

CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

A estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do trabalho*

José Henrique de Faria**

SÍNTESE

Os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ são concebidos como meios de aumentar a produtividade, na empresa capitalista, além de promover, paralelamente, o incremento à satisfação no trabalho, maior responsabilidade do trabalhador, integração e cooperação. Independentemente dos cuidados que possam ser tomados, em termos de adaptação para sua aplicação no Brasil, o autor do artigo procura mostrar que atrás da cena que os apologistas dos CCQ divulgam, esconde-se uma estratégia da gerência capitalista de aumentar seu controle sobre o processo de trabalho e sobre o trabalhador.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é o de verificar se os Círculos de Controle de Qualidade - CCQ são apenas grupos de participação de trabalhadores na solução de problemas relativos à gestão do trabalho, calcados na motivação e na cooperação voluntária, tal como concebem seus defensores, ou se se tratam, ao mesmo tempo, de uma estratégia, da gestão capitalista, de controle e modificação do processo técnico de trabalho.

Para tanto, abordarei o assunto em dois momentos: no primeiro, procurarei apresentar os fundamentos dos CCQ, no que se refere a sua origem, no Japão, a sua ideologia e funcionamento e a sua versão (adaptação) no Brasil; no segundo, buscarei analisar os CCQ à luz da questão do controle e da gestão do processo de trabalho.

No segundo momento, tentarei introduzir, ainda, dois aspectos que muitas vezes têm sido omitidos nas análises desta técnica de gestão: a semelhança conceptual entre motivação e manipulação; as sutilezas que são desprezadas quando da defesa da técnica, ou seja, a "outra cena" o "não dito", nas palavras de Enriquez (1974).

OS CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE

A Origem

Após a Segunda Guerra Mundial, o Japão recebeu maciça ajuda dos EUA para sua reconstrução. A questão central era a da recuperação econômica, em termos de uma industrialização rápida, que permitisse ao Japão não apenas saldar suas dívidas mas garantir, paralelamente, a reprodução da força de trabalho e, em consequência, a acumulação capitalista.

O controle de qualidade dos produtos japoneses passou a ser, desde 1945, uma preocupação constante das indústrias, pois a produção estava voltada ao mercado externo. A conquista deste mercado, no entanto, mostrava-se difícil. Os produtos japoneses eram tidos como de baixa qualidade.

Mas foi em 1949, quando da criação do *Overseas Technical Research Committee*, que o controle de qualidade mereceu mais ênfase. De fato, de tal comitê surgiu um grupo para estudo do problema do controle de qualidade. Tal grupo foi, basicamente, que introduziu a noção mais elaborada de controle de qualidade no Japão.

Um outro fator também concorreu para o surgimento dos CCQ. Ocorre que, compõe as forças de ocupação americana, havia estatísticos, administradores, médicos, professores etc. Entre estes, encontrava-se o estatístico Deming que, em julho de 1950, foi convidado pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* JUSE, para dirigir um seminário sobre controle de qualidade.

Neste seminário, a atenção principal era o controle estatístico de qualidade e causou impacto entre seus participantes (engenheiros, técnicos e professores). A apresentação de Deming foi de tal forma marcante, que em junho do ano seguinte a JUSE instituiu o Prêmio Deming para controle de qualidade, tanto para empresas (medindo criatividade, sistema de CQ e produtos), como para pessoas (pela sua cooperação ao avanço do CQ). A outorga dos prêmios era de caráter nacional e mereceu cobertura ampla da imprensa.

Em 1954, Duran foi convidado, pela JUSE, para ministrar o Seminário de Gerência de CQ. Aí foram lançadas as bases filosóficas do CQ como parte da gerência (da cúpula), devendo ser implementado em toda a empresa. Surge, então, o CQT (controle de qualidade total), que propunha o engajamento dos operários, no CQ, no dia-a-dia de seu trabalho, em uma espécie de rateio de responsabilidade.

Em 1956, a JUSE promoveu, através dos meios de comunicação de massa, cursos de CQ, para supervisores, mestres e operários. Em 1960 foi instituído o mês da qualidade (novembro), com posters, bandeiras e todo o aparato deste tipo de promoção sendo espalhados pelas fábricas, numa tentativa de recuperar a economia e apaziguar os conflitos então existentes.

Neste sentido é que se pode afirmar que "os círculos de controle de qualidade surgiram e se desenvolveram no Japão como movimento, a partir de 1960, num contexto marcado por uma vaga de inovações tecnológicas, pela recessão econômica e por grandes conflitos sociais (greves gerais nos principais ramos industriais, lutas do movimento operário organizado contra a remoção do tratado de segurança Japão EUA)" (Hirata, 1983).

* Agradeço a Edmar Gualberto, pelos dados, e a Maria Marta de Souza Escobar, pelo levantamento e coleta de material bibliográfico. Obviamente, isto não implica, necessariamente, que qualquer um dos dois concorde, no todo ou em parte com a forma como o assunto é tratado aqui.

** Economista, Mestre em Administração (UFRGS) e Doutorando em Administração (FEA/USP).

Em 1962, aparece a GEMBA-TO-QC, revista destinada a difundir o CQ para mestres, com o intuito de que estes disseminassem os ensinamentos de Estatísticas e CQT entre os operários. Tal revista buscou: facilitar a educação e o treinamento em CQ; estimular mestres e operários a serem seus assinantes (o preço da assinatura era irrisório); organizar, a nível de oficina, um grupo denominando de Círculo de CQ¹ o primeiro número da revista aconselhava a formação do CCQ, através de farta propaganda. Em abril do mesmo ano, e daí em diante, todos os CCQ que se constituíam poderiam obter registro na JUSE (1980).

Em 1981, havia 128 mil CCQ registrados na JUSE, envolvendo 1,1 milhão de participantes (Hirata, 1983). Estima-se, contudo, que existe mais de um milhão de círculos não registrados e cerca de oito milhões de pessoas envolvidas.

Atribui-se a Ishikawa a idéia dos círculos, quando este propôs introduzir microfunções administrativas (basicamente planejamento, controle e execução) na função de execução das tarefas. A idéia central é a de delegação de responsabilidade (e não de autoridade).

