

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE E TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM SINDICATO DE  
TRABALHADORES SOBRE OS PROGRAMAS DE CONTROLE DE  
QUALIDADE TOTAL**

**RITA DE CÁSSIA ARRUDA FAJARDO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE E TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM SINDICATO DE  
TRABALHADORES SOBRE OS PROGRAMAS DE CONTROLE DE  
QUALIDADE TOTAL**

Rita de Cássia Arruda Fajardo

**Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos,  
como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. João Alberto Camarotto**

**Agência Financiadora: CNPq**

**SÃO CARLOS**

**2005**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

F175qt

Fajardo, Rita de Cássia Arruda.

Qualidade e trabalho: um estudo de caso em sindicato de trabalhadores sobre os programas de controle de qualidade total / Rita de Cássia Arruda Fajardo. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

155 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Controle de qualidade. 2. Trabalho (Organização). 3. Sindicato. 4. Trabalhadores. I. Título.

CDD: 658.562 (20<sup>a</sup>)

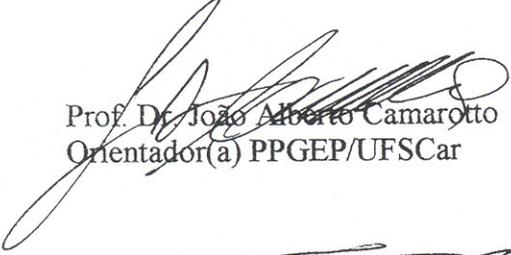


UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 - ramal 232  
Email: [ppgpep@dep.ufscar.br](mailto:ppgpep@dep.ufscar.br)

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Rita de Cássia Arruda Fajardo

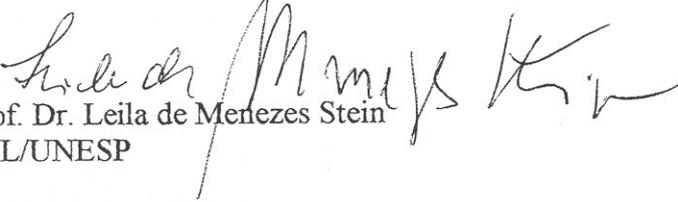
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 08/12/2005  
PELA COMISSÃO JULGADORA:



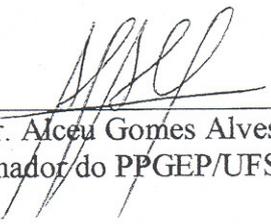
Prof. Dr. João Alberto Camarotto  
Orientador(a) PPGEP/UFSCar



Prof. Dr. Francisco José da Costa Alves  
PPGEP/UFSCar



Prof. Dr. Leila de Menezes Stein  
FCL/UNESP



---

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGEP/UFSCar

## **DEDICATÓRIA**

Aos trabalhadores e trabalhadoras que lutam cotidianamente pela sobrevivência,  
que têm esperança de dias melhores,  
que se constroem como classe  
e que um dia tornarão possível a utopia da liberdade,  
a emancipação da nossa classe,  
e construirão uma sociedade em que a vida será plena de sentidos.

## O OPERÁRIO EM CONSTRUÇÃO

Vinícius de Moraes

*Era ele que erguia casas  
onde antes só havia chão.  
Como um pássaro sem asas  
ele subia com as casas  
que lhe brotavam da mão.  
Mas tudo desconhecia  
de sua grande missão:  
não sabia, por exemplo  
que a casa de um homem é um  
templo  
um templo sem religião.  
Como tampouco sabia  
que a casa que ele fazia,  
sendo a sua liberdade,  
era a sua escravidão.*

*De fato, como podia  
um operário em construção  
compreender por que um tijolo  
valia mais do que um pão?  
Tijolos ele empilhava  
com pá, cimento e esquadria.  
Quanto ao pão, ele o comia.  
Mas fosse comer tijolo...*

*E assim o operário ia,  
com suor e com cimento,  
erguendo uma casa aqui,  
adiante um apartamento;  
além uma igreja, à frente  
um quartel e uma prisão:  
prisão de que sofreria  
não fosse, eventualmente  
um operário em construção.  
Mas ele desconhecia  
esse fato extraordinário:  
que o operário faz a coisa  
e a coisa faz o operário.  
De forma que, certo dia,  
à mesa, ao cortar o pão,  
o operário foi tomado  
de uma súbita emoção  
ao constatar assombrado  
que tudo naquela mesa -*

*- garrafa, prato, facão -  
era ele quem os fazia!  
Ele, um humilde operário,  
um operário em construção.*

*Olhou em torno: gamela,  
banco, enxerga, caldeirão  
vidro, parede, janela  
casa, cidade, nação!  
Tudo, tudo o que existia  
era ele quem o fazia!  
Ele, um humilde operário  
um operário que sabia  
exercer a profissão.*

*Ah, homens de pensamento,  
não sabereis nunca o quanto  
aquele humilde operário  
soube naquele momento!  
Naquela casa vazia  
que ele mesmo levantara,  
um mundo novo nascia  
de que sequer suspeitava.  
O operário emocionado  
olhou sua própria mão  
sua rude mão de operário  
de operário em construção.  
E olhando bem para ela  
teve um segundo a impressão  
de que não havia no mundo  
coisa que fosse mais bela.*

*Foi dentro da compreensão  
desse instante solitário  
que, tal sua construção,  
cresceu também o operário.  
Cresceu em alto e profundo,  
em largo e no coração.  
E como tudo que cresce  
ele não cresceu em vão.  
Pois além do que sabia  
- exercer a profissão-  
o operário adquiriu*

*uma nova dimensão:  
a dimensão da poesia.*

*E um fato novo se viu  
que a todos admirava:  
o que o operário dizia  
outro operário escutava.  
E foi assim que o operário  
do edifício em construção  
que sempre dizia sim  
começou a dizer NÃO.  
E aprendeu a notar coisas  
a que não dava atenção: notou  
que sua marmita  
era o prato do patrão,  
que sua cerveja preta  
era o uísque do patrão,  
que seu macacão de zuarte  
era o terno do patrão,  
que o casebre onde morava  
era a mansão do patrão  
que seus dois pés andarilhos  
eram as rodas do patrão,  
que a dureza do seu dia  
era a noite do patrão,  
que sua imensa fadiga  
era amiga do patrão.*

*E o operário disse:  
Não!  
E o operário fez-se forte  
na sua resolução.*

*Como era de se esperar,  
as bocas da delação  
começaram a dizer coisas  
aos ouvidos do patrão.  
Mas o patrão não queria  
nenhuma preocupação.  
- "Convençam-no do  
contrário"-  
disse ele sobre o operário.  
E ao dizer isso sorria.*

*Dia seguinte, o operário  
ao sair da construção,  
viu-se súbito cercado  
dos homens da delação.  
E sofreu, por destinado  
sua primeira agressão.  
Teve seu rosto cuspidos,  
teve seu braço quebrado,  
mas quando foi perguntado  
o operário disse:  
NÃO!*

*Em vão sofrera o operário  
sua primeira agressão.  
Muitas outras se seguiram  
muitas outras seguirão.  
Porém, por imprescindível  
ao edifício em construção,  
seu trabalho prosseguia  
e todo o seu sofrimento  
misturava-se ao cimento  
da construção que crescia.*

*Sentindo que a violência  
não dobraria o operário,  
um dia tentou o patrão  
dobrá-lo de modo vário.  
De sorte que o foi levando  
ao alto da construção  
e num momento de tempo  
mostrou-lhe toda a região.  
E apontando-a ao operário  
Fez-lhe esta declaração:  
- “Dar-te-ei todo esse poder  
e a sua satisfação  
porque a mim me foi entregue  
e dou-o a quem bem quiser.  
Dou-te tempo de lazer,  
dou-te tempo de mulher.  
Portanto, tudo o que vês  
será teu se me adorares.  
E, ainda mais, se abandonares  
o que te faz dizer não.”*

*Disse, e fitou o operário  
que olhava e que refletia.  
Mas o que via o operário  
o patrão nunca veria.*

*O operário via as casas  
e dentro das estruturas  
via coisas, objetos  
produtos, manufaturas.  
Via tudo o que fazia  
o lucro do seu patrão.  
E em cada coisa que via  
misteriosamente havia  
a marca de sua mão.  
E o operário disse:  
NÃO!*

*- “Loucura!” - gritou o patrão  
”Não vês o que te dou eu?”  
- “Mentira!” - disse o operário  
”Não podes dar-me o que é  
meu.”*

*E um grande silêncio fez-se  
dentro do seu coração.  
Um silêncio de martírios  
um silêncio de prisão  
um silêncio povoado  
de pedidos de perdão  
um silêncio apavorado  
como o medo em solidão  
um silêncio de torturas  
e gritos de maldição  
um silêncio de fraturas  
a se arrastarem no chão.*

*E o operário ouviu a voz  
de todos os seus irmãos.  
Os seus irmãos que morreram  
por outros que viverão.  
Uma esperança sincera  
Cresceu no seu coração  
e dentro da tarde mansa  
agigantou-se a razão  
de um homem pobre e  
esquecido.  
Razão porém que fizera  
em operário construído  
o operário em construção.*

## AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que me apoiaram ao longo desta jornada, cada uma delas de forma particular, desde o projeto até a impressão deste estudo. A todas elas sou muito grata.

Agradeço de forma especial à minha mãe, **Maria de Lurdes Arruda Fajardo**, pela compreensão, carinho e apoio ilimitado, que possibilitou chegar ao fim desta caminhada, uma mulher trabalhadora, forte, sensível e guerreira, ícone da dedicatória desta dissertação.

Ao meu pai, **Sinésio Fajardo**, às minhas irmãs **Márcia** e **Poliana**, ao meu irmão **Marcelo** e ao meu cunhado **Joab**, pela compreensão de minhas ausências. Ao **Joab** e **Poliana** agradeço de forma especial pela colaboração no inglês.

Ao Professor **João Alberto Camarotto**, meu orientador e amigo, pelo profissionalismo, paciência, pela orientação dedicada, pela compreensão de outras prioridades e principalmente por nunca ter desistido de mim. Sem ele este trabalho não seria possível.

Agradeço também ao Professor **Francisco José da Costa Alves**, o Chiquinho, e ao **Luis Paulo Bresciani**, pelas sugestões fornecidas na qualificação, as quais foram fundamentais para a conclusão deste estudo.

