel decisivo ao selecionar, nos setores de indústria pesada e química, as empresas que deveriam ser prioritariamente encorajadas. Tais empresas foram protegidas através da limitação de importações e de taxas preferenciais para suas mercadorias. Além disso, obtiveram empréstimos a juros baixos e redução ou exclusão de impostos. Fica evidente, mais uma vez, que o processo de modernização japonês não se deu da forma harmoniosa e homogênea aparente, mas através da proteção de setores-chave da economia e do abandono dos demais setores à própria sorte.

---

*Diante desses fatos, podemos concluir que o tão propalado **milagre japonês** teria outras explicações além das formas de gerenciamento desenvolvidas pelas grandes empresas.*

---

Se decidimos trazer este relato das circunstâncias propiciadoras do desenvolvimento do que hoje se convencionou chamar de **modelo japonês**, é por acreditarmos que tais dados devem estar presentes em qualquer avaliação sobre as possibilidades e conveniências de sua importação. Acreditamos, assim como outros autores contemporâneos, ser um grave equívoco a idéia tão propagada de que a experiência japonesa possa servir de modelo para os países ocidentais. O histórico apresentado acima coloca em evidência dois pontos principais: por um lado, as circunstâncias que deram origem às formas de gerenciamento da produção e do pessoal nas grandes empresas japonesas foram de tal forma específicas que seria impossível sua reprodução em qualquer outro

contexto (portanto, qualquer tentativa de importação seria artificial e, necessariamente, incompleta); por outro, a associação extremamente rápida que se faz entre essa forma de gerenciamento e o **milagre econômico japonês** é falsa. O histórico apresentado por Morishima, dentre muitos autores, deixa evidente a influência de outros fatores no dinamismo econômico do Japão, normalmente não considerados pelos que fazem a apologia do modelo: política colonialista, papel das forças de ocupação na reconstrução da sua economia, escolha do Japão como base militar anti-comunista durante a **guerra-fria**, além de ganhos obtidos com as guerras da Coreia e do Vietnã. Diante desses fatos, podemos concluir que o tão propalado **milagre japonês** teria outras explicações além das formas de gerenciamento desenvolvidas pelas grandes empresas. Aqueles que insistem em estabelecer uma relação de causalidade entre essas estratégias gerenciais e o sucesso econômico do Japão, ignorando outros fatores em sua análise, não podem evitar discurso mistificador e reducionista. No entanto, essa omissão não impede que tal discurso obtenha enorme sucesso; daí a necessidade de fazer sua avaliação crítica se tornar cada vez mais urgente.

#### QUALIDADE TOTAL: ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

Tentaremos avaliar criticamente alguns elementos, de forte caráter ideológico e mistificador, mencionados de forma sistemática no discurso daqueles que fazem a apologia desses programas. Um primeiro mito, sempre presente na exposição desses autores, refere-se à preocupação maior do programa com a resposta adequada às reais necessidades do consumidor. Eis algumas afirmações que aparecem constantemente entre os que tratam do tema: "Oferecimento de uma garantia, de modo que o consumidor possa tranqüilamente adquirir, utilizar e manter a satisfação de uso por um longo período." (Ishikawa, 1986); "... a primeira prioridade da empresa é os consumidores. É necessário, e mesmo vital para a empresa, que eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra do seu produto ou a utilização do seu serviço" (Campos, 1989); "O consumidor é o elo mais importante da linha de produção. A qualidade deve visar às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras (Deming, 1990).

Sem querer negar a importância de se oferecer resposta adequada às reais necessidades do consumidor, apresentamos duas interessantes análises sobre os desdobramentos mais recentes da sociedade capitalista, cujo teor deixa sérias dúvidas quanto às pos-

sibilidades desse projeto se concretizar. Uma delas conclui que o valor-de-uso tem sido cada vez mais subordinado ao valor-de-troca e a sociedade atual só encontra um caminho para alcançar certo equilíbrio entre produção e consumo, garantindo, desta forma, sua contínua reprodução: **consumindo** artificialmente em grande velocidade, ou seja, descartando “prematuramente grandes quantidades de mercadoria, que anteriormente pertenciam à categoria de bens relativamente duráveis” (Mészáros, 1989). O mesmo autor afirma, ainda, que “desse modo (a sociedade capitalista moderna) se mantém como sistema produtivo, manipulando até mesmo a aquisição dos chamados **bens de consumo duráveis** — de tal sorte que estes necessariamente tenham que ser lançados ao lixo (...) muito antes de esgotada sua vida útil”.