A Ideologia e o Funcionamento; como tudo isso parece ser bom

Existem algumas diferentes concepções do que seja o CCQ, embora, em essência, não sejam concepções divergentes.

Os CCQ "constituem numa das mais positivas formas de participação na Administração. O objetivo dos CCQ é utilizar a energia e a criatividade das pessoas situadas nos níveis hierárquicos mais baixos na ajuda da identificação e solução dos problemas relacionados com a Qualidade". A filosofia dos CCQ, "resulta sempre que as pessoas envolvidas tornar-se-ão mais produtivas e terão maior interesse no trabalho nos quais é permitido e até mesmo solicitada sua intervenção"².

Os CCQ são grupos de pessoas que executam atividades de controle a nível de suas tarefas. A dinâmica da atuação dos círculos requer, de seus membros, a incorporação de valores imaginários, tais como: melhoria no desenvolvimento do pessoal; participação dos funcionários na solução dos problemas relativos ao seu trabalho ("democracia industrial"); liberação do potencial humano; aumento das habilidades do pessoal; espírito de íntima cooperação com a gerência (criação de "atitudes positivas"); reconhecimento e autorealização dos participantes; melhoria nos produtos para exportação, dando reputação e prestígio à empresa, a seus empregados e ao país.

Os empregados "são estimulados a participar", pois "formam grupo natural de trabalho" reunindo-se, inclusive, fora do horário normal de trabalho (sem remuneração adicional). A tarefa do círculo, chefiado por um contramestre (o líder), é a de estudar os problemas de produção ou de serviços no âmbito de sua área de trabalho, propor soluções para a resolução destes problemas, fazer experimentos e executar as propostas. Sendo bem-sucedido, o grupo recebe manifestações de reconhecimento. Para se ter uma idéia da dimensão dos círculos, um CCQ médio, no Japão, produz de cinqüenta a sessenta sugestões implantadas, por trabalhador, por ano (Ouchi, 1982). Isto implica cerca de quatrocentos milhões de sugestões anuais, visando solucionar problemas do processo de produção capitalista no Japão.

As técnicas empregadas para o controle de qualidade, ensinadas nos círculos, geralmente são: diagramas de causa e efeito; diagrama de dispersão; diagrama de Pareto; histograma; estratificação; gráficos; lista de verificações. O diagrama de dispersão, ou diagrama sequencial, é também, chamado de "espinha de peixe ou Ishkawa sequencial: o diagrama de cau-

sa e efeito é também chamado de 4M's (mão-de-obra; material; máquina; método). Estas são as ferramentas operativas dos círculos.

Os círculos têm, como base, o aprimoramento das técnicas de liderança e das atitudes dos operários; o estímulo ao aperfeiçoamento individual; a conscientização dos operários quanto a importância da qualidade para os consumidores, a empresa e o país; o fiel cumprimento das diretrizes estabelecidas pela cúpula quanto aos seus objetivos; a melhoria do ambiente de trabalho, com a criação de um clima de confraternização, cooperação e camaradagem, o pleno aproveitamento das capacidades e da criatividade do trabalhador. Estas são as ferramentas gerenciais dos círculos, visando o envolvimento do trabalhador na filosofia da cúpula.

Para a optimização do uso das ferramentas, os círculos apóiam-se nas técnicas administrativas clássicas³ de comunicação, divisão de funções, participação ativa, aprendizado constante e liderança³ (JUSE, 1980).

O funcionamento dos círculos obedece a um esquema de etapas sucessivas que é semelhante às receitas dos teóricos neoclássicos da administração americana (Jucius & Schlender, 1979; Koontz & O'Donnell, 1982; Newman, 1969), no que se refere ao processo decisório. Trata-se de uma adaptação à problemática dos círculos. Com efeito, a seqüência dos círculos é a seguinte: formação; registro no departamento; escolha do líder; seleção do tema ou problema; estudo do problema; planejamento da solução para o problema; implantação da solução; confirmação do efeito obtido; conclusão do trabalho; apresentação do trabalho (Deming, 1981).

Os elementos devem participar voluntariamente do círculo, sendo que é o líder o responsável pelo mesmo junto ao departamento de controle de qualidade. Os círculos recebem nomes (os mais sugestivos) ou números e devem se reunir sistematicamente para tratar do problema proposto, o qual é "propriedade intelectual" do círculo que o selecionou. A função do registro dá ao departamento de CQ o controle também sobre os problemas em exame, evitando superposição e incentivando a competição (capitalista) entre os vários círculos.

As sugestões, em vários casos, são encaminhadas à consideração do departamento competente ou, em outros casos, a um departamento central que aglutina, trata e encaminha tais sugestões. As sugestões podem ser imediatamente implantadas, voltar para o círculo para reelaboração ou ser recusadas.

Como aponta Leite (1981) os objetivos fundamentais dos círculos são:

- melhoria da qualidade dos produtos;
- aumento da produtividade;
- redução dos custos⁴

Os temas, continua Leite, evoluíram e saíram do âmbito propriamente operacional para incluir também o ambiente e as condições relativas ao processo de trabalho, envolvendo, de uma forma geral, questões referentes a:

- desenvolvimento do autocontrole;
- redução dos custos devido a perdas internas e externas;
- redução do período de parada das máquinas;
- redução do absenteísmo;
- melhoria do clima social.

A implantação do CCQ, para Leite, deve ser precedida de um período de catequese, para vencer as possíveis resistências, envolvendo esquemas de conscientização; educação e treinamento; interesse; condução eficaz; motivação; reconhecimento; recompensa; e atribuições.

Tais esquemas, que buscam comprometer trabalhadores, mestres, supervisores, técnicos e engenheiros, com os objetivos das empresas, levam a um conjunto de medidas e de ações que resultam em um processo formal de funcionamento dos grupos, de acordo com padrões técnicos pré-elaborados pela direção. Nesta padronização leva-se em conta o que Elton Mayo já havia sugerido: trabalham considerando os grupos informais. Os CCQ utilizam amplamente as relações informais, condensando-as em termos de estratégia administrativa de alargamento e enriquecimento do trabalho.