Aos companheiros **Jorge Luiz Martins** da Alternativa Sindical Socialista e ao economista **José Alex Rego Soares** pelas publicações valiosas que me enviaram.

Agradeço também aos sindicalistas **Elieser Mariano**, **Durval de Carvalho** e **João Roberto Leite** pelas entrevistas concedidas e pela atenção dispensada.

Às **funcionárias do Centro de Documentação** do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, em especial à assessora de imprensa **Eliane Peixoto** pela atenção com que me atendeu na fase de coleta de dados.

Agradeço também à **Genilda de Oliveira Alonso** pela dedicação e apoio em todos estes anos de amizade. À **Vera Lúcia de Freitas Corrêa**, por ter suprido minhas ausências no gabinete.

Agradecimento especial também à companheira e amiga de todas as horas, **Silvana Donatti**, que acompanhou desde o início a construção desta pesquisa, pela compreensão de minhas ausências, pelo imprescindível apoio dado nesta caminhada e pelos exemplos de vida.

Aos camaradas e mestres do Núcleo de Educação Popular 13 de Maio, **Mauro Luis Iasi** e **Luis Carlos Scapi**, e ao camarada **Márcio Lair Vieira Cruz**, educadores da nossa classe, que me apresentaram a um “sábio velhinho” (como eles gostam de dizer) Karl Marx, que muito contribuiu para achar caminhos nesta pesquisa e na militância de minha vida. Agradeço pelas horas de estudo, pela orientação, pelo companheirismo, pelos lindos poemas militantes que através deles tive acesso e vão ser fonte de inspiração pela vida.

E finalmente agradeço ao **Eduardo Tadeu Pereira**, companheiro de militância, formador da nossa classe, pela paciência ao telefone nas minhas horas de dúvida, fonte de inspiração, cúmplice de sonhos e de lutas.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	Objetivo .....	14
1.2	Justificativa .....	15
1.3	Método e Técnicas .....	17
1.4	Estrutura da Dissertação .....	21
<b>2</b>	<b>REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO NEOLIBERALISMO, SINDICATOS E OS PROGRAMAS DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL .....</b>	<b>22</b>
2.1	O Cenário Econômico Brasileiro .....	22
2.2	O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) – a proposta de novo modelo de desenvolvimento .....	24
2.2.1	A posição do governo sobre o PBQP .....	26
2.2.2	A visão das empresas sobre o PBQP .....	27
2.2.3	O PBPQ: as visões dos trabalhadores .....	29
2.2.3.1	A visão da CUT sobre o PBQP .....	29
2.2.3.2	A visão da CGT sobre o PBQP .....	30
2.2.3.3	A visão da Força Sindical sobre o PBQP .....	31
2.2.3.4	Considerações .....	32
<b>3</b>	<b>TRABALHO, CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL E SINDICATO ...</b>	<b>34</b>
3.1	A Centralidade do Trabalho na Sociabilidade Humana .....	34
3.2	O Trabalho como “Atividade Útil Coordenada”: uma Abordagem da Psicodinâmica do Trabalho.....	37
3.3	Definição de Qualidade .....	42
3.4	Controle de Qualidade Total (CQT): uma Abordagem Crítica .....	45
3.4.1	Processo de decisão no CQT .....	48
3.4.2	Motivação .....	51
3.4.3	Satisfação .....	55

3.4.4	Treinamento .....	57
3.4.5	Participação .....	60
3.4.6	Controle .....	65
<b>4</b>	<b>VISÃO DOS TRABALHADORES SOBRE OS PROGRAMAS DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL: A POSIÇÃO DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS E REGIÃO .....</b>	<b>71</b>
4.1	Contexto Histórico do Desenvolvimento Industrial da Região de Campinas e a Formação do Sindicato dos Metalúrgicos: uma Breve Caracterização .....	71
4.2	O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região e os Programas de Controle da Qualidade Total .....	79
4.2.1	A autonomia operária no CQT .....	82
4.2.2	A motivação dos trabalhadores no CQT .....	84
4.2.3	As metas no CQT .....	86
4.2.4	O controle dos trabalhadores no CQT .....	95
4.2.5	Sobre a qualificação e treinamento dos trabalhadores no CQT .....	99
4.2.6	A participação dos trabalhadores no CQT .....	101
4.2.7	As conseqüências do CQT para os trabalhadores .....	105
4.3	A Política e as Ações Sindicais .....	109
4.4	Algumas Considerações Sobre o CQT e as Mudanças na Sociabilidade Operária .....	130
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>136</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>152</b>
A	Roteiro de Entrevista .....	152
B	Breve Histórico dos Entrevistados .....	155

## LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

5S	Seiri (descarte), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (higiene) e Shitsuke (disciplina)
5W1H	<i>What</i> (o que fazer), <i>Where</i> (onde fazer), <i>When</i> (quando fazer), <i>Who</i> (quem faz);, <i>Why</i> (porque fazer), <i>How</i> (como fazer)
ABC (ABCD)	Região do Estado de São Paulo formada pelas cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema.
ASS	Alternativa Sindical Socialista
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BTN	Bônus do Tesouro Nacional
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CEB's	Comunidades Eclesiais de Base
CGT	Confederação Geral dos Trabalhadores
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CONCUT	Congresso Nacional da Central Única dos Trabalhadores
CQT	Controle da Qualidade Total
CTCOM	Conselho Consultivo dos Trabalhadores para a Competitividade
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DORT	Distúrbios Ósteos Musculares Relacionados ao Trabalho
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JIT	<i>Just in time</i>
JUSE	<i>Japanese Union of Science and Engineers</i>
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
MPT	Manutenção Produtiva
OSM	Oposição Sindical Metalúrgica
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PCQT	Programas de Controle da Qualidade Total
PDCA	<i>Plan</i> (Planejamento) - <i>Do</i> (Fazer) - <i>Check</i> (Checar) - <i>Action</i> (Ação)
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PO	Pastoral Operária
PSTU	Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado
PT	Partido dos Trabalhadores
RA	Região Administrativa
RG	Região de Governo
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados
SMCR	Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## RESUMO

Ao longo da década de 90 os Programas de Controle da Qualidade Total (PCQT) foram amplamente difundidos nas empresas em todo o país, com o objetivo de melhorar a sua competitividade no mercado. Este estudo tem por objetivo discutir esta forma de organizar o trabalho e a produção, buscando fazer um contraponto entre a visão hegemônica favorável às mudanças e a visão dos trabalhadores submetidos a esta nova forma de organização. Para tanto, teve como objeto de análise a posição de um setor da classe trabalhadora, através de uma representação sindical, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região (SMCR), buscando verificar como este órgão de representação dos trabalhadores concretiza nas ações sindicais a sua resistência e crítica à implantação dos PCQT. A visão do Sindicato foi obtida por meio de pesquisa documental da entidade e entrevistas com dirigentes sindicais. No desenvolvimento da pesquisa analisou-se que o aumento da competitividade faz com que os trabalhadores sejam um diferencial estratégico para a sobrevivência das organizações, assim, os PCQT representam uma tentativa do capital em cooptar o saber operário, como forma de aumentar o controle dos processos produtivos. A pouca resistência e conseqüente colaboração dos trabalhadores na implantação destes programas criou uma condição de fragilidade e fragmentação da sua organização. A análise obtida constatou que as ações do SMCR relativas às inovações tecno-organizacionais nas empresas, foram de caráter reativo, não se conseguiu identificar políticas ou ações concretas que antecipassem essas mudanças. Em geral, as políticas e ações sindicais desenvolvidas foram sobre as conseqüências que estas mudanças acarretaram para os trabalhadores, não tendo sido detectadas elaborações de como deveria ser organizado o trabalho. Conclui-se que esta postura não tem trazido um resultado efetivo de fortalecimento da classe dos trabalhadores e avaliou-se a necessidade de um salto de qualidade na ação sindical, que deve sair da simples reação à elaboração e ação junto da classe, considerando a subjetividade operária e a organização nos locais de trabalho como pontos fundamentais para a construção desta superação.

Palavras-chave: Controle da Qualidade Total. Sindicalismo. Reestruturação Produtiva. Trabalho.

## ABSTRACT

Through the 90 decade, the Total Quality Control Programs (TCPQ) were extremely diffused in enterprises of all country, with the objective to improve its competitiveness on the market. This study has the purpose to discuss this way of organize labour and production, confronting the hegemonic point of view favorable to these changes and that of workers who were subjected to this new kind of organization. Therefore, the present investigation had as an object of analysis a working class sector position, through one labor union representation, the Campinas and Region's Metallurgic Syndicate (CRMS), to verify how this workers Institution concrete its resistance and criticism to the TQCP implantation in effective actions. Syndicate's view was obtained over documental investigation and interviews with syndical leaders. During the development of the research it was notice that the competitiveness growth turns the employees a differential strategic to the organizations survival, thus, the TCQP represent a capital attempt in co-opt the workers knowledge, as a way to increase the control of productive procedures. The employees' insufficient resistance and their consequent collaboration with these programs implantations have been causing the organizations fragile condition and fragmentation. The analysis obtained showed that the CRMS actions on enterprises techno-organizational innovations were of reactive character and that there was not any politics or concrete actions that could anticipate the changes. In general, the politics and syndical actions developed were based on the consequences these changes have brought about to the workers, and not on how the work should be organized. Thus, the conclusion is that this posture has not been making working class more strengthened as an effective result and that it is necessary a leap of quality in syndical actions, which must be an outcome of the reaction and elaboration join up the working class, taking employees' subjectivity and the organization in working places into consideration as fundamental points to the construction of this surpass.

Key words: Total Quality Control. Syndicalism. Productive Restructuration.  
Work.

## **1 INTRODUÇÃO**

A década de 80 no Brasil foi marcada pelo avanço da microeletrônica e pela implantação de modelos flexíveis de produção nas empresas o que trouxe uma grande modificação nas formas de organização do trabalho. Estas mudanças foram intensificadas na década de 90 por novas formas de gerenciamento e organização do trabalho, dentre elas, os Programas de Controle da Qualidade Total. (ANTUNES, 1995)

Estas transformações na produção geraram várias definições de Qualidade e, em sua grande maioria tanto no meio acadêmico quanto empresarial, a melhoria da Qualidade é abordada de ponto de vista da melhoria do produto. Estudos mais aprofundados do Controle da Qualidade Total (CQT) mostram que a padronização e normatização do trabalho são a essência deste modelo de gestão. Embora haja um discurso de que também o fator humano é importante, que há uma preocupação com o bem estar dos trabalhadores e com o aumento da participação, integração e motivação dos mesmos, verifica-se que na prática o objetivo das mudanças que envolvem a Qualidade, e em especial o CQT, está mais centrado na intensificação do trabalho e menos ao conteúdo do trabalho.