Esse caráter dissipador da sociedade capitalista tem sido discutido por diversos teóricos sob a denominação de **obsolescência planejada**. Mészáros (1989) considera que as crises de superprodução do capitalismo têm levado à necessidade de se “divisar meios que possam reduzir a taxa pela qual qualquer tipo particular de mercadoria é usado, encurtando deliberadamente sua vida útil, a fim de tornar possível o lançamento de um contínuo suprimento de mercadorias superproduzidas no redemoinho da circulação acelerada”. Isto significa que o capitalismo não tem avançado em direção da satisfação duradoura das necessidades do consumidor, mas em direção da “dissipação destrutiva dos recursos” e da “produção de produtos de rápido consumo”.

Chasin (1990), autor que defende a mesma tese, afirma ser “inerente ao sistema do capital a subversão pela qual a produção material dos homens se afasta irreversivelmente dos objetivos dos homens”, significando que “a regência e a tipificação dos movimentos do capital são exercidas pelas suas necessidades intrínsecas de capital, isto é, por sua reprodução ampliada e não pelas necessidades reais dos homens reais ...”. Para Chasin, no contraponto entre necessidade humana e necessidade do capital, a primeira “é subsumida à segunda” e o que se considera como **racionalização** capitalista da produção representa, na realidade, um “processo no qual são multiplicados ao infinito, em grandeza e variedades, o desperdício e a dissipação próprios da economia privada”.

Portanto, por melhores que sejam as intenções daqueles que defendem tais programas, torna-se inevitável uma reflexão sobre as possibilidades de empresas particulares alcançarem a satisfação das “reais necessidades do consumidor”, quando “o sistema como um todo é absolutamente dissipador e tem de continuar a sê-lo em proporções sempre crescentes”

(Mészáros, 1989). Até que ponto os cálculos “racionais” e “conscientes” de empresas particulares poderão se sobrepor à direção imposta pelo sistema na sua totalidade?(2)

Outro mito freqüente no discurso dos apologistas de programas de **qualidade total** refere-se à idéia de que os benefícios obtidos através do sistema seriam estendidos a toda a sociedade. Deming (1990), por exemplo, considera que a sociedade na qual tais programas forem implantados, em grande escala, passará a ser um lugar onde “todos poderão ser vencedores e não será necessário haver um perdedor”. Esta idéia de harmonia de interesses é uma constante: acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, enfim, a sociedade como um todo será beneficiada pelo programa.

---

*Isto significa que o capitalismo  
não tem avançado em direção  
da satisfação duradoura das necessidades  
do consumidor, mas em direção da  
“dissipação destrutiva dos recursos” e da  
“produção de produtos de rápido consumo”.*

---

No entanto, algumas análises revelam dualismo crescente em todas as sociedades industrializadas modernas, não representando o Japão absolutamente exceção(3). Ao contrário, o país pode ser considerado exemplar neste aspecto: a minoria privilegiada tem acesso às vantagens oferecidas pelas grandes empresas, como estabilidade no emprego, altos salários, possibilidade de carreira etc., enquanto a grande maioria submete-se a condições precárias de trabalho(4). No Brasil, é sintomático que a generalização dos programas de **qualidade total** venha acompanhada de prática que tem acarretado conseqüências bastante similares: a terceirização, ou seja, “a transferência a terceiros (empresas ou mesmo trabalhadores autônomos) das atividades que não se relacionam diretamente com a **atividade-fim** de uma determinada empresa” (Dieese-MG, 1992). Os primeiros resultados desta prática — apesar do número ainda restrito de estudos — sugerem que sua conseqüência mais grave será a acentuação das desigualdades(5). Portanto, a direção para a qual tem apontado esse processo parece-nos bem distante daquela propagada pelos autores.