Com efeito, parte considerável das reuniões realizam-se fora do horário de trabalho e apenas uma parte delas é remunerada, em termos de horas de formação, de refeições, de material de pesquisa ou de somas simbólicas em dinheiro. O custo que representa o CCQ no entanto, é compensador para a empresa, pois os benefícios são, em média, 42,4 vezes superior a estes custos: "o patronato japonês insiste em que o objetivo principal dos CCQ é criar um clima de harmonia entre os empregados, sendo o benefício material apenas uma decorrência indireta dessas atividades" (Hirata, 1983).

Os CCQ, enquanto forma de participação do trabalhador na solução dos problemas a nível de suas tarefas, devem-se não só ao sistema de emprego no Japão (Ouchi, 1982), como das relações de trabalho, das condições sócio-culturais e, em particular, "das formas de funcionamento das estruturas familiares (Hirata, 1983). O envolvimento do trabalhador se dá segundo técnicas específicas de motivação, onde o peso da relação entre a atividade produtiva e a vida familiar é significativo. A empresa mesmo reúne as esposas e filhos dos funcionários para solicitar-lhes a compreensão, quando seus maridos voltarem tarde da noite para suas casas ou quando tiverem que sair nos fins de semana para participar das atividades dos círculos.

Além disto, na distribuição de prêmios, pelas sugestões dos CCQ, as esposas são convidadas para, juntamente com os maridos, receberem as premiações, em um explícito reconhecimento de seu papel e da família "no êxito deste tipo de gestão da mão-de-obra" (Hirata, 1983).

O recrutamento do pessoal nas grandes empresas é bastante peculiar. Não se recrutam pessoas com experiência; é dada prioridade para oriundos das universidades imperiais; o candidato deve ter uma atitude positiva com relação ao seu trabalho. O critério do envolvimento no trabalho é, pois, anterior ao próprio trabalho.

Ao nível das relações internas, na fábrica, também existem peculiaridades: colaboração entre pessoal de execução e de comando; reduzido leque salarial; pessoal de comando (engenheiro) originam-se em grande número dos quadros operários; alto nível de formação escolar.

O funcionamento dos CCQ e a ideologia que os sustentam dão uma conotação de uma real participação do trabalhador na gestão do processo de trabalho, sob um clima de satisfação, harmonia, cooperação e integração, com operários, mestres, técnicos e alta administração, todos altamente motivados.

A Versão Tupiniquim: empresas brasileiras embarcam na canoa do "milagre" japonês

O processo de acumulação do capital no Japão não sofreu interrupções desastrosas, como no ocidente, nas épocas de crise mundial do capitalismo. A produtividade, no Japão foi, entre 1950 e 1970, a mais alta do mundo (tabela 1). Qual o segredo desta performance?

TABELA 1
Taxa anual de aumento da produtividade
países desenvolvidos e Brasil
1950-1970

PAÍS	TAXA (%)
Estados Unidos	2,6
Canadá	2,9
Inglaterra	3,0
França	5,9
Alemanha Ocidental	6,7
Itália	7,8
Japão	13,4
Brasil	
Indústria	0,21
Comércio	1,84
Agropecuária (1940-70)	2,92

Fontes: Science Management International e FIBGE.

Muitos técnicos e pesquisadores do Ocidente invadem anualmente o Japão atrás da resposta, a qual está no tipo de gestão adotado nas empresas: os CCQ.

A crise econômica atual, que afeta grande parte do sistema econômico no Brasil, tem como efeitos o desemprego, altas taxas de inflação, dívida externa crescente, movimentos grevistas, queda do poder aquisitivo, grande ociosidade no setor produtivo, retração dos investimentos, entre outros.

A competição capitalista requer aperfeiçoamentos constantes não só no processo de produção como também nas formas de atingir o mercado consumidor. Esta necessidade, inerente ao capitalismo, implica canalização de recursos *ad hoc*, os quais tornam-se escassos em épocas de crise. O sucesso do capitalismo japonês, mesmo sob condições gerais adversas, é evidente (baixo custo, boa qualidade, preços competitivos mesmo no mercado externo, expansão industrial, produtividade elevada etc), o que levou algumas empresas brasileiras a buscar desvendar os segredos deste sucesso e traduzi-las às suas necessidades. Afinal, aumentar a produtividade, baixar custos, melhorar a qualidade dos produtos e, de quebra, possuir um ambiente de cooperação e motivação entre os empregados, não são estes os objetivos de toda empresa capitalista?

A aplicação da técnica japonesa de CCQ, no Brasil, foi feita com algumas adaptações porque não é possível reproduzir aqui o sistema de emprego, o envolvimento familiar, as especificidades sociais, culturais, históricas e políticas⁵. De qualquer modo, como se verá, as adaptações não alteram a essência da filosofia subjacente a este tipo de gestão.

A aplicação das técnicas dos CCQ no Brasil é ainda reduzida, embora seja significativo o ritmo de sua expansão. Estima-se em quatrocentos o número de empresas que adotam esta técnica ou parte dela. A União Japonesa de Cientistas e Engenheiros — JUSE considera o Brasil como sendo "o quarto país em termos de desenvolvimento do CCQ e o primeiro do Ocidente a iniciar o trabalho de implantação do sistema" (Gualberto, s.d.).

A introdução de programas de CQ deu-se, de forma sistemática, na R. Ohm (na década de 1960) e na Volkswagen (1971), mas a implantação do CCQ ocorre, de fato, em 1972, na empresa Johnson & Johnson, na área de Garantia de Qualidade, através de Oleg Greshner. Em 1974, o programa é implantado na Embraer e, daí em diante, começa a ser introduzido em várias empresas surgindo associações de CQ (e. g. Assoc. Valeparaibana de CQ; Assoc. Catarinense de CQ etc.).

Tais associações promovem seminários e encontros

regionais e nacionais, no sentido de divulgar a *filosofia* dos círculos e seus resultados práticos nas empresas em que o programa encontra-se implantado.

Além das associações, outras organizações entram no esquema de oferecimento de programas de treinamento, consultoria em CCQ etc., como, por exemplo, o Instituto de Organização Racional de Trabalho - IDORT; Management Center do Brasil (MCB); Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT); universidades, entre outros.

O CCQ é entendido, pela maioria de seus coordenadores nas empresas, como um sistema auxiliar de gestão, baseado na participação dos trabalhadores a nível de grupos voluntários, visando reduzir custos, melhorar ou manter a qualidade dos produtos, gerar um bom ambiente de trabalho (harmonioso, participativo, cooperativo etc.).