Uma característica que parece ser marcante neste processo de mudanças, comumente denominado de modernização de gestão empresarial, é a pretensão da construção de um consenso, onde a aceitação das mudanças deve ser indiscriminada por parte de toda a sociedade (governo, empresários, trabalhadores, sindicatos, etc.), e todos aqueles que colocam resistência a elas são considerados retrógrados, reacionários e taxados de serem contra a modernização. Esta tem sido uma forte posição no meio empresarial, acadêmico e em alguns setores da classe trabalhadora.

### **1.1 Objetivo**

O objetivo do presente estudo é mostrar uma visão sindical sobre o processo de modernização dos modelos de gestão do trabalho em decorrência da adoção de Programas de Controle da Qualidade Total. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em um sindicato com uma posição de resistência à implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total e de questionamento dos efeitos das mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho sobre os trabalhadores. O estudo limita-se à década

de 90, período em que estes Programas tiveram uma “enorme difusão em nosso país” (VASCONCELOS, 2001, p. 93).

No desenvolvimento da pesquisa estudou-se como o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região concretizou, nas ações sindicais, a posição de resistência à implantação dos Programas de Controle de Qualidade Total.

Este trabalho teve como aspiração ser uma reflexão da engenharia de produção sobre os processos de trabalho, estudando as elaborações e práticas de um setor de representação da classe trabalhadora, agente destes processos e das transformações que neles ocorrem, e portador da representatividade coletiva nos conflitos cotidianos gerados pela relação capital e trabalho.

## 1.2 Justificativa

A justificativa da escolha do tema surgiu após a leitura do trabalho de Fernando S. Fidalgo e Lucília Regina de S. Machado, O Controle da Qualidade Total: uma nova pedagogia do capital, e do contato com um setor do sindicalismo brasileiro, que se opunha à implantação dos Programas de Controle de Qualidade Total devido às conseqüências destes para as vidas dos trabalhadores.

Assim, foi escolhido o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, por ser um órgão de Representação Social<sup>1</sup> e de defesa dos interesses da classe trabalhadora, com as seguintes características:

a) ser um sindicato que considera fundamental a “defesa do direito à organização dos trabalhadores e dos sindicatos nos locais de trabalho” (SMCR, 1998, p.11 ), mas que não limita sua ação política ao chão-de-fábrica, e que considera não ter

“outra alternativa para um sindicato classista, senão o desenvolvimento de um conjunto de ações políticas no sentido de poder através das lutas sociais de caráter anticapitalista e que abarque vários setores da sociedade organizada, dar uma resposta capaz de derrotar a política

---

<sup>1</sup> Representação Social é aqui entendida como um “conceito básico da sociologia e da psicossociologia, sobretudo a de origem européia, que diz respeito ao conjunto de idéias, valores, ideologias existentes numa dada formação social, num dado momento histórico, e ao modo como estas idéias são gestadas, intercomunicadas e transformadas, num funcionamento ordinário da vida social, vista tanto de uma perspectiva sincrônica como diacrônica” (LEFÈVRE &, LEFÈVRE & TEIXEIRA, 2000, p.138).

---

de dominação e de concentração de riquezas.” (Idem, *Ibidem*, p. 23.)

b) articular-se na Central Única dos Trabalhadores (CUT) num campo reconhecido como socialista e anticapitalista. A ampla maioria de seus membros está ligada à Alternativa Sindical Socialista (ASS), que faz parte do chamado “*campo de esquerda*”. É o maior sindicato de trabalhadores metalúrgicos deste campo no estado de São Paulo, cuja base conta hoje com cerca de 40.000 trabalhadores<sup>2</sup>, característica que lhe confere uma legitimidade e capacidade de articulação política em âmbito nacional.<sup>3</sup>

Para ANTUNES (1995), na CUT,

“começa a ganhar cada vez mais força, em algumas de suas principais lideranças uma postura de abandono de concepções socialistas e anticapitalistas, em nome de uma *acomodação dentro da Ordem*. (...) É uma postura cada vez *menos* respaldada numa *política de classe*. E cada vez *mais* numa política para o *conjunto* do país, o “*país integrado do capital e do trabalho*”.” (ANTUNES, 1995, pp.152-153)

O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas fez uma opção política de articular-se no campo que defende a “unidade dos trabalhadores, pela democracia sindical, pela prática de um sindicalismo de base e de massa, de luta pelo socialismo.” (SMCR, 1998, p.18).

c) ter uma posição crítica em relação à política que o campo majoritário da direção da CUT vem desenvolvendo. Primeiro, pela consolidação ao longo dos anos de “uma estrutura organizativa cada vez mais adaptada ao trabalhador ‘incluído’ (que tem carteira assinada, emprego direto, com certa qualificação, etc.) e menos apta para aglutinar os excluídos (os terceirizados, os trabalhadores precarizados, os desempregados)” (Idem, *ibidem*, p.16). Segundo, pelas propostas de estruturas organizativas centralizadas e burocratizadas que o campo majoritário vem implementando na Central.

---

<sup>2</sup> Dados fornecidos pelo sindicato.

<sup>3</sup> Na categoria de trabalhadores metalúrgicos no “campo de esquerda” da CUT no estado de São Paulo, estão também os Sindicatos de São José dos Campos, Limeira e Santos.

---

Estas características foram norteadoras para a definição do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região como expressão da opinião política de um setor do sindicalismo brasileiro, articulado nacionalmente no *campo de esquerda* da CUT.

### 1.3 Métodos e Técnicas

A estratégia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo de caso de uma Representação Social, pois se considerou que

“(...) o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão (...) de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. (...) O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (...) e a maturação de alguns setores.” (YIN, 2001, p. 21)

LEFÈVRE & LEFÈVRE & TEIXEIRA (2000) colocam que as Representações Sociais podem ser entendidas como a “expressão do que pensa ou acha determinada população sobre determinado tema”, sendo que estas manifestações podem se expressar tanto através de documentos escritos, quanto através dos discursos verbais. Assim, o presente estudo foi viabilizado através de pesquisa documental e entrevistas, além da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica refere-se a um conjunto de pressupostos teóricos-metodológicos sobre conceito de trabalho, organização do trabalho e CQT.

A pesquisa documental foi realizada no Setor de Documentação do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região e por documentos fornecidos por Jorge Luis Martins, dirigente nacional da CUT e articulador da corrente sindical ASS.

Verificou-se que a documentação formal (panfletos, revistas, cadernos de resoluções, etc.), em sua maioria produzidas conforme a demanda dos movimentos, eram insuficientes para expressar uma posição sobre os vários aspectos que os Programas de Controle de Qualidade Total têm no cotidiano dos trabalhadores. Assim, optou-se por realizar entrevistas com membros da direção da atual gestão e de gestões anteriores recentes do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região.

A utilização de entrevistas como fonte de informações para este estudo respaldou-se na concordância com MINAYO (1992) quando esta argumenta que

“o que torna a entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informações (...) é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas.” (MINAYO, 1992, pp. 109-110).

Desta forma pressupõe-se que os relatos coletados expressam a realidade de vários ambientes fabris da categoria e não um caso específico de uma determinada empresa, e o mais importante, apontam uma política geral sobre o tema do ponto de vista dos trabalhadores, o que só seria possível através de sujeitos que vivenciassem uma construção política coletiva estritamente ligada à realidade, propiciada pela atuação sindical.

Os depoimentos foram colhidos através de entrevistas semi-estruturadas<sup>4</sup>, que seguiram um roteiro de perguntas (apêndice A).

Segundo LEFÈVRE & LEFÈVRE & TEIXEIRA (2000)

“(...) este tipo de entrevista nos permite, através do discurso, que é o modo como naturalmente as pessoas pensam<sup>5</sup>, o acesso a dados da realidade de caráter subjetivo, isto é, “idéias, crenças, maneiras de pensar; opiniões, sentimentos, maneiras de atuar; conduta ou comportamento presente ou futuro; razões conscientes ou inconscientes de determinadas crenças, sentimentos, maneiras de atuar ou comportamentos”. ”<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> HONNINGMANN apud MINAYO (1992), classifica a entrevista semi-estruturada como sendo aquela que “combina perguntas fechadas (ou estruturadas) e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador.” (MINAYO, 1992, p.108).

<sup>5</sup> LEFÈVRE & LEFÈVRE (1998). apud LEFÈVRE & LEFÈVRE & TEIXEIRA (2000, p. 16).

<sup>6</sup> JAHODA, M. apud MINAYO, MCS (1992) apud LEFÈVRE & LEFÈVRE & TEIXEIRA (2000, p. 16)

A base para elaboração do roteiro foram as abordagens encontradas na pesquisa bibliográfica. Os depoimentos foram colhidos através gravação e transcritos de forma literal de fitas.

Optou-se pela análise qualitativa das entrevistas, utilizando-se para a organização e sistematização dos dados o método da análise temática de depoimentos.

Por tratar-se de um estudo qualitativo, a amostra de entrevistas, ou seja, o número de depoimentos, deve ter uma representatividade menos preocupada com a generalização das informações e mais com o “aprofundamento e abrangência da compreensão” (MINAYO, 1992, p.102) da representação pesquisada.

Portanto, seu critério não é quantitativo. Uma amostra ideal é aquela “capaz de refletir a totalidade nas múltiplas dimensões” MINAYO (1992, p.102). Neste sentido MINAYO (1992), propõe alguns critérios para a definição da amostragem:

“(a) definir claramente o grupo social mais relevante para as entrevistas e para a observação; (b) não se esgotar enquanto não se delinear o quadro empírico da pesquisa; (c) embora desenhada claramente como possibilidade, prever um processo de inclusão progressiva encaminhada pelas descobertas do campo e seu confronto com a teoria; (d) prever uma triangulação. Isto é, em lugar de se restringir a apenas uma fonte de dados, multiplicar as tentativas de abordagem.

Como conseqüência, a amostragem qualitativa: (a) privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer; (b) considera-os em número suficiente para permitir uma certa reincidência das informações, porém não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta; (c) entende que na sua homogeneidade fundamental relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças; (d) esforça-se para que a escolha do *locus* e do grupo de observação e informação contenham o conjunto das experiências e expressões que pretende objetivar com a pesquisa.”. (MINAYO, 1992, p.102).