Um terceiro mito a ser discutido diz respeito à idéia bastante difundida de que a adoção dos programas de **qualidade total** pelas empresas brasileiras levará a um crescimento econômico tão significativo que o Brasil poderá se equiparar às economias mais desenvolvidas. Documento elaborado por assessores econômicos do governo Collor (Cardoso de Mello *et alii*, 1990), bastante divulgado junto ao empresariado brasileiro, tratava da necessidade de modernização das indústrias nacionais, afirmando ser essencial a **qualidade** e a **produtividade**. Os autores propõem o **Programa Brasileiro de Qualidade e de Produtividade** que estabelecerá um conjunto de ações, indutoras da modernização industrial e tecnológica no país, introduzindo, assim, o Brasil "no contexto das economias mais desenvolvidas".

---

**O** que assistimos no presente é o resultado concreto da corrida desenfreada em direção aos padrões mundiais de qualidade.

---

Mesmo aqueles que não se arriscam a fazer essa promessa de forma tão explícita, não resistem à tentação de associar a adoção de tais programas à maior aproximação entre a economia brasileira e as economias do Primeiro Mundo<sup>(6)</sup>. Não podemos deixar de criticar visão tão simplista sobre a economia dos países do Terceiro Mundo. Considerar que a **modernização industrial**, baseada na preocupação com a qualidade e com a produtividade, será suficiente para elevar o Brasil ao nível dos países de Primeiro Mundo é negligenciar questões cruciais relativas às formas de relacionamento e de articulação entre os centros metropolitanos do capital e o resto do mundo. Nenhum programa de modernização do gênero poderia sequer arranhar a superfície do sistema global do capital e a sua articulação estrutural totalmente favorável às economias do Primeiro Mundo<sup>(7)</sup>.

É interessante observar que as questões apresentadas até agora jamais são incluídas nas discussões dos autores que preconizam os programas de **qualidade total**, pois estes recusam-se a considerá-las, até mesmo para delas discordar. Em nossa opinião, tal procedimento coloca mais uma vez em evidência a extrema fragilidade e o caráter eminentemente ideológico de seu discurso. Alguns elementos reveladores deste caráter ideológico estão invariavelmente presen-

tes entre os autores que defendem tais programas: a redução da complexidade do fenômeno estudado, o distanciamento da reflexão crítica, o simulacro de inteligência compartilhada, o caráter mais narrativo do que denotativo do discurso<sup>(8)</sup>.

Sabemos que a redução da complexidade é sempre desejável quando o objetivo é a ação a curto prazo e quando se deseja obter, rapidamente, a adesão de alguém. Para afastar a reflexão crítica, esses autores evitam qualquer referência às teorias e práticas que poderiam comprometer as evidências apresentadas nas teses por eles defendidas. O afastamento de uma reflexão crítica fica claro na ausência de verdadeira argumentação, especialmente quando noções como qualidade, filosofia, motivação, necessidade etc. são utilizadas sem qualquer preocupação em esclarecer seu sentido. Neste caso, evidencia-se também o que chamamos de simulacro de inteligência compartilhada, isto é, passa-se a idéia de que todos compreendem (da mesma forma) o sentido desses conceitos, tornando-se desnecessário qualquer debate em torno do seu significado.

O caráter mais narrativo do que denotativo do discurso fica evidente na profusão de exemplos (sem a presença de contra-exemplos) estabelecendo uma relação extremamente rápida entre **qualidade total** e o desempenho da empresa. Colocando o programa na origem do dinamismo econômico de alguns países e não como uma reflexão mais cuidadosa, leva a crer: o resultado da interação dinâmica de conjunto de fatores sócio-econômicos, políticos e culturais produziria, entre outros efeitos, esse tipo de racionalização do trabalho. Fica evidente a maior valorização da ação com relação ao pensamento e à reflexão, não se vislumbrando qualquer preocupação em articulá-los. É a ação pela ação. Trata-se, em geral, de sugestões de ações simples e bem-categorizadas que assegurariam sucesso, enfatizando a palavra e não os conceitos<sup>(9)</sup>.

Aparece também, de forma invariável, o mito japonês como "emblema do mito da modernidade triunfante na tentativa de provocar a assimilação de uma recompensa imaginária a uma recompensa real" (Palmade, 1987). Além disso, a base de toda a discussão realizada por muitos desses autores encontra-se na filosofia (ou psicologia) positivista. As referências implícitas ou explícitas dizem respeito unicamente aos textos nos quais é proposta uma interpretação positiva das evoluções sócio-culturais. Todo o conflito e toda a resistência estão ausentes e a falta de adesão ao projeto é impensável, uma aberração. É o sucesso que dá sentido à ação e não se interroga sobre o sentido desse sucesso (Palmade, 1987).