No Brasil, as reuniões dos membros dos círculos não se dão fora do horário de trabalho, já que, pela CLT isto implica pagamento de horas extras por parte das empresas. Nada impede, contudo, que os membros dos círculos reúnam-se fora do horário de trabalho de forma *espontânea*.

Sem embargo, após a formação do grupo, seus membros são "convidados a participar de uma reunião denominada *familiarização* onde vão receber informações a respeito do programa, seus objetivos e benefícios a quem participa" (Gualberto, s.d.).

Enquanto no Japão os círculos são estruturados nos setores de trabalho dos participantes, no Brasil existem três tipos de círculos: (a) de linha, no qual os participantes pertencem a uma mesma área e desenvolvem projetos específicos à área, sendo que sua implantação é autorizada pela chefia da área; (b) de coordenação, no qual os participantes pertencem a áreas diversas, pois o desempenho de uma área afeta o de outra; (c) específico, no qual os participantes são *convidados* a resolver problemas detectados pela chefia.

Os grupos escolhem um líder, o qual deve planejar, organizar e controlar os trabalhos, além de ser responsável pela comunicação. Cabe ao líder manter o entusiasmo do grupo. O grupo escolhe também um secretário, para elaborar atas, relatórios, comunicados etc. Trata-se de uma organização grupal fundada nos mesmos princípios da organização burocrática exigida pela acumulação capitalista.

A motivação dos trabalhadores dos círculos está voltada para as necessidades sociais, psicológicas e de autorealização — segundo o conhecido esquema da hierarquia das necessidades de Maslow. Os níveis em que a motivação é centrada são o educacional (cursos, conferências, concursos de cartazes etc.), social (festa de aniversário, confraternização etc.) e esportiva (futebol, dominó, snooker, ping-pong).

Uma empresa, que adota a técnica do CCQ, promove regularmente promoções sociais entre os empregados, possuindo inclusive um clube de campo onde realiza atividades esportivas. Esta empresa criou medidas para incentivar a participação nas festas de confraternização e, para espalhar o espírito de confraternização no local de trabalho, introduziu um *lay-out* nas salas em que diretores e funcionários são separados por janelas de vidros. Nos restaurantes da empresa, não há distinção: todos sentam-se à mesa e a refeição é a mesma. O importante é "vestir a camisa" da empresa.

Outra empresa, visando a motivação e a participação, introduziu caixinhas de sugestões; promove palestras matinais de higiene, segurança e economia; o diretor executivo circula pela fábrica conversando com os funcionários; as salas da direção são simples. Outra empresa instituiu um sistema de pre-

miação. Outra faz circular um jornal interno, que visa motivar os empregados com larga *propaganda* dos objetivos da empresa. São, em resumo, vários os artifícios usados na motivação dos empregados.

Uma descrição destes artifícios é feita por Regina Drumond (1983), psicóloga do DRI, da Divisão de Trefilaria da Belgo-Mineira. Regina Drumond aborda várias questões, entre as quais, pode-se destacar: necessidade de conscientização do trabalhador para qualidade; orgulho pelo trabalho; benefícios mútuos, para empregados e empresa; melhoria da qualidade de vida; liberdade de opinião; oportunidade de reconhecimento. O CCQ, como se pode notar, funciona também como estratégia de motivação e, "nada mais é que um investimento no que temos de mais precioso: o homem; manipulando o mais importante motor que ele carrega consigo — a criatividade — movida por um precioso combustível chamado entusiasmo (Silva, 1983).

No V Encontro Nacional de Coordenadores de CCQ, foram feitas várias recomendações, em plenário, tanto no que se refere à implantação dos CCQ⁶, quanto do relacionamento com o sindicato⁷. Em ambos os casos, fica evidenciada a preocupação com a adaptação aos *valores* específicos da *cultura* das organizações brasileiras e, do mesmo modo, a dificuldade em reproduzir as relações de trabalhos japoneses no Brasil.

CCQ: A ESTRATÉGIA GERENCIALISTA

Neste item analisarei o CCQ a partir de suas duas características fundamentais: aumento da produtividade e o binômio motivação-participação. Feito isto, procurarei indicar, a título mesmo de conclusão do item, as sutilezas que os ideólogos e defensores do CCQ não contam.

Aumento da Produtividade e Controle de Processo Produtivo

Parece não haver muita dúvida sobre o fato de que a elevação da produtividade pode ser atribuída às transformações das técnicas adotadas na produção ou, mais exatamente, às transformações e aperfeiçoamentos introduzidos no processo técnico de trabalho.

Existe, no entanto, autores que defendem a idéia de que a produtividade é devida apenas ao aperfeiçoamento da maquinaria e ao controle dos custos gerais das empresas. Esta concepção apenas desvia o conceito de produtividade, largamente empregado atualmente, de sua origem real: a mais-valia relativa.

O conceito de produtividade proposto por Silva (s. d.), é esclarecedor. Com efeito, Silva entende que "a produtividade resulta do aproveitamento adequado dos elementos humanos disponíveis e do emprego da mão-de-obra especializada em tarefas específicas; da perfeita compreensão dos deveres e direitos de patrões e empregados; das boas relações entre trabalhadores e chefes". A produtividade resulta de uma estratégia global da empresa (Matos, 1982), visando alterar as formas de trabalho, a mentalidade do trabalhador, introduzindo ou não maquinaria no processo.

Tal conceito aproxima-se do de mais-valia relativa, proposto por Marx (1983), à medida que sua produção "revoluciona de alto a baixo os processos técnicos do trabalho e os agrupamentos sociais".

O CCQ aparece, exatamente, como uma estratégia de aumento da taxa de mais-valia pelo encurtamento do tempo de trabalho necessário para repor o valor da força de trabalho

comprada. O CCQ revoluciona os processos técnicos do trabalho e o faz através da introdução do controle da qualidade ao nível do grupo, do envolvimento do trabalhador no empreendimento capitalista e das técnicas de apropriação do conhecimento do trabalhador sobre seu trabalho (fazendo competição de sugestões).