Procurou-se neste estudo seguir estes critérios na definição da amostra de entrevistas.

Segundo BERNARDINO (1998), citando OLIVEIRA<sup>7</sup>, quando se utiliza a linguagem como material de análise, há uma grande probabilidade de um número reduzido de depoimentos fornecer uma boa amostragem de padrões lingüísticos. Considerou-se, portanto, que a análise dos documentos e as informações abstraídas das três entrevistas realizadas foram suficientes para a construção de um cenário que permitiu que os objetivos da pesquisa fossem cumpridos satisfatoriamente.

Em relação à análise temática dos depoimentos THIOLENT (1997) afirma que esta é principalmente qualitativa:

“(...) trata-se de identificar os termos mais importantes do ponto de vista dos atores e as várias expressões nas quais são utilizados. (...) Seu objetivo é descobrir as significações dos termos que são utilizados espontaneamente pelos participantes e relacionados com temas julgados relevantes para mapear os problemas encontrados na situação a ser investigada.” (THIOLENT, 1997, p.87).

Ainda segundo THIOLENT (1997), a sistematização através de temas abordados pelos entrevistados é feita pela busca de palavras e/ ou termos chaves utilizados nas respostas e a análise independe da divisão das respostas às perguntas feitas, assim, os temas serão em número maior que as respostas.

“(...) Esse trabalho é particularmente adaptado para descrever o universo cultural ou ideológico dos membros de uma organização ou de qualquer outra entidade social. (...) O principal não reside no procedimento técnico, mas na qualidade da interpretação dos trechos de discursos assim recuperados.

Os trechos são em seguida depurados e classificados de modo a evidenciar as características do tratamento que os temas recebem no discurso do conjunto dos entrevistados.” (Idem, ibidem, pp.88-89).

---

<sup>7</sup> OLIVEIRA, F. A. **A construção social dos discursos sobre o acidente de trabalho.** Dissertação de Mestrado – Faculdade de Psicologia - Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 1997 apud BERNARDINO, Mônica T. S. Matsukura. **Lesões por esforços repetitivos - LER a doença para o indivíduo.** Dissertação de Mestrado – Faculdade de Saúde Pública - Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, 1998, p 43.

---

Tecnicamente, a busca destes termos e/ou palavras foi feita após a identificação de sua relevância e depois através do recurso “localizador de palavras” do computador.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Para cumprir os objetivos propostos, esta pesquisa foi estruturada da seguinte forma:

O segundo capítulo, intitulado “*Reestruturação Produtiva no Neoliberalismo, Sindicatos e os Programas de Controle da Qualidade Total*” caracteriza cenário político brasileiro situando o início do neoliberalismo no país, a política de relação com o sindicalismo e a reestruturação produtiva ocorrida no período, tendo como integrante o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

O terceiro capítulo – “*Trabalho, Qualidade e Controle da Qualidade Total*” – trata do conceito de trabalho sob dois aspectos: a centralidade do trabalho na sociabilidade humana e uma abordagem ergonômica do trabalho, como formas de estabelecer parâmetros para a análise do presente estudo. O capítulo trata ainda do conceito de Qualidade e faz uma discussão teórica, com uma abordagem crítica, sobre a relação dos Programas de Controle da Qualidade Total (PCQT) e os trabalhadores.

O quarto capítulo – “*Visão dos Trabalhadores Sobre os Programas de Controle de Qualidade Total: a posição do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região*” – faz uma caracterização do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região e apresenta a análise deste estudo de caso.

O quinto capítulo – “*Considerações Finais*” – trata das observações conclusivas desta dissertação, analisando a implantação dos PCQT e os reflexos sobre os trabalhadores e as políticas e as ações do SMCR frente a esta situação.

## **2 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO NEOLIBERALISMO, SINDICATOS E OS PROGRAMAS DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL.**

### **2.1 O Cenário Econômico Brasileiro**

A década de 70 foi marcada, nos países centrais, pela crise do sistema de produção fordista e da produção em massa, que impulsionou a reestruturação produtiva, uma ofensiva do capital na produção na tentativa de constituir um outro patamar de acumulação capitalista. (ALVES, 2000)

Neste período começou a ganhar força a idéia de que os gastos sociais do Estado eram os responsáveis pelo déficit orçamentário e conseqüentemente pelo aumento da dívida pública, causando o aumento da taxa de juros e aceleração da inflação, provocando a queda do investimento produtivo e gerando crise econômica e atraso tecnológico. Assim, o intervencionismo estatal seria ineficiente e responsável pelo atraso tecnológico e pela inflexibilidade do mercado de trabalho, pela inflação e pelo excessivo gasto do poder público. (GRANJA, 1998)

Esta concepção define como papel principal do Estado a manutenção da estabilidade econômica, com pouca intervenção no mercado, ficando esta restrita a reformas fiscais no sentido de incentivar os investimentos. O Estado não deveria ter um projeto de desenvolvimento no setor produtivo, seu papel sendo estritamente monetarista, ficando a critério da livre concorrência e do funcionamento livre dos mercados desregulamentados a produção do desenvolvimento. Qualquer pensamento contrário à lógica da livre concorrência era considerado um atraso.

Assim, a partir da crise dos anos 70 o capitalismo mundial passou a ter novas condições de concorrência e exigências para a valorização do capital, nas quais o modo de produção taylorista/fordista não conseguiu mais dar um resultado satisfatório. O toyotismo, ohnoismo ou modelo japonês de gestão da produção começou a assumir um papel central, principalmente a partir do início da década de 90, por adequar-se à nova base técnica do capitalismo (novas tecnologias microeletrônicas na produção e um novo tipo de envolvimento operário) e à nova estrutura de concorrência capitalista, sob a mundialização do capital. (ALVES, 2000)

---

Para DEJOURS (1999) o que passa a caracterizar as empresas, afora o lucro que é o seu objetivo principal, não é mais o trabalho, mas a sua organização, seu gerenciamento. Nas práticas discursivas o tema trabalho é substituído por organização da empresa.

Sob o ponto de vista teórico Ohno, engenheiro chefe da Toyota, empresa japonesa na qual foram desenvolvidos vários princípios do modelo japonês, diferencia o modelo japonês do fordismo da seguinte forma: o fordismo tem técnicas de economia de custos de fabricação para mercados em expansão, com produtos muito padronizados e o modelo japonês tem técnicas de produção a baixos custos para mercados estagnados e economias de crescimento lento, ou mesmo para mercados em expansão, mas com produtos variados e diferenciados. O diferencial do toyotismo é sua dinâmica incomparavelmente mais veloz e a filosofia de superação constante, tanto no que diz respeito aos componentes técnicos como a organização da força de trabalho. (CORIAT, 1993; SANDRI, 1994)

ANTUNES (1995), ao referir-se aos estudos de Benjamin Coriat, sobre a transferência do modelo japonês para o ocidente, debate que permeou os setores da produção e dos estudos acadêmicos na década de 90, observa que o modelo japonês está muito mais sintonizado com a lógica neoliberal do que com uma concepção social-democrata européia. A introdução do modelo japonês no ocidente como forma de sair da crise é uma formulação que visualiza, “em seu interior, uma nova forma de organização do trabalho, uma nova forma de regulação e um novo ordenamento social pactuado entre capital, trabalho e Estado.” (ANTUNES, 1995, p.32)

No Brasil a crise econômica atingiu seu auge na década de 80, caracterizando-se, como nos países centrais, pela recessão e altos índices de inflação.

Este período no Brasil foi marcado por uma grande mobilização sindical, que teve como marco as greves dos trabalhadores metalúrgicos em São Bernardo do Campo, nos anos de 1978 e 1979, dando origem ao chamado novo sindicalismo.

O final da década de 70 e toda a década de 80 caracterizaram-se por uma grande mobilização na luta pela volta da democracia; houve um ascenso dos movimentos sociais e uma forte organização do movimento sindical, que teve como um de seus resultados a criação da Central Única dos Trabalhadores - CUT (1983).

No início da década de 90 desenhou-se um cenário de abertura comercial e tentativa de entrada do Brasil na globalização mundial, que forçou as empresas brasileiras “a promoverem profundas reestruturações produtivas, não apenas de *caráter defensivo*, visando enfrentar a recessão, mas de cariz ofensivo, voltadas para um novo cenário de concorrência acirrada.” (ALVES, 1996, p. 133)

Este contexto de aumento da competitividade e reestruturação produtiva nas organizações trouxe transformações tanto no âmbito das inovações tecnológicas como no das inovações organizacionais. É assim que a tendência a implantar no Brasil os modelos organizacionais baseados no “modelo japonês” (CQT, Kanban, Just-in-time, Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) etc.) em moda nos anos 80, invade a década de 90 como uma verdadeira avalanche, com os Programas de Controle da Qualidade Total, com o objetivo de aumentar a produtividade através da diminuição dos custos, principalmente no que diz respeito aos gastos com a mão-de-obra, e com uma forte discussão sobre uma maior participação dos trabalhadores nas organizações produtivas.

DONADONE (1996) observa que até a segunda metade dos anos 80 o debate sobre a participação dos trabalhadores nas organizações ficou polarizado entre a posição das empresas, que defendiam os CCQ e os Programas de Sugestões e os sindicatos que defendiam as Comissões de Fábrica. Já no final da década de 80, início dos anos 90 este debate ficou arrefecido e a “Gestão Participativa” ou “Administração Participativa”, advinda dos Programas de Controle da Qualidade Total ficaram muito mais no âmbito gerencial e o tema participação dos trabalhadores nas organizações ficou relegado a um segundo plano pelos sindicatos, que neste período dedicaram-se a temas mais gerais, com a disputa de projeto na sociedade, tanto do ponto de vista político como na luta institucional.

## **2.2 O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) – a proposta de novo modelo de desenvolvimento.**

Em 1990 foi lançado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), tendo como objetivo inicial a melhoria da qualidade e da capacidade de inovação visando aumentar a competitividade dos serviços e produtos

fabricados no Brasil, (COTANDA, 2001) e cujas ferramentas baseavam-se no “modelo japonês” de gerenciamento. (DARÓS, 1997)

Em sua fase de concepção e formulação, DARÓS (1997) constatou ainda, após várias entrevistas e análise de documentos oficiais, que formalmente o PBQP teria sido fruto de amplo debate com a sociedade, entretanto, na prática isso não ocorreu. Nos três primeiros anos de Programa, o Comitê Nacional (instância deliberativa) teve presente em suas reuniões uma ampla maioria de representantes do governo federal, e cabe destacar, nenhuma participação dos trabalhadores.