## QUALIDADE TOTAL: UMA ALTERNATIVA PARA OS IMPASSES DO TERCEIRO MUNDO?

A questão torna-se ainda mais complexa se analisarmos o fenômeno em países periféricos como o Brasil. A discussão sobre a qualidade nas empresas brasileiras iniciou-se há algum tempo, mas apenas recentemente adquiriu caráter universal: o programa, em sua nova versão, pressupõe adequabilidade a todo tipo de organização, seja empresa privada, pública, escola ou hospital. O modelo ultrapassou os limites das empresas para invadir todos os espaços, o que lhe confere a aparência de universalidade, de **solução-mágica** para os impasses vividos por todas as instituições que ficam, desta forma, destituídas de suas especificidades.

A partir do governo Collor e de sua "abertura dos portos", especialmente após a divulgação do documento elaborado por seus assessores econômicos, em 1990, a **qualidade total** ressurgiu na ordem do dia como panacéia universal e único caminho suscetível de nos abrir as portas do Primeiro Mundo. Os resultados de estudo realizado em outubro de 1990 representaram uma pressão adicional (e talvez decisiva) para que as empresas se decidissem a buscar métodos mais eficazes de produção. Tal estudo visava comparar o desempenho das empresas brasileiras com suas melhores concorrentes estrangeiras. Concluiu que nossas empresas apresentam desempenho nitidamente inferior ao de suas concorrentes no exterior, alertando: "não há sobrevivência fora da qualidade" (*Inovação*, 1992).

É fácil imaginar o abalo provocado pelos resultados desse estudo no momento em que as empresas brasileiras se preparavam para enfrentar as concorrentes internacionais. Esse abalo tornou-se ainda maior quando, na discussão de tais resultados, algumas empresas nacionais foram citadas como verdadeiras **ilhas de eficiência**, à medida em que já tinham alcançado o padrão de **qualidade classe mundial**. A partir de então ficou mais fácil a assimilação da idéia de que o alcance ou não de tal padrão dependeria do esforço que cada empresa seria capaz de canalizar nessa direção. O que assistimos no presente é o resultado concreto da corrida desenfreada em direção aos padrões mundiais de qualidade. E, como em toda situação semelhante, trata-se de um jogo no qual tudo é válido. Sob a mesma denominação de **qualidade total** temos nos deparado com as práticas mais diversas: desde as tentativas de importação do **modelo**, em forma bastante próxima do que se pratica nos países do Primeiro Mundo — especialmente o Japão —, até os arremedos mais grotescos.

No Brasil, principalmente em virtude dos altos custos dessas políticas, o que tem prevalecido em muitos casos é uma espécie de caricatura do praticado pelas grandes empresas japonesas, ou seja, tenta-se aumentar a produtividade, obter trabalho de qualidade e ganhar a adesão dos trabalhadores sem lhes oferecer qualquer contrapartida explícita. Ao contrário, estes parecem ter perdido alguns dos ganhos anteriormente conquistados. Presenciamos a superintensificação do trabalho (muitas vezes chamada de polivalência), a exigência redobrada de produtividade e de qualidade, acompanhadas da sensível deterioração nas condições de trabalho e da desvalorização (ou mesmo ignorância) das contrapartidas oferecidas pelas grandes empresas japonesas. Trata-se de uma leitura extremamente pobre do **modelo**, na qual grandes exigências de produção e de qualidade são conjugadas com baixos salários, estagnação na função, atraso tecnológico, instabilidade no emprego, gerência despótica, intensificação do ritmo do trabalho etc. Como resultado percebe-se o sofrimento intenso revelado pelos trabalhadores submetidos ao processo, sofrimento expresso não somente através de agudas manifestações psicossomáticas, mas também pela elevação do índice de acidentes<sup>(10)</sup>.

## A QUALIDADE TOTAL EM UMA ILHA DE EFICIÊNCIA

No entanto, poderia ficar implícita a idéia de que a transposição mais fiel do **modelo japonês**, isto é, sua importação considerando tanto seus aspectos técnicos como aqueles relativos às condições e relações de trabalho, poderia representar uma solução para nossos problemas e significar importante passo em direção à humanização e à democratização das empresas.