A adoção da técnica do CCQ nas empresas pressupõe um período de treinamento, não só para que a *filosofia* seja absorvida pelos trabalhadores, mas para que estes aprendam também a utilizar os instrumentos de controle de qualidade (diagramas, gráficos, histogramas etc.). A figura do mestre, essencial no esquema taylorista, não desaparece, antes é disseminada, de forma que se tem agora um mestre (o líder) por círculo, o qual, devidamente treinado, executa as mesmas funções: há, isto sim, um evidente aperfeiçoamento.

As reuniões dos círculos fora do horário de trabalho, com remunerações simbólicas ou mesmo sem remuneração, é uma estratégia de prolongamento da jornada de trabalho sem as implicações legais que isto traria, já que se trata sempre de *adesão voluntária*. Isto é a forma mais simples de aumentar a taxa de mais-valia.

O que os defensores dos CCQ procuram, em ambos os casos, é não deixar sequer uma *pista* de que se trata de mera exploração do trabalhador, de uma forma de gerar mais excedente, mais sobretrabalho. Daí a necessidade de evidenciar as idéias de participação, colaboração, identidade de interesses entre a empresa e os empregados, benefícios comuns, sobejamente conhecidos já dos teóricos gerencialistas americanos (Faria, 1983).

Com efeito, como os círculos não eliminam a organização formal do trabalho, é mantido o esquema de separação das atividades intelectual e manual e de hierarquia no processo produtivo. É, por todos os meios, uma atualização do taylorismo, uma adaptação da prática taylorista às novas necessidades do capitalismo, à medida que aumenta a cadência, o ritmo da produção e, ao mesmo tempo, aumenta o controle do processo produtivo pela redução do esforço de manobra política dos trabalhadores: o processo de trabalho permanece controlado e, o que é mais, controlam-se também as relações de trabalho.

As sugestões, geradas nos círculos, não servem apenas à unidade produtiva onde funciona o círculo, mas a todas as unidades associadas. Trata-se de criar uma espécie de compromisso entre fábricas, clientes, fornecedores e revendedores, peças necessárias ao processo de acumulação capitalista.

Da Motivação-Participação ao Logro: apostando no sucesso da manipulação

A idéia que sustenta os CCQ está centrada no binômio motivação-participação: os empregados, motivados (e felizes), participam da gestão das tarefas. Esta idéia, como tal, tem como fim mascarar as relações objetivas que se dão nas organizações.

O objetivo da insistência dos ideólogos dos CCQ na motivação e na participação é facilmente compreendido. O que se quer com isto é controlar para produzir, pois a realidade é passada aos trabalhadores como tradução do sistema de relações tal como foi definido pela direção. Sob um sistema de liberdade vigiada, formalmente controlada, a motivação-participação é introduzida de cima para baixo e é executada segundo padrões bastante claros, onde são pré-fixados não apenas os limites como os mecanismos de controle das ações: só é permitido o que puder ser controlado⁸.

Os seminários de familiarização têm como função,

exatamente, propor a existência de um mundo sem divisão (chefes e subordinados, lado a lado, no restaurante, nos escritórios, nos círculos), onde cada um acredita na importância do que faz, porque é levado a crer no que vê. Como o que vê é o que foi definido pela administração, o indivíduo cai na armadilha da administração e não apreende a realidade.

A organização propõe, aos agentes, uma série de representações coletivas (melhorar a qualidade do produto, conceder benefícios aos empregados, ajudar o país a sair da crise etc) e os induz a se conformarem a elas. Os indivíduos são, assim, coagidos “a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresa, a terem um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação, vinda dos outros ou de si mesmos” (Enriquez, 1974). Daí o *espírito* de colaboração, de harmonia, de participação, que é proposto e inculcado aos agentes.

A idéia da participação é fundamental no esquema do “mundo sem divisão”. Sem dúvida, não podendo separar totalmente os dirigentes dos dirigidos, a organização nega a diferença como se a diferença não percebida fosse igualdade: os círculos são reuniões voluntárias entre iguais, que escolhem democraticamente seus líderes; todos sentam-se à mesma mesa e almoçam o mesmo cardápio. Estes detalhes não afetam o principal, pois a organização, ao propor um ideal comum, não só castra os projetos individuais, como enquadra todas as condutas.

Com efeito, “os valores, as idéias que ela propõe, à medida que vão ser interiorizados, vão servir de normas de comportamentos aos indivíduos, que não irão mais se interrogar sobre o sentido de sua ação. O sentido já está aí. Basta fazê-lo seu. A partir desse momento os atos não levam mais consigo sentimentos de incerteza (a exploração é normal já que permite tirar lucro...)” (Enriquez, 1974).

O desejo do indivíduo é o desejo da empresa. O ideal do indivíduo é o ideal da empresa. A vida do indivíduo é a vida da empresa. Os CCQ propõem mesmo um esquema de identificação, de entrega, de consagração do indivíduo à empresa.

A técnica, já conhecida, da hierarquia das necessidades, serve bem aos propósitos. Primeiro, porque esvazia a categoria dos desejos; segundo porque expulsa o conflito das relações de trabalho; terceiro, porque são sempre iguais, para todos. Tudo se passa como se as necessidades obedecessem a uma hierarquia, de forma que um desejo só emerge após satisfeito o seu antecessor. Tudo se passa como se todas a pessoas tivessem os mesmos desejos na mesma escala linear. É por apostar na manipulação, que as chefias permanecem sempre em *estado de alerta*, prontas para atender as necessidades, tão logo as anteriores forem satisfeitas, no momento certo e como objetos adequados.

Por insistir no logro, por apostar na manipulação, é que se busca o *milagre*, venha do Japão ou de outro lugar qualquer. Sempre existe surpresa para quem crê na satisfação eterna, mesmo que tal satisfação seja a mais complexa da hierarquia, porque ao fazer crer, a administração acaba também por crer no visível imediato dos seres e das coisas.

Existem, contudo, muitas sutilezas escondidas.

As Sutilezas que os Ideólogos não Contam: o lixo fino fica debaixo do tapete

Os ideólogos dos círculos omitem, de suas pregações, as razões de adoção dos CCQ pelas empresas: aumentar a taxa de mais-valia; gerar mais excedente; acumular capital. Em síntese: aumentar o ritmo da exploração. Não era, no entanto, de se esperar que não o fizessem.

A omissão, contudo, não fica apenas neste nível.