DARÓS (1997) considera que a não participação de outros agentes sociais na formulação do PBQP foi intencional na medida em que a ausência desses “atores incômodos” deixaria o governo em uma situação na qual não teria que fazer qualquer disputa em relação às diretrizes do programa. A autora observa ainda que como a idéia inicial era denominar o PBQP como fruto de um movimento da sociedade, e não vinculado somente ao governo, em um segundo momento outros setores e agentes sociais (representantes dos trabalhadores, consumidores, órgãos financiadores, governos estaduais) foram convocados a aliam-se ao governo, e a assumir os compromissos junto com ele, o que só ocorreu em setembro de 1993.

Em entrevista realizada em agosto de 1994, em Brasília, DARÓS (1997) constatou que a participação dos trabalhadores chegou a modificar positivamente os objetivos iniciais do PBQP. O objetivo principal passou a ser, então, “a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, através da melhoria da qualidade de bens e serviços produzidos no país,” (Idem., *ibidem*, p. 94) na qual o alvo central seria a qualidade de vida, e o meio os bens e serviços.

Entretanto esta articulação do governo foi motivo de um intenso debate no âmbito das entidades representativas dos trabalhadores, na definição do caráter da participação dos trabalhadores no PBQP.

Um marco importante nestas discussões ocorreu no final de agosto e início de setembro de 1993, com a realização do seminário “Os trabalhadores e o PBQP”, coordenado pelo DIEESE, que contou com a presença de representantes do governo, meio acadêmico, empresariado e trabalhadores.

No presente estudo este seminário foi considerado importante devido ao fato de retratar, com clareza e acuidade, as diferentes posições em relação aos

Programas de Qualidade Total, como instrumento da reestruturação produtiva proposta pelo neoliberalismo no Brasil. Sendo assim, faz-se a seguir, uma síntese das posições sobre o PBQP explicitadas pelos vários agentes sociais presentes no seminário.

### **2.2.1 A posição do governo sobre o PBQP**

A visão defendida pelo governo no seminário “Os trabalhadores e o PBQP” (DIEESE, 1994b) foi a de que, para um melhor desenvolvimento do país, as empresas brasileiras deveriam ser expostas a um ambiente mais competitivo, o que só seria possível através de uma maior abertura do mercado às importações, através de medidas como redução de alíquotas de importação, mudanças na legislação, e ainda, através da melhoria da eficiência das instituições e empresas nacionais. Assim, o PBQP deveria ser concebido num contexto que permitisse a criação de um novo modelo de desenvolvimento industrial, permitindo a eliminação desta ineficiência generalizada, permitindo desta forma que o conjunto da sociedade fosse beneficiada.

A implantação de Programas de Gerenciamento pela Qualidade Total no país deveria ser um instrumento desta estratégia de desenvolvimento e não apenas o simples transporte de técnicas japonesas, o que exigiria uma mudança de relações entre trabalhadores e empresas/instituições, saindo da posição de confronto para a cooperação.

O governo reconheceu que, embora os índices de produtividade tivessem tido um crescimento anual desde 1990<sup>8</sup>, devido principalmente às mudanças organizacionais nas empresas e instituições, estas mudanças foram implementadas no país sem negociação com os trabalhadores, reconhecendo que não há melhoria de qualidade e produtividade sem o diálogo e que o “autoritarismo das fábricas” deveria ser superado. (Idem, *ibidem*, p.15)

Outra questão colocada foi em relação ao desemprego, constatando-se que embora os índices permitissem visualizar o aumento da produtividade, este fato não representou novos investimentos e nem o crescimento do número de empregos no país.

---

<sup>8</sup> A produtividade nos anos de 1992 e 1993 cresceu 4,45% ao ano, considerando o volume de produção dividido pelo número de horas pagas pelas empresas (DIEESE, 1994b, p. 15).

Esta preocupação traria, portanto nas palavras do representante do governo, a necessidade de

“introduzir a dimensão social no processo de aumento da produtividade, através da repartição dos ganhos entre lucros, salários e preços, através da educação e reciclagem dos trabalhadores e da questão do emprego(...)” (Idem, *ibidem*, p.15).

Nesta visão, para se garantir que haja qualidade tem que haver medidas de proteção ao emprego. Os representantes do governo propuseram que essas preocupações fossem discutidas pelo movimento sindical, no âmbito do PBQP, e que, neste sentido houvesse uma difusão dos métodos de gestão no âmbito sindical, para que os dirigentes tomassem conhecimento dos mesmos.

Cabe destacar ainda que, para o governo, as Câmaras Setoriais seriam um importante espaço de negociação, onde deveriam ser discutidos projetos de qualidade e produtividade em conjunto com as reivindicações setoriais, ou seja, as Câmaras Setoriais deveriam ser articuladas com o PBQP.

### **2.2.2 A visão das empresas sobre o PBQP**

No diagnóstico dos empresários a questão da qualidade e produtividade no Brasil, naquele momento, era essencial para a sobrevivência das organizações na economia globalizada, e a retomada do desenvolvimento estaria condicionada a se conseguir atingir os padrões internacionais. “O PBQP, além de essencial para o aumento da competitividade, é (...) um espaço para conhecer os problemas estruturais da produção industrial do país e identificar os meios para superá-los.” (DIEESE, 1994b, p.19)

O envolvimento do capital e do trabalho é um dos fatores de sucesso do PBQP, na visão empresarial.

“A indústria entende o PBQP como ‘uma grande holding em que os empresários e trabalhadores são sócios - acionistas’ e onde o papel do empresariado é ‘levar ao trabalhador a mensagem da qualidade e da produtividade’, na medida em que a ‘modernidade começa com a mudança

---

de postura do empresariado e se consolida com a mudança de postura do trabalhador.” (Idem, ibidem, p.19)

De uma maneira geral os condicionantes da qualidade e produtividade para os empresários são: a estabilidade econômica, a abertura do mercado brasileiro, a educação e a necessidade de se valorizar a indústria nacional.

O empresariado defendia que as novas e modernas relações entre capital e trabalho deveriam ser pautadas por negociação e trocas. Entretanto, eles destacavam que nos resultados da pesquisa feita pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), apenas 10% das indústrias ou empresas que desenvolveram algum tipo de mecanismo de participação dos trabalhadores na gestão receberam a nota máxima. (Idem, ibidem, p.21)

O aumento da produtividade dependeria do incentivo de idéias empreendedoras, enxugamento dos níveis hierárquicos e implementação de sugestões de trabalhadores do chão da fábrica. Para os empresários, quando se conquista um ganho de produtividade, deve haver uma divisão na qual todos se beneficiem: capital, trabalhadores e consumidores. Na verdade, “a participação dos resultados deve[ria] ser um direito de todo cidadão brasileiro, que é o que diz a Constituição.” (Idem, ibidem, p.23)

Sobre a lei de participação nos lucros, para os empresários, o Estado não deve pretender regular tudo, como “critérios, percentuais, periodicidade, forma de apuração e pagamento” (idem, ibidem, p.23), pois, deste modo estaria retirando do trabalhador a possibilidade de negociar diretamente com a empresa. É interessante citar a opinião de um empresário presente no seminário, pois parecia expressar um consenso entre o empresariado brasileiro, sobre a negociação da participação nos resultados. Para ele a negociação na participação dos resultados deveria ser feita de modo descentralizado, empresa por empresa, pois esta negociação seria “muito difícil [se fosse feita] categoria por categoria e mais ainda estabelecer isso em termos nacionais para várias categorias, porque as situações são muito diferentes.” (Idem, ibidem, p.23)

Assim, seria fundamental:

“organizar, dentro da empresa, uma representação dos trabalhadores, que não deve ser um cartório dos sindicatos. Aos sindicatos, na sua avaliação, caberá uma

ação política para se articularem com as representações dos trabalhadores dentro da empresa.” (Idem, ibidem, p.23)

### **2.2.3 O PBQP: as visões dos trabalhadores**

Participaram do seminário do DIEESE a Central Única dos Trabalhadores (CUT), Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT) e Força Sindical, totalizando mais de 300 representantes de classe, cerca de 50 categorias de trabalhadores. Para efeito desta análise destaca-se a visão das três Centrais Sindicais.

Dois pontos foram comuns nas posições das Centrais: o modo autoritário de implantação das mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas, sem a discussão com os trabalhadores e o fato destas mudanças não serem socializadas com o restante da sociedade, ou seja, as mudanças na organização do trabalho e na gestão da produção não se refletirem em melhoria de qualidade de vida para os trabalhadores em geral.

#### **2.2.3.1 A visão da CUT sobre o PBQP**

A posição da CUT foi a de apontar uma contradição na reestruturação produtiva, na qual a melhoria da “qualidade do produto e o aumento da produtividade não [estavam sendo] acompanhados por melhoria da qualidade de vida.” (DIEESE, 1994b, p.24). Sem isso não haveria interesse dos trabalhadores em investir na melhoria da qualidade dos produtos. A qualidade de vida dos trabalhadores deveria ser melhorada não só através da distribuição dos ganhos, mas exigindo também melhores condições de trabalho e novas relações de trabalho.

Diferentemente de países do primeiro mundo, no Brasil, historicamente, as empresas sempre criaram empecilhos à organização dos trabalhadores nos locais de trabalho. A reestruturação produtiva nas empresas brasileiras tem primado pelas decisões de cúpula (alta gerência e empresário), que depois são impostas ao conjunto dos trabalhadores.

Para a CUT, o local de trabalho deve ser um espaço privilegiado de organização autônoma dos trabalhadores, de mobilização e de negociação. Entretanto a

---

negociação deve ser feita também com os sindicatos e com as Centrais Sindicais, porque o enfrentamento das negociações acontece não só no nível das categorias, mas em nível geral, enquanto classe trabalhadora. A organização no local de trabalho deve ser vista como uma construção da cidadania, um direito básico dos trabalhadores. Entretanto, esta mudança de postura depende não só do investimento das organizações sindicais, mas passa também por uma mudança na cultura autoritária do empresariado brasileiro e da proteção legal a esta forma de representação.