Estudo realizado por nós em uma grande empresa brasileira, considerada como uma das poucas **ilhas de eficiência** no País — pois soube aliar atualização tecnológica e alto padrão de qualidade e de produtividade com altos salários, planos de carreira, estabilidade no emprego e alto investimento na formação do pessoal —, revelou alguns resultados que merecem ser rapidamente descritos.

O objetivo principal da pesquisa era compreender os impactos dessas novas políticas sobre a subjetividade dos trabalhadores e sobre as relações de trabalho. Os resultados revelaram que esse tipo de política desenvolve e mantém forte dependência dos empregados com relação à empresa, levando a considerável redução do seu espírito crítico e, conseqüentemente, de suas possibilidades de resistência. As reais vantagens oferecidas pela empresa, como contrapartida

pela sua grande exigência de produtividade e de qualidade, são percebidas como uma espécie de concessão à qual o empregado deve responder com dedicação incondicional e forte espírito de lealdade.

Submetidos durante muitos anos às mensagens paradoxais presentes nessas políticas (seja autônomo, independente e, ao mesmo tempo, totalmente submisso às normas estabelecidas pela organização, por exemplo), os empregados apresentam enorme dificuldade em alcançar certo equilíbrio.

---

***Essas novas práticas gerenciais podem ser perniciosas, até mesmo quando utilizadas de forma bastante próxima do que se convencionou chamar modelo japonês.***

---

Em resumo, nossos resultados revelaram que esse tipo de empresa, ao adotar um discurso no qual predominam as idéias de liberdade e democracia, tenta disfarçar o que uma análise mais cuidadosa explicita: trata-se, na realidade, de um universo totalitário ou, no mínimo, totalizante. No entanto, é importante ressaltar que, ao mesmo tempo, esse universo representa uma situação de extremo conforto para os seus participantes, na medida que concilia recompensas de naturezas simbólica e material, oferecendo segurança dificilmente encontrada em outras situações de trabalho. Observamos que número significativo de empregados idealiza a empresa, percebendo-a como inatacável e perfeita. Isto não quer dizer que a crítica e os meios de reapropriação estejam ausentes, mas constatamos estarem eles bastante reduzidos e, de qualquer forma, muito aquém dos níveis já observados em empresas que adotam outros tipos de políticas.

## CONCLUSÃO

Nosso estudo revelou-nos que essas novas práticas gerenciais podem ser perniciosas, até mesmo quando utilizadas de forma bastante próxima do que se convencionou chamar **modelo japonês**. Na verdade, guardadas as devidas proporções, o que presenciamos aqui é o mesmo dualismo das sociedades industrializadas em geral (inclusive a japonesa) e que foi denunciado por Gorz (1988): de um lado, grande massa de trabalhadores submetidos a condições de trabalho extremamente precárias e, de outro, restrito grupo privilegiado — composto por aqueles que conseguem

trabalhar nas chamadas **ilhas de eficiência** — com direito a vantagens às quais a maioria não tem acesso. Trata-se do mesmo jogo de inclusão/exclusão observado nessas sociedades, em que a segurança de emprego, os altos salários e as melhores condições de trabalho de alguns se pagam através da insegurança e da instabilidade da maioria.

Antes de finalizar nossas reflexões, gostaríamos de deixar claro que não pretendemos negar a importância da “boa qualidade de produtos e serviços”, do “atendimento às reais necessidades do consumidor”, da “realização de um trabalho que seja fonte de orgulho”, para citar apenas alguns dos princípios defendidos pelos autores dos programas de **qualidade total**. Ao criticar tais programas não ignoramos, de maneira alguma, os aspectos positivos presentes em sua proposta, como a ênfase em participação, inovação e autonomia e a importância dada a formação, estabilidade no emprego, salários e carreira. O que tentamos demonstrar, no decorrer deste trabalho, é ser a concretização de tais idéias incompatível com a forma pela qual organizamos nosso sistema produtivo e com os rumos que temos dado à sociedade.

A proposta feita pelos defensores da **qualidade total** é, em nosso entender, contraditória nos seus próprios termos: “um maior nível de responsabilidade social, livremente aceita pelos indivíduos”, dentro de um “arcabouço social permeado pela competição, por remuneração financeira e ganhos materiais privados” (Mandel, 1991). Já existem numerosas discussões sobre os efeitos perversos — o desperdício, a superprodução, o desemprego e a destruição sistemática de recursos — da somatória desses elementos.