Com efeito, como aponta Tragtenberg (1982), no Japão, onde os círculos são aplicados, apenas uma minoria de trabalhadores tem estabilidade no emprego. A seleção dos candidatos é a concretização da íntima vinculação empresa-escola, onde são valorizados, através de relatórios, a calma e a docilidade dos candidatos. Preenchendo este requisito e sendo leal à empresa, o funcionário terá um contrato permanente.

Entrando na empresa, o funcionário é obrigado a passar pelo curso de controle de qualidade e controle em processo. Feito isto, é introduzido no esquema dos círculos, o que não tem nada a ver com a propalada espontaneidade ou com a adesão voluntária.

Iniciando suas tarefas na fábrica, o operário trabalha em um ritmo intenso e deve, ainda, incentivar o companheiro que se *atrasou*. Cria-se um clima de disputa, de falsa solidariedade, pois o atraso deve-se ao fato de que a exigência da produção está acima da capacidade do trabalhador médio, já que se baseia no desempenho dos melhores (como o Smith, *bombeiro bovino*, do esquema de Taylor). O incentivo aos companheiros é uma forma sutil de fazer com que cada um seja fiscal do outro, seja o *olho do patrão* (nas palavras de Fayol) vigiando os vigilantes, em todo o canto.

A recompensa do trabalhador vem em forma de medalhas, chaveiros, bonés, participação em torneios esportivos, churrascadas, clubes de campo, encontros após o trabalho e outras formas de manipulação. Na maioria dos casos, o trabalhador não tem estabilidade, ganha menos que os de contrato permanente, é demitido após a tarefa para a qual foi contratado (sem indenização). É um *bóia-fria na indústria*.

Estas formas de manipulação são *produzidas* e aplicadas pelos departamentos de relações industriais (ou departamentos de recursos humanos), onde trabalham, a serviço da acumulação capitalista, psicólogos organizacionais, sociólogos, administradores e assistentes sociais. O objetivo é o de iludir o trabalhador, na tentativa de criar o *escravo contente e auto-assumido*. A empresa não é apenas a empresa, mas a *nossa empresa*, que fabrica os *nossos* produtos. O papel destes profissionais, dos departamentos de relações industriais (RI), ou de recursos humanos (RH), é o de traduzir e disseminar a ideologia burguesa nas oficinas.

Com efeito, “fundado nas teorias de motivação de Herzberg, Maslow e McGregor, o empresariado, pelos departamentos de recursos humanos, procura impor um dos mais arrojados tipos de escravidão. Cansado de explorar o *corpo produtivo* do operário, volta-se para a exploração da *mente produtiva* da mão-de-obra, e isso a baixíssimo custo. Para isso, necessita um departamento de recursos humanos que saiba manejear a teoria da motivação, a procura da auto-realização e trabalho criativo que cada operário possui, utilizando-as a serviço do lucro patronal” (Tragtenberg, 1982).

Os CCQ não são, nesta medida, uma tentativa de controle patronal sobre o processo produtivo e sobre as relações de trabalho. Os círculos constituem “o próprio controle vertical, burocrático e patronal, onde o supervisor é a peça-chave apoiado pela alta administração” (Tragtenberg, 1982). Tudo gira em torno da necessidade do capital em aumentar a produtividade e reduzir os custos, sob a manipulação psicológica, tendo como discurso legitimador a satisfação do trabalhador.

Não é sem razão, portanto, que as empresas consigam incrementar a dedicação do trabalhador aos seus fins. Os trabalhadores, além do tempo normal, são levados a se reunir com seus companheiros do círculo, a meditar (cultuar a transcendência da mente) sobre os problemas da empresa, a cantar

o hino da empresa, a fazer ginástica em grupo, a participar (como atleta ou torcedor) das atividades esportivas. A empresa é quase uma *instituição total*, é o mundo do assalariado e não um local de trabalho. Como aponta Tragtenberg, o trabalhador dedica 80% de seu tempo à empresa, 15% aos colegas (nas atividades fora do trabalho, destinadas a criar um ambiente familiar) e apenas 5% à família.

Para completar o quadro, a organização sindical japonesa é um instrumento de colaboração com o patronato (daí a baixa freqüência de greves e movimentos operários). A ideologia sindical é de harmonia e colaboração de classes; recusam a idéia de conflitos de classes, de interesses diferenciados. Sendo sindicatos por empresa, aceitam as medidas de subcontratação nos períodos recessivos, já que estão vinculados às necessidades dos trabalhadores permanentes e de acordo com os objetivos empresariais.

Nas adaptações feitas no Brasil, fica evidenciada a tentativa de investir não nos círculos, mas na composição possível entre, de um lado, a redução dos custos, aumento da produtividade, melhoria de qualidade e, de outro, a harmonia, o envolvimento, a motivação, a participação ativa na solução dos problemas da empresa. Os CCQ são isto sim, instrumentos de superexploração do trabalhador, apoiado em técnicas específicas de manipulação.

POR UMA CONCLUSÃO

Os CCQ se tomados como meios de colaboração de classes, provocariam a derrocada da idéia de que a organização, sob o capitalismo, pudesse basear-se na não submissão, na cooperação voluntária. Ora, para que o capital possa perpetuar sua dominação “qualquer organização do trabalho deve ser, indissoluvelmente, técnicas de produção e de dominação patronal sobre aqueles que produzem, pois a finalidade da produção capitalista nada mais é do que o aumento do capital em si, e tal finalidade alheia aos trabalhadores, só pode ser realizada por eles, sob coerção (direta ou velada). (Gorz, 1980).

A participação dos trabalhadores não implica sua liberdade porque não implica *apropriação das forças produtivas* (Marx & Engels, 1976). O CCQ não pode ser um instrumento de libertação do trabalhador, como querem fazer seus ideólogos, pelo fato do trabalho tornar-se mais leve e agradável, pela estabilidade no emprego, pelo aumento da remuneração, pelo reconhecimento de suas capacidades, pela motivação do trabalhador, pois, independentemente destes detalhes, “a determinação capitalista do trabalho é a destruição do trabalhador, a negação de sua liberdade; em resumo, sua alienação” (Gorz, 1980).