Em relação à questão de emprego e renda a CUT colocava que esta discussão seria central para um projeto de desenvolvimento do país, para uma reestruturação produtiva que tivesse uma perspectiva social. Desta forma, a legitimação do processo de transformações no mundo do trabalho e na sociedade deveria acontecer com um amplo debate, envolvendo todas as partes envolvidas. O aumento do número de empregos e a distribuição de renda seriam elementos essenciais para que houvesse, de fato, um desenvolvimento do país. Enquanto o predomínio de uma política centralizadora de rendas persistir, as mudanças na produção dificilmente conduziriam a um resultado satisfatório para os trabalhadores e a para a sociedade em geral, porque esta estrutura tem jogado milhares de cidadãos na marginalidade.

#### **2.2.3.2 A visão da CGT sobre o PBQP**

Para a CGT a modernização do setor produtivo deveria estar associada à qualidade de vida dos trabalhadores, e a discussão da qualidade e produtividade deveria resgatar a noção de bem estar para toda a sociedade.

O fato de que a reestruturação produtiva estivesse sendo feita de uma forma unilateral estava causando vários problemas sociais no país e a CGT ressaltava que quando se conseguia a melhoria da qualidade dos produtos, na maioria das vezes isto não se refletia numa melhoria da qualidade de vida, pois não vinha acompanhada de melhores salários. (DIEESE, 1994b, p.26)

Além disso, esta postura autoritária do empresariado na implantação de novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, de forma impositiva, estava aumentando muito o número de desempregados, jogando os trabalhadores para o

setor informal. Este tipo de reestruturação que não desconcentra renda e causa problemas sociais como o desemprego, não interessava para os trabalhadores.

A CGT considerava ainda que deveria haver uma política industrial que envolvesse também as micro e pequenas empresas, e não somente as grandes, como vinha ocorrendo com a implantação de programas de melhoria da qualidade e produtividade, pois as micro e pequenas empresas eram maioria no país.

“É fundamental. (...) tratar da qualidade e produtividade considerando o emprego, inclusive o aspecto do treinamento e requalificação da mão – de – obra.

A modernidade, com qualidade e produtividade deve estar associada ao bem – estar social, às melhores condições de trabalho, à garantia do emprego e à distribuição dos ganhos de produtividade, com aumento da participação do trabalhador na riqueza nacional. É fundamental também garantir a participação dos trabalhadores e a organização nos locais de trabalho.” (Idem, *ibidem*, p.26)

### **2.2.3.3 A visão da Força Sindical sobre o PBQP**

Para a Força Sindical, uma das finalidades dos programas de melhoria da qualidade e produtividade era a mudança de mentalidade dos empresários brasileiros, que deveriam pensar mais na finalidade social da empresa, sem excluir questões importantes para os trabalhadores como o aumento do número de empregos e melhores condições de vida.

As novas exigências existentes nos programas de melhoria de qualidade e produtividade tinham como elemento essencial a participação e o comprometimento dos trabalhadores. Entretanto, este comprometimento e participação ficavam prejudicados, pois a cultura do empresariado brasileiro sempre foi muito autoritária. A representação nos locais de trabalho é um dos pontos que não avançou nas discussões entre empresa e sindicato, o que era visto pela Força Sindical como um dos fatores responsáveis pelo fracasso dos programas de melhoria da qualidade implementados no país. Foi destacado inclusive o exemplo das Câmaras Setoriais, nas quais empresários, governo e trabalhadores tinham um diagnóstico comum sobre a importância deste temas, mas as discussões não avançavam para soluções. Para que o país fosse competitivo, os

trabalhadores não poderiam ser contrários aos programas que objetivassem ganhos de qualidade e produtividade, e para isso a organização no local de trabalho seria “fundamental para garantir a participação e os interesses dos trabalhadores nesse processo.” (DIEESE, 1994, p.28)

Além disso, em uma conjuntura de desemprego e recessão da época, combinados com uma baixa qualificação dos trabalhadores, representava um desafio aos programas de melhoria da qualidade e produtividade. Para a Força Sindical os trabalhadores deveriam enfrentar esse desafio, mas, deveria também existir a contrapartida dos empresários e do Estado. Este último deveria ser o principal responsável pela questão da formação e qualificação profissional, e não ter apenas a preocupação com o sucesso de crescimento e melhoria de desenvolvimento das empresas. Esta seria uma forma de garantir emprego e renda para os trabalhadores.

Para a Força Sindical um programa de qualidade e produtividade não deveria ter como único objetivo o aumento do lucro das empresas às custas do rebaixamento dos salários e da deterioração da qualidade de vida dos trabalhadores. Por isso, a reestruturação produtiva que vinha ocorrendo no país não dizia respeito apenas à relação capital e trabalho, mas a uma “nova política industrial, uma nova política de emprego e de redistribuição de renda. Enfim, (...) o resgate da cidadania do povo brasileiro.” (Idem, *ibidem*, p.27).

#### **2.2.3.4 Considerações**

Como proposta deste seminário foi aprovada uma moção ao Ministério da Indústria e do Comércio que reivindicava a instalação de um Conselho Consultivo dos Trabalhadores para a Competitividade (CTCOM). Atendendo a esta reivindicação o Ministério criou o CTCOM no final de 1993, que tinha como objetivo “analisar aspectos e ações institucionais necessárias ao processo de reestruturação produtiva sob o ponto de vista dos trabalhadores” (BRESCIANI, 1994, p. 213), com a participação da CUT, CGT, Força Sindical e do DIEESE.

Entretanto o CTCOM teve um curto período de funcionamento e o PBQP foi perdendo ênfase por parte do governo federal a partir de 1994. Em 2001 a participação das Centrais Sindicais e do DIEESE atuavam em um programa do PBQP

denominado de Metas Mobilizadoras, que tinha a especificidade de reduzir a taxa de acidentes fatais decorrentes do trabalho em 40% até o ano de 2003. (COTANDA, 2001)

### **3 TRABALHO, QUALIDADE E CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL**

#### **3.1 A Centralidade do Trabalho na Sociabilidade Humana**

Para efeito da análise realizada neste estudo, abordando uma visão crítica da gestão e organização do trabalho dos Programas de Controle da Qualidade Total e suas conseqüências para a classe trabalhadora, faz-se necessária uma prévia discussão sobre o papel do trabalho na sociabilidade humana, como forma de se estabelecer alguns parâmetros norteadores da discussão central sobre o papel dos trabalhadores nos programas de qualidade.

O trabalho é a mediação entre homem e natureza, necessário para a manutenção e reprodução da vida, independentemente da forma de sociedade em que se encontra. (MARX, 1988)

Ao agir sobre a natureza, buscando apropriar-se desta matéria útil para a manutenção de sua vida, o homem utiliza-se da sua corporalidade, cabeça, mãos, braços, etc., modificando a natureza, que é externa a ele, e modificando também a si mesmo, a sua própria natureza. Entretanto este ato não é feito de forma instintiva, como nos animais. O que diferencia o trabalho humano dos animais é a sua peculiaridade teleológica, ou seja, a intencionalidade de fazer, o ato de pensar antes de executar, sendo este um pressuposto exclusivamente humano. (Idem, Ibidem)

Na ação na natureza, o homem busca não somente a finalidade de obter os meios de sobrevivência, mas as “objetivações necessárias para tanto, isto é, seus instrumentos de trabalho, tudo aquilo que os homens interpõem entre si e a natureza para facilitar sua relação com a mesma,” (WOLFF, 1998, p. 10), ou seja, os meios de produção.

O trabalho é, portanto:

“um elemento mediador introduzido entre a esfera da necessidade e a da realização desta. (...). Nesse processo de auto-realização a humanidade, de avanço do ser consciente em relação ao seu agir instintivo, bem como seu avanço em relação à natureza, configura-se o *trabalho como referencial ontológico fundante da práxis social.*” (ANTUNES, 1999, p. 139)

---

Com o desenvolvimento das forças produtivas e a divisão social do trabalho, o trabalho passou a ser um elemento de sociabilidade entre os homens, desenvolvendo-se uma relação não só homem-natureza, mas também inter-relações entre seres sociais. (Idem, *ibidem*, p. 139).

Por sua característica teleológica, o trabalho humano não é tão somente uma atividade produtiva, mas é também uma atividade criativa. Devido a essa peculiaridade, a tendência é que os homens procurem sempre facilitar as formas e os meios de sua sobrevivência e, ao modificar e interagir com a natureza modifica a si mesmo. Este processo possibilita que a humanidade crie outras necessidades que não sejam apenas relativas às suas necessidades básicas (reprodução e manutenção da sua existência). (WOLFF, 1998)

“Essa tendência permite que tudo aquilo que foi objetivado pelo trabalho humano seja incorporado ao seu meio passando a fazer parte da história dos homens, ou seja, moldando a história humana tanto quanto essa o moldou.

(...) Sendo assim, as forças produtivas representam, também, o acúmulo de conhecimento adquirido pelos homens segundo necessidades e finalidades históricas próprias.” (Idem, *ibidem*, p.10)

Desta forma, como observa WOLFF (1998), infere-se a afirmação de ANTUNES de que “o desenvolvimento das forças produtivas acarreta necessariamente o desenvolvimento da capacidade humana”<sup>9</sup>, e ainda

“Enquanto voltadas como recursos próprios para otimizar a conquista dos desejos humanos, trabalho objetivado e natureza humanizada, as forças produtivas manifestam-se como uma liberação e concretização não só das capacidades produtivas dos homens como de suas capacidades criativas, incorrendo portanto, em um desenvolvimento de sua própria individualidade.” (WOLFF, 1988, p. 11)

---

<sup>9</sup> ANTUNES, Ricardo, *op. cit.*, 1995. p. 132 apud WOLFF, Simone, *op. cit.*, 1998, p. 11.

Muitos estudos têm sido publicados sobre a centralidade do trabalho na sociedade atual. Como bem observam ANTUNES (1995) e LESSA (2002) para analisar a crise da sociedade do trabalho é necessário, inicialmente, fazer uma distinção sobre qual trabalho está sendo tratado. Neste estudo adota-se a concordância com o conceito de trabalho concreto ou trabalho útil, em que trabalho é dispêndio de força de trabalho do homem com uma forma adequada a um fim, para produzir valores que tenham utilidade concreta aos homens, valores de uso. MARX (1988) e que para Luckács, por sua característica teleológica é a protoforma do ser social, ou seja, a primeira forma de socialização do ser. (ANTUNES, 1999)

LESSA (2002) expressa de forma precisa este estudo de Luckács:

“Na investigação ontológica de Luckács, o conceito de trabalho comparece em uma acepção muito precisa: é a atividade humana que transforma a natureza nos bens necessários à reprodução social. Nesse preciso sentido, é a categoria fundante do mundo dos homens. É no e pelo trabalho que se efetiva o salto ontológico que retira a existência humana das determinações meramente biológicas. Sendo assim, não pode haver existência social sem trabalho.