Aceitar tal proposta, tentar colocá-la em prática, sem refletir criticamente sobre ela e sem lhe opor qualquer restrição, seria contribuir para a permanência de uma situação injusta. Concordamos plenamente com Hoffman (1991) quando, ao criticar a generalização de tais práticas, afirma que, na realidade, elas não são portadoras de transformação substancial alguma. Observa, também, que essas novas estratégias gerenciais vieram, na verdade, reforçar os traços autoritários do capitalismo, além de impelir todo o sistema social no sentido autoritário. Finaliza com uma reflexão que sintetiza bem as idéias que tentamos desenvolver neste trabalho: “levar as pessoas a acreditarem que podem viver livremente a despeito das condições objetivas que lhes são hostis, é contribuir para perpetuar a ausência de liberdade. Somente quando o aparelho de produção corresponder às necessidades e aos interesses dos homens, e não aos do lucro privado, é que uma sociedade autenticamente livre será possível”. ♦

## NOTAS

- (1) Coriat (1991) oferece-nos um relato detalhado sobre o modo pelo qual esse processo se deu na Toyota, afirmando que o movimento sindical constituído na indústria automobilística japonesa possuía forte caráter de **sindicalismo de indústria**, representando um dos sindicatos mais combativos do pós-guerra. Em 1950, após dois meses de greve, esse sindicato sofreu grave derrota com a demissão massiva de 1.600 empregados. Em 1952, novo movimento foi desencadeado contra a intensa racionalização da produção, durante 55 dias. O sindicato apoiou o movimento, mas a direção da empresa não aceitou qualquer compromisso formal e negociado, o que caracterizou nova derrota do sindicato. Segundo o autor, esta segunda derrota foi tão contundente que a direção da empresa conseguiu transformar o ramo local do sindicato de indústria em sindicato interno (ou **por empresa**), funcionando sob regras e procedimentos novos, em sua maior parte por ela ditados. Finalmente, em 1953, admitiu-se que o movimento sindical histórico do setor tinha sido totalmente extinto: "no seu lugar se afirma e torna-se o interlocutor exclusivo da direção o **sindicato por empresa**, dito corporativista". A campanha deste sindicato revelou o novo espírito Toyota. As palavras de ordem eram: "proteger nossa empresa para salvar a vida". Desde então a greve praticamente desapareceu da empresa. O melhor sinal dos novos tempos, segundo o autor, é que "a atividade sindical tornou-se uma das passagens essenciais, assegurando a promoção dos dirigentes e a formação das elites da Toyota".
- (2) Colocamos em dúvida esse caráter **racional** dos cálculos realizados pelas empresas particulares, porque concordamos com Mészáros (1989) quando afirma que, na verdade, a contradição entre as determinações micro e macroeconômicas do sistema do capital é apenas aparente, "pois na realidade a economia da empresa particular é uma pseudo-economia. Ela não é apenas compatível com a dissipação, mas representa o modo necessário de implementação — bem como a forma espontânea de legitimação — da dissipação nas células constitutivas (...) do sistema".
- (3) Ver, a esse respeito, o trabalho de Gorz (1988). O autor constata um dualismo, segundo ele inevitável, que se opera de forma cada vez mais acentuada nas sociedades industriais modernas: apenas uma elite de trabalhadores dessas sociedades detem o privilégio de possuir emprego estável, trabalho mais qualificado, alto salário e possibilidade de promoção. Este privilégio tem como contrapartida, ainda segundo Gorz, a precariedade de emprego, a desqualificação e a insegurança da maioria.
- (4) Até mesmo Ouchi (1979), notório adepto desses programas, admite: as empresas que os adotam no Japão só conseguem sobreviver através da subcontratação de empresas periféricas fabricantes de peças ou prestadoras de serviços que a **empresa-mãe** não tem interesse de realizar. Segundo o autor, essas empresas subcontratadas servirão de amortecedores para as flutuações conjunturais: contratarão ou demitirão segundo a evolução da demanda. Ouchi admite, também, que muitas mulheres japonesas pagam, com o desemprego, a manutenção desse grupo privilegiado.
- (5) Documento elaborado pelo escritório do Dieese-MG dá a entender que tem prevalecido entre nós a **terceirização ilícita**, isto é, aquela procedida "como simples expediente para despedir empregados e continuar a utilizá-los com rebaixamento de salários e economia ilícita de encargos". Os autores afirmam que "o objetivo claro dessa terceirização **ilícita** é a economia de encargos trabalhistas e sociais". Neste caso, a consequência do processo no Brasil poderá ser a degradação ainda maior das condições de trabalho (publicado no *Jornal do Sindieleiro*, 1993).
- (6) Em recente entrevista publicada na *Veja* (22 dez. 1993), Falconi Campos afirma que, através dos programas de qualidade total, o Brasil está se tornando capaz "de fabricar bons produtos e com eles competir em igualdade de condições com qualquer país no mercado internacional".