A introdução do CCQ nas empresas capitalistas não é apenas a introdução de uma variante qualquer na organização do trabalho, mas uma estratégia da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do trabalho.

Em resumo, o CCQ não passa de um taylorismo adaptado às novas necessidades do capital e que tem, nas técnicas de manipulação, seu ponto central de legitimação da exploração da força de trabalho. Aquilo que é apresentado como novo, como gerador de benefícios ao trabalhador, como recusa ao “ciclo da desconfiança” taylorista não é, senão, a mesma lengalenga taylorista. O que se recusa é o que se reproduz. O alarido que se faz em torno dos círculos não é, senão, devido à sua eficiência em aumentar o sobretrabalho, em aumentar a mais-valia, extraída da força de trabalho (aumentar a produtividade), sem gerar, em um prazo relativamente longo, a con-

trapartida dos movimentos operários (apaziguamento temporário).

NOTAS

1. A idéia do termo círculo resultou da forma de disposição dos membros do grupo nas reuniões (em círculo). Tal forma de disposição é baseada na idéia de que, assim, as reuniões são mais participativas, descontraídas, já que não há identificação geográfica da chefia (na *cabeceira* da mesa). Trata-se, somente, de uma credice, bastante divulgada, por certa corrente de psicólogos organizacionais, como técnica ou, mesmo, como decorrência de experimentos científicos.
2. Ver, sobre isto, um *paper* sobre "Os Círculos de Controle de Qualidade" elaborado pelo Instituto Brasileiro do Petróleo. Deste *paper* não constam referências habituais, como autor e data, por exemplo. Os grifos são meus.
3. Referindo-se ao líder, Paulo Gomes de Paula Leite ("Círculo de Controle de Qualidade" *Problemas Brasileiros*, nov. 1981, p.22-30), indica que este deve ser "descontraído, cooperador, manso" (sic) e, principalmente, não deve ser "vaidoso, nem ditador". Ora, nenhum esquema de manipulação de trabalhadores que se preze pode basear sua direção na coerção e na valorização de tal cargo. Seria ingênuo supor que fosse dada ênfase na vaidade individual e na "ditadura" do líder.
4. Uma técnica paralela dos CCQ para redução dos custos é o *kan-ban*, ou seja, técnica de gestão de materiais e de produção no momento exato (*just-in-time*), cujo controle é feito através do movimento de um cartão. Ver, sobre isto, Célia Chaim. A vitória japonesa. Administração e Serviços, São Paulo, *Gazeta Mercantil*, 44:11-16, abr. 1984.
5. A descrição das adaptações foi feita baseada na prática de algumas empresas. Tais empresas não serão aqui identificadas, pois como não tive autorização expressa para fazê-lo em alguns casos, optei por não identificar nenhuma.
6. As recomendações, em plenário, sobre a implantação dos CCQ, são as seguintes: visar maior possibilidade de participação e, com isso, melhoria da qualidade do produto e dos serviços; a idéia deve ser "vendida" à Diretoria. Esta "comprar" a idéia é condição *sine-qua-non* para a implantação; a continuidade da atividade do CCQ depende basicamente da adesão da Diretoria. O maior problema mesmo é a continuidade do programa; condição essencial do membro de CCQ ser voluntário; Segunda Fase da Implantação de CCQ envolvimento da supervisão, cuja participação é fundamental para a continuidade do programa; o programa deve desenvolver-se de forma gradual. Os primeiros quatro anos permitem colher valiosos ensinamentos, que vão permitir uma expansão segura e firme; até a quantidade de quatro grupos o Coordenador pode ser não-exclusivo; de 4 a 20 grupos, o Coordenador deve ser exclusivo; após 20 grupos, a Coordenação deve ser descentralizada, com a participação de um Facilitador; os membros de CCQ em potencial devem receber uma boa formação prévia, para o bom desempenho da atividade de CCQ; deve haver um trabalho de motivação junto aos mestres e contramestres, com boa informação para que o programa conte com a adesão dos mesmos; uma condição para o êxito do programa é uma estrutura bem montada, com o consequente apoio de todos os níveis de Chefia; a implantação deve ser norteada de maneira formal, provocando o entusiasmo e participação das áreas de Chefia; pode ser criado um sistema de coordenação por área, descentralizando o programa; deve ser criado um sistema de avaliação e medição de resultados; é aconselhável que se dê início à formação de Grupos numa área da empresa em que a probabilidade de dispensas seja menos provável; entre os membros em potencial de CCQ deve-se levantar os níveis dos menos dotados para, através de cursos, capacitar-los a desempenhar a atividade; os Grupos devem ser formados, de preferência, por pessoas de áreas afins, funcionalmente; o envolvimento da média chefia na dinâmica do Programa de CCQ é fundamental para a sua maturação; a média-chefia deve ser mantida informada e instruída sobre as técnicas de desempenho da atividade de CCQ; deve-se compreender que CCQ é um contexto global, onde todos são envolvidos; a implantação do CCQ deve ocorrer sem violentar a cultura da empresa, ou seja, deve ajustar-se à mesma; deve ser estabelecido, previamente, um critério para a formação de Grupos de CCQ nas diversas áreas da empresa. Isto deve ser exposto com franqueza e objetividade; a prática tem demonstrado que o supervisor inibe os membros de Grupo, se for instituído como Líder de CCQ; na palestra à "população-alvo", visando a implantação de CCQ, deixar claro que o único motivo válido para ingresso no CCQ é a participação; hoje, com 11 anos de experiência em CCQ no Brasil, dificilmente uma implantação conduziria ao fracasso, desde que siga as recomendações adequadas; a implantação de um Projeto (Trabalho de CCQ) não pode nunca constituir-se de uma condição para a continuidade da existência do respectivo Grupo. Deve estar prevenido da possibilidade da não-viabilidade da implantação; a experiência demonstra que o fator de maior desmotivação para um Grupo é a falta de *feedback*. Em contrapartida, o fator de maior motivação é o rápido *feedback*; o CCQ, em princípio, não pode ser um movimento reivindicatório. Seu campo de atuação deve restringir-se ao triângulo industrial: qualidade, produtividade, custos; o CCQ deve atuar dentro de sua metodologia específica; a empresa deve implantar o CCQ para que funcione dentro do horário normal de expediente, no dia-a-dia; não são só o Diretor, o Gerente e o Supervisor que sabem o que é bom para a empresa. A participação em todos os níveis é fundamental para alcançar o melhor para a empresa; na empresa que já adote um bom sistema de benefícios, o CCQ "rola bem"; os trabalhos de CCQ podem ser direcionados, desde que se admite a recusa do Grupo em assumi-lo; uma vez que a Diretoria tenha autorizado a implantação do CCQ, este passa a ser uma obrigação para todos aqueles de níveis de chefia, e voluntário para a "população-alvo"; o sistema CCQ é implantado de cima para baixo. Assim, o poder, a hierarquia é um fator poderosíssimo; o CCQ poderá abraçar todos os problemas, indistintamente, só depois de adquirir maturidade; um indivíduo, sem suas necessidades básicas satisfeitas, pode ter sensibilidade suficiente para sentir-se motivado a participar quando, então, a própria energia do sinergismo do Grupo o fará lutar para uma automelhoria nesse sentido; é preciso que um Líder tenha sensibilidade suficiente para ser tocado pela Filosofia do CCQ; ou seja, participar sem impor nem dominar, basicamente. A condição de chefe não credencia a ser Líder de CCQ.
7. As conclusões e recomendações do grupo sobre o relacionamento do CCQ com os sindicatos foram assim expressas: "As associações e a União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade devem promover encontros e seminários de divulgação a ambas as partes — Empresários e Sindicatos".