A existência social, todavia, é muito mais que trabalho. O próprio trabalho é uma categoria social, ou seja, apenas pode existir como partícipe de um complexo composto, no mínimo, por ele, pela fala e pela sociabilidade (o conjunto das relações sociais). A relação dos homens com a natureza requer, com absoluta necessidade, a relação entre os homens.” (LESSA, 2002, p. 27)

Também recuperando as construções de Luckács, ANTUNES (1999) entende que o trabalho se pauta hoje, principalmente, pelas relações entre os próprios seres sociais, devido às suas posições teleológicas mais complexificadas que pela relação direta entre homem-natureza. Assim, “o trabalho constitui-se como categoria central e fundante, *protoforma do ser social*, porque possibilita a síntese entre teleologia [pensar o trabalho antes de executá-lo] e causalidade [condições materiais em que o trabalho se realiza], que dá origem ao ser social.”<sup>10</sup> (ANTUNES, 1999, p. 156)

---

<sup>10</sup> Observações em colchetes são contribuições de IASI (2003). Trechos em itálico são do próprio autor, Ricardo Antunes.

---

À luz desta tese, ou seja, da centralidade do trabalho como forma de socialização do homem, concreto na sociedade atual, é que seguem as análises deste estudo, tanto no que diz respeito à teoria, como sobre o ponto de vista de um setor da classe trabalhadora, através da sua representação sindical, objeto desta investigação.

### **3.2 O Trabalho Como “Atividade Útil Coordenada”: Uma Abordagem da Psicodinâmica do Trabalho**

No recorte sobre a realização do trabalho, ou seja, da atividade concreta, utilizou-se a abordagem da psicodinâmica do trabalho, baseada principalmente nos trabalhos de Christophe Dejours.

Na realização do trabalho o homem (ego) está submetido a um sistema com três fatores de inter-relação e mediação: a execução do ato técnico, ou seja, a sua interação com o ambiente de trabalho (real) – matérias-primas, máquinas, linguagem, etc.; a sua interação com os outros homens (outros); e ainda a interação dos outros homens com o ambiente de trabalho. A nomenclatura ego-real-outros é oriunda da abordagem do fator humano no estudo do trabalho. (DEJOURS, 1997)

Sobre o ato técnico realizado no trabalho, a abordagem ergonômica faz uma importante diferenciação entre tarefa e atividade.

“A tarefa é aquilo que se deseja obter ou aquilo que se deve fazer. A atividade é, em face da tarefa, aquilo que é realmente feito pelo operador para chegar o mais próximo possível dos objetos fixados pela tarefa. Em relação à técnica, o trabalho caracteriza-se então pelo enquadramento social de obrigações e de exigências que o precede.” (Idem, *ibidem*, p. 39)

É o que DANIELLOU & LAVILLE & TEIGER (1989) caracterizam como trabalho prescrito (tarefa) e trabalho real (atividade). O trabalho prescrito “é a maneira como o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar.” O trabalho real é o que realmente é “executado pelo trabalhador”. (Idem, *ibidem*, p. 07).

---

A atividade, ao ser realizada, é a materialização do trabalho, é um ato técnico que efetivamente transforma o real. Ela é mediada pelos instrumentos do trabalho, no qual o trabalhador utiliza-se da sua corporalidade para realizá-la. E ele o faz sempre baseado em uma tradição, qual seja, uma cultura estabelecida na forma de realizar a atividade. Esta tradição é uma forma de sedimentação das rotinas estabelecidas, podendo ser inclusive, um ato de ruptura com a técnica anterior, um novo ato. Mesmo novo, o ato deverá tornar-se tradicional e, desta forma, contribuir para a evolução da tradição. (DEJOURS, 1997)

A dimensão tradicional da atividade é “o que faz a ligação entre o ego e o outro (...) é a parte propriamente intersubjetiva, social ou cultural da construção de uma conduta técnica.” (Idem, ibidem, p. 36). A tradição, como inter-relação entre o sujeito e o outro é a condição que permite que o trabalho tenha uma coordenação das atividades, não só pela compreensão cognitiva-instrumental, mas das relações sociais estabelecidas.

A atividade também é um ato eficaz. Aqui reside a interação entre o outro e o real, pois a eficácia não existe em si mesma. Desta forma o ato técnico tem que passar necessariamente por um julgamento, que não pode ser proferido pelo sujeito, pois teria neste caso uma parcialidade subjetiva, que daria um caráter nulo ao julgamento. Nas palavras de DEJOURS (1997) : “não se pode ser, ao mesmo tempo, juiz e parte” (Idem, Ibidem, p.37) . Neste sentido o julgamento é atribuição do outro, ao qual o sujeito está ligado por uma tradição.

Entretanto, a eficácia, por si só, não é suficiente para homologar uma atividade como trabalho. Como já foi visto, trabalho é uma atividade que produz valores de uso. Assim, é necessário que esta eficácia seja útil. A utilidade do trabalho “pode ser uma utilidade técnica, social ou econômica. Mas o critério utilitário, utilitarista mesmo, no sentido econômico do termo, é inerente ao conceito do trabalho.” (Idem, ibidem, p. 39).

Para a ergonomia o trabalho prescrito nunca corresponde exatamente ao trabalho real. Esta explicação pode ser inferida ao se definir com maior precisão o real do trabalho. Inicialmente definiu-se o real do trabalho como o ambiente físico e a organização do local de trabalho. Entretanto, a definição ergonômica do real do trabalho é mais complexa. O real do trabalho pode ser definido como “os limites do saber, do conhecimento e da concepção, com os quais se chocam os atos técnicos e as atividades

do trabalho.” DEJOURS (1997, p. 43) Desta forma, é devido ao real do trabalho que a prescrição não pode “jamais ser integralmente respeitada”. (Idem, ibidem, p.42)

A forma como os trabalhadores respondem às dificuldades do real do trabalho, através da experiência vivida na execução da atividade, “condensa, (...) o sucesso do saber e o revés ocasionado pelo real, em um compromisso que contém uma dimensão de imaginação, inovação e invenção.” (Idem, ibidem, p.42)

Assim, DEJOURS (1997) define o trabalho nos seguintes termos

“O trabalho é a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita” (Idem, ibidem, pp. 42-43)

O que os operadores desenvolvem para a execução da atividade e que foge à prescrição é o que se denomina habilidade tácita dos trabalhadores. Nem sempre, entretanto, os trabalhadores têm consciência destes atos, que embora sejam intencionais, muitas vezes não são simbolizados. “A inteligência do corpo e do pensamento engajada nessas atividades muitas vezes antecipa-se à consciência e à simbolização desses atos práticos”.<sup>11</sup>

Esta inteligência funciona em relação a um regulamento oficial da organização do trabalho, que ela transgride para atender de melhor forma os objetivos do trabalho, de forma mais eficaz, ao invés de seguir de forma estrita as prescrições do trabalho. A “inteligência astuciosa”, como é chamada por DEJOURS (1994) ou “inteligência da prática” (DEJOURS, 1997) é uma inteligência do corpo, mas também das percepções e da intuição sensível, e é responsável pela “invenção, imaginação, inovação, criatividade, ajustamentos, bricolagem, etc.” e é estritamente ligada ao desempenho de um ofício. (DEJOURS, 1994, p. 133).

Ao realizar a atividade, transformando a realidade pelo trabalho o homem modifica também a si mesmo (MARX, 1988). Todo ato técnico ou atividade do trabalho é regulado também pelas interações entre as pessoas (ego – outro), implicando na necessidade de uma análise intersubjetiva no trabalho. Esta mediação, entre o

---

<sup>11</sup> BÖHLE, F.; MILKAU, B. **Von Handrad zum Bildschirm**. München, Campus, Institut für Sozialwissenschaftliche, 1991 apud DEJOURS (1997), op. cit., p. 44.

homem e o posto de trabalho, pode ser um fator para explicar a necessidade do trabalho ser participativo.

A inteligência astuciosa comporta dois lados para o sujeito que executa o trabalho. Primeiro permite que o indivíduo, ao enfrentar a situação de trabalho, introduza a inovação ao que já é conhecido, ao que já faz parte da tradição na execução da atividade. São os conhecidos “macetes” ou “quebra-galhos”, descobertas próprias daqueles que estão frente à atividade. Entretanto estas inovações ao serem introduzidas na realidade do trabalho consistem numa ação fora das normas estabelecidas, fora da tradição, o que lhes confere também um caráter discreto por parte de quem executa. Desta forma a astúcia comporta não só o lado da inovação, mas também do segredo, que permite ao sujeito um espaço privativo no qual pode experimentar com segurança as tentativas inovativas. (DEJOURS, 1997)

“O recurso do segredo é, além disso, favorecido pelo valor estratégico dos macetes. (...) Dominar estes macetes confere a quem os detém uma vantagem em termos de autonomia e de poder em relação à hierarquia e aos colegas.” (Idem, ibidem, p.50)

Mas o segredo tem também desvantagens. Na grande maioria das vezes quem busca conhecer o segredo, as ações fora das normas, são as pessoas que ocupam cargo na alta gerência, superiores no nível hierárquico, por razões de segurança, qualidade ou mesmo de domínio e poder sobre os subordinados. Serão eles que analisarão as descobertas. Além disso, o segredo responsabiliza o sujeito pelos riscos e possíveis conseqüências que estes macetes poderão trazer à execução da atividade. Os macetes trazem ainda o risco da divergência entre os modos operatórios estabelecidos no coletivo do trabalho. Os macetes, quando usados de forma coletiva, carregam o risco de desorganizarem a coordenação das atividades e das pessoas. Assim, os segredos têm dimensões contraditórias de vantagens e desvantagens para os sujeitos que o dominam.

A saída para superar os inconvenientes do segredo é dar publicidade / visibilidade às novas descobertas. Desta forma a responsabilidade fica dividida e possibilita-se o julgamento do outro sobre as ações/inovações do sujeito, o que não acontece quando existe o segredo. Sem o conhecimento e julgamento do outro sobre as ações do sujeito, não há incorporação das mesmas à tradição, não sendo reconhecidas

---

como parte integrante do ato técnico ou da atividade. A publicidade permite que o indivíduo tenha suas competências reconhecidas, seu saber-fazer, sua habilidade, talento e engenhosidade. (Idem, ibidem, p. 51)

“A visibilidade é, portanto, a condição da passagem do estatuto subjetivo de engenhosidade à objetivação de seus achados.” (Idem, ibidem, p. 52)

O que torna possível a visibilidade para os outros membros da organização de mesmo nível hierárquico, ou seja, numa relação paridade e não sob o olhar de superiores, é essencialmente a construção de uma relação de confiança entre o sujeito que executa a atividade e os demais membros da organização do mesmo nível hierárquico. Essa confiança é estabelecida no coletivo do trabalho e é fundamentada na ética, ou seja, na coerência entre uma promessa (a palavra dada) e um comportamento ao longo do tempo, e exige uma relação de equidade. (Idem, ibidem, pp. 52-53). As relações de confiança e a visibilidade resultante dessas relações possibilitam que o conhecimento técnico adquirido possa ser julgado e aceito pelos pares e, conseqüentemente, permite um avanço do conhecimento técnico dos trabalhadores.

O julgamento da utilidade pode ser proferido pelos superiores hierárquicos, pelos subordinados, e mesmo pelos clientes da organização, que nas formas mais recentes de organização do trabalho (entre elas o CQT) estão cada vez mais diretamente em contato com os trabalhadores.

O julgamento do trabalho terá o efeito de reconhecimento pelos membros da organização. O reconhecimento refere-se à contribuição para a organização do trabalho, para a evolução da organização e da qualidade do trabalho. O reconhecimento é, portanto, “a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência.” (Idem, ibidem, pp. 55-56)

O trabalho, como visto, é uma atividade útil coordenada, assim, a coordenação das atividades, que se situa no âmbito coletivo da realização do trabalho, depende da combinação das inteligências astuciosas particulares e realização das atividades e da cooperação do coletivo do trabalho. Este processo exige que seja feita uma discussão na organização sobre os “achados”, os macetes, os quebra-galhos, etc., no qual deve se arbitrar sobre as vantagens, ou não, de se adotá-los, estabilizá-los ou integrá-los à tradição da organização ou do ofício. Para esta discussão, DEJOURS

(1997) observa que há a necessidade da existência de um espaço aberto, livre à discussão dos agentes, um “espaço de discussão”. Este espaço deve proporcionar a discussão pública das opiniões para a tomada de decisão ou “arbitragem” que definirão o futuro da organização e de seus membros.

“Esse espaço de discussão é, pois, essencialmente voltado à deliberação coletiva, tempo essencial a toda gestão prudente e racional do processo de trabalho, da segurança das pessoas e das instalações e da vida comunitária.(...) Esse espaço de discussão aberto à deliberação coletiva é o que permite, no melhor dos casos, alcançar um consenso. Em outros casos, a discussão não permite chegar a um consenso, o que não impede que decisões racionais não possam ser tomadas. (...) As decisões que resultam de uma deliberação não são comparáveis às decisões sem deliberação coletiva. (...) As conseqüências de uma decisão são analisáveis após os fatos. Podem ser avaliadas de um modo bem mais exaustivo e construtivo, se for possível fazer referência à deliberação que a precedeu. Não podem ser racionalmente avaliadas se todos os argumentos não são discutidos previamente” (Idem, *ibidem*, p. 58)

Assim, o trabalho no sentido coletivo, que está implícito na noção de cooperação, é o lócus em que “convergem as contribuições singulares e cristalizam-se as relações de dependência entre os sujeitos.” (Idem, *ibidem*, p. 93)

As mudanças nas formas de organização do trabalho e as relações por elas desencadeadas trarão, portanto, conseqüências tanto para a subjetividade do trabalhador como para o seu aspecto coletivo, enquanto forma de sociabilidade, estudo que se desenvolve a seguir.

### **3.3 Definição de Qualidade**

Ao longo do tempo a definição de qualidade tem sofrido várias alterações de acordo com o contexto em que se insere ou área de estudo a que diz respeito (PALADINI, 1990), (SOUZA NETO, 1997), (TOLEDO, 1987), (SHIBA & GRAHAM & WADEN, 1993a).

Para efeito deste estudo o termo qualidade está relacionado à produção industrial. VIEIRA citando GARVIN<sup>12</sup> observa que somente num período recente a qualidade foi reconhecida como uma função gerencial, tendo passado por quatro estágios diferentes de abordagem neste processo: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Mesmo dentro das organizações industriais os teóricos da área reconhecem a dificuldade de se ter uma definição precisa do que é qualidade, isto porque a qualidade assume diferentes significados para cada um dos setores das empresas, ou mesmo, dependendo por quem é observada (pelo consumidor, produtor, etc).

Desta forma, a qualidade nas organizações produtivas tem assumido diferentes significados ao longo do tempo, tendo sido determinada pelas estratégias de mercado e pela forma predominante de organização da produção, de acordo com a conveniência das empresas, as características e a relevância de sua abordagem (TOLEDO, 1987).

Na literatura mais recente encontram-se várias definições de qualidade e seus objetivos nas organizações produtivas, tais como:

FEIGENBAUM citado por TOLEDO “define qualidade como o conjunto de características do produto, tanto de engenharia quanto de fabricação, que determinam o grau de satisfação que proporciona ao consumidor, durante o seu uso.”<sup>13</sup>

“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, p.4)

“ ... um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.” (CAMPOS, 1992, p.2)

---

<sup>12</sup> GARVIN, David A.. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark. 1992, apud VIEIRA (1996), op. cit. p. 21.

<sup>13</sup> FEIGENBAUM, A. V. **Quality control handbook.** New York, McGraw-Hill, 1974 Cap. 2 item 2.2 apud TOLEDO (1987), op. cit. p. 18.

“Qualidade é a totalidade dos requisitos e características de um produto ou serviço que estabelecem a capacidade de satisfazer determinadas necessidades (ASQC – American Society for Quality Control).” (GOLDBARG, 1995, p.21)

Qualidade é produzir “bons produtos a preços razoáveis para todos. O consumidor determina o que é bom.” (MAIN, 1994, p. XXX)

“Qualidade é o conjunto de propriedades e características de um produto ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.”<sup>14</sup>

Dentro desta diversidade de definições é difícil chegar a um consenso que detalhe com maior especificidade o que é qualidade. Uma definição que parece expressar com maior amplitude as várias visões é: “Qualidade é adequação ao uso.” (JURAN, 1993, p.16).

Embora esta definição seja curta e pouco profunda, ela deve ser compreendida em duas vertentes complementares:

a) Qualidade é a característica do produto que responde às necessidades do cliente.

b) Qualidade é a ausência de deficiência do produto.

JURAN (1993) argumenta que se as características do produto atendem às necessidades do cliente, estes ficarão mais vendáveis, a organização poderá competir e aumentar sua participação no mercado e aumentar o seu faturamento nas vendas. A ausência de deficiência nos produtos diminuirá o tempo de inspeção, o retrabalho e o desperdício; possibilitará a melhoria do desempenho na entrega e a diminuição dos custos. O mais importante é que todos na organização tenham os mesmos conceitos para que não haja desencontros no planejamento e nas ações para se atingir a Qualidade Total.

TOLEDO (1987) observa que a partir da década de 80 o fator qualidade passou a ter um caráter estratégico na disputa de mercado mundial entre as empresas industriais, em parte devido ao aumento da competição gerada pela crise econômica e,

---

<sup>14</sup> ABNT. **ISO 8402**. Rio de Janeiro, RJ, 1989., p.01. apud SOUZA NETO (1997), op. cit. p. 12.

em parte, devido ao desenvolvimento de novas tecnologias (micro informática, eletrônica, etc.).

Foi também nesta década que o modelo de produção japonês ou toyotismo ganhou espaço na reestruturação produtiva das organizações em nível mundial, fortemente inspirado no sucesso de conquista de mercado pelas empresas japonesas (ZILBOVICIUS, 1997).

No Brasil este processo começou no final da década de 70 e teve diferentes “ondas”, na década de 80 com a implantação de JIT, Kanban, Círculo de Controle de Qualidade(CCQ), 5S, etc., nas empresas brasileiras. (ZILBOVICIUS, 1997); (ALVES, 2000).

Mas foi a partir do início da década de 90 que no Brasil houve uma grande difusão e consolidação do conjunto de métodos e técnicas de gestão do “modelo japonês”, principalmente na implantação de Programas de Qualidade Total, com vistas a obter o certificado da ISO 9000, exigência internacional para participar de concorrência do mercado e para exportação de produtos (ALVES, 1996). Este é o tema que será abordado a seguir.

### **3.4 Controle da Qualidade Total (CQT): Uma Abordagem Crítica**

O CQT (Controle da Qualidade Total) ou TQC (Total Quality Control) ou TQM (Total Quality Management) tem recebido várias nomenclaturas para expressar uma forma de gestão das organizações.

O CQT surgiu no Japão, na década de 50, a partir de estudos de engenheiros japoneses, membros do Sindicato dos Cientistas e Engenheiros Japoneses ou JUSE (Japanese Union of Science and Engineers) e de contribuições de estudiosos norte-americanos, podendo-se citar as importantes contribuições de Edwards Deming e Joseph Juran em suas visitas ao Japão (ISHIKAWA, 1993), (SOUZA NETO, 1997), (VIEIRA, 1996).

Após a Segunda Guerra Mundial o Japão precisava ser reconstruído. As indústrias haviam sido destruídas, o povo japonês estava próximo da fome, não havia comida, habitação, vestuário. Foi assim que os norte-americanos encontraram o Japão na ocupação e após a Segunda Guerra. Neste processo de reconstrução os norte-

---

americanos constataram a baixa confiabilidade dos aparelhos de comunicação japoneses, e importaram os métodos estatísticos de controle de qualidade, usados na indústria americana, para aperfeiçoar a produção destes aparelhos. (ISHIKAWA, 1993)

Em 1946 foi fundado o JUSE. Em 1949 o JUSE formou o Grupo de Pesquisa em Controle de Qualidade para pesquisar e disseminar o controle de qualidade nas indústrias japonesas, com o objetivo de racionalizar a produção destas indústrias, exportar produtos de alta qualidade e assim melhorar o padrão de vida do povo japonês. (Idem, ibidem)

Algumas atividades realizadas pelo JUSE foram importantes para a evolução dos métodos de controle de qualidade no Japão. Os seminários ministrados por Edwards Deming em 1950, 1