NOTAS

- (7) Chasin (1990) faz uma observação bastante esclarecedora sobre esses impulsos modernizadores observados, de tempos em tempos, no Terceiro Mundo quando diz que "os recursos da nova tecnologia e o conseqüente **escape relativo** da lei do valor redobram a capacidade de **produção e sucção** do capital monopolista centrado nos países hegemônicos, a uma taxa muito superior à capacidade de **absorção e reprodução** (dentro das regras do jogo) dos países periféricos. Tão maior que as reciclagens modernizadoras se esgotam em tempo extremamente curto".
- (8) Essas categorias foram utilizadas por Palmade (1987).
- (9) O desprezo nutrido pelos autores por qualquer reflexão mais aprofundada, até mesmo em torno das idéias que eles próprios defendem, fica evidente em Ramos (1992), incansável defensora da aplicação dos princípios do Método Deming na escola, quando afirma achar ótima a idéia de "sair do discurso e entrar direto na ação".
- (10) A análise de um acidente de trabalho, ocorrido recentemente em uma grande empresa do setor metalúrgico, revela com clareza que sua causa mais importante se encontra na implantação recente do **Programa de Qualidade Total**. O acidentado relata que, ao chegar para trabalhar, se sentiu mal e desmaiou, batendo com a cabeça em um tanque de zinco. Sua mulher informa que há duas semanas ele se queixava de **cansaço mental**. Após a implantação do programa, esse trabalhador passou a executar as tarefas anteriormente realizadas por três pessoas. Além disso, todo o setor de manutenção foi terceirizado, significando que, no cotidiano, ele é responsável também pela manutenção dos equipamentos. Informa que durante os últimos seis meses tem ocorrido redução drástica de pessoal (por demissão e incentivo à aposentadoria) e conseqüente sobrecarga de trabalho. Há três meses trabalha inclusive aos sábados e domingos, pois a produção está atrasada. Além disso, as férias estão suspensas. Foi verificado, também, que o equipamento utilizado em seu setor é completamente obsoleto. E ainda chamam a isto de **qualidade total!**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, V.F. *Gerência da qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Otoni, 1989.
- CARDOSO DE MELLO et alii. *A modernização industrial no Brasil*. Documento divulgado em 1990.
- CHASIN, J. A crise nos dois subsistemas do capital. In: *Marx hoje*. São Paulo, Ensaio, 1990.
- CORIAT, B. *Penser à l'envers*. Paris, Christian Bourgeois, 1991.
- DEMING, W.E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
- FALCONI CAMPOS, V. *Veja*, 22 dez. 1993.
- GORZ, A. *Métamorphose du travail: quête du sens*. Paris, Gallilée, 1988.
- HOFFMAN, I. *Les managers et le capitalisme*. Paris, 1991.
- ISHIKAWA, K. *TQC - Total quality control: estratégia e administração da qualidade*. São Paulo, IM&C, Internacional Sistema Educativo, 1986.
- MANDEL, E. *Socialismo x mercado*. *Cadernos Ensaio*, 1991.
- MÉSZÁROS, I. *Produção destrutiva e Estado capitalista*. São Paulo, Ensaio, 1989.
- MORISHIMA, M. *Capitalisme et confucianisme*. Paris, Flammarion, 1987.
- OUCHI, W. *Théorie Z - faire face au défi japonais*. Paris, Interéditions, 1979.
- PALMADE, J. *Management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme*. Paris, l'Harmattan, 1987.
- RAMOS, C. *Excelência na educação: a escola de qualidade total*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- REVISTA *Inovação*, abr. 1992.