tos — procurando determinar formas para um diálogo futuro, a fim de chegar a um consenso comum. Reconhece também que contactos de ordem particular de empresas e pessoas devem ser incentivados. Recomenda especificamente os seguintes pontos: criar um clima de confiança mútua, através de um jogo aberto e honesto; respeitar o Sindicato reconhecendo a sua posição como legítimo representante dos empregados; incentivar a informação e diálogo entre ambas as partes, ressaltando os benefícios gerados pelo programa como possibilidade de minimização dos atuais problemas que afetam o país; minimizar os conflitos e posições antagônicas, evitando a concorrência entre empresa, sindicato e CCQ; envolver o sindicato e os representantes sindicais desde o início, no programa; definir os campos de atuação, evitando conflitos de competência entre sindicatos e CCQ; garantir que os participantes dos CCQ usufruam dos benefícios econômico/sociais adicionais gerados pelo programa; incentivar a participação e a influência dos representantes sindicais e dos empregados sindicalizados nas decisões relacionadas com o seu trabalho; garantir que o Programa CCQ não esteja diretamente relacionado com as dispensas de funcionários e consequente desemprego.

O Grupo ainda acrescenta a seguinte "Recomendação Prática"

Para os próximos encontros devem ser convidadas autoridades empresariais, sindicais, governamentais, profissionais da área de CCQ, além dos representantes das associações de CCQ, com o objetivo de aumentar o intercâmbio de idéias e promover o diálogo sobre o assunto "CCQ/ Sindicato"

8. Como observa Enriquez (1974), "em todo o tipo de organização, existirá sempre um 'campo' em que alguns sentimentos positivos poderão se exprimir (admiração, felicitações, encorajamentos), da mesma maneira que alguns sentimentos negativos (do tipo crítica construtiva), mas sempre de maneira limitada, circunscrita e mesmo regulamentada.

Essa regulamentação da participação afetiva e emocional apoia-se no respeito às leis do mundo do trabalho, que serão valorizadas, sem deixar igualmente nessa visão de invocar novamente a função imaginária. Será apenas permitido aquilo que não colocar em causa a própria organização e que, numa certa medida, possa ser manobrado e tolerado. Ao contrário, o que trouxer conflito possível será afastado, o que for possível gerador de explosão será proibido"

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DEMING, W. Edwards** — Japan: quality control & innovation. *International Business Week*, july 1981.
- DRUMOND, Regina C.C.** — Nossa experiência com o círculo de controle de qualidade: aspectos humanos. Rio de Janeiro, RAE, FGV, 23 (1):24-6, jan./mar. 1983.
- ENRIQUEZ, Eugène** — Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações. Rio de Janeiro, *Tempo Brasileiro*, (36/37): 53-94, jan./jun. 1974.
- FARIA, José Henrique de** — *O autoritarismo nas organizações: contribuição à crítica da Teoria Geral da Administração*. Brasília, s. ed., 1983.
- GORZ, André (org.)** — *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- GUALBERTO, Edmar** — *Aspectos gerais do programa de círculos de controle de qualidade*. São Paulo, Metal Leve, s.d. (mímeo).
- HIRATA, Helena** — Receitas japonesas, realidade brasileira. *Novos Estudos Cebrap*. São Paulo, 2(2): 61-65, jul. 1983.
- JUCIUS, M.J. & SCHLENDER, W.E.** — *Introdução à administração*. São Paulo, Atlas, 1979.
- KOONTZ, H. & O'DONNEL, C.** — *Princípios de administração*. São Paulo, Pioneira, 1982.
- LEITE, Paulo Gomes de Paula** — Círculos de controle de qualidade. *Problemas Brasileiros*. nov. 1981, p. 22-30.
- MARX, K. & ENGELS, F.** — *A ideologia alemã*. Lisboa, Presença, 1976.
- MARX, Karl** — *O capital, crítica da economia política*. São Paulo, Abril Cultural, 1983.
- MATOS, Francisco Gomes de** — *Conversação e negociação no trabalho*. Rio de Janeiro, CNI, 1982.
- NEWMAN, W. H.** — *Ação administrativa*. São Paulo, Atlas, 1969.
- OUCHI, William** — *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 6^a ed., São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
- SILVA, Ediney Lopes da** — *Custo-padrão e produtividade*. Rio de Janeiro, CNI, s.d.
- SILVA, Osires** — Palestra proferida no V Encontro Nacional de Coordenadores de CCQ. Águas de Lindóia, 19 de março de 1983.
- TRAGTENBERG, Maurício** — Controle de qualidade ou do trabalhador. *Folha de São Paulo*, 31 de maio de 1982, p.3.
- Ainda sobre círculos de controle de qualidade. *Folha de São Paulo*, 27 e 28 de julho de 1982. p.3.
- UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS**. QC Circle Koryo: general principles of QC circles. Tokyo, 1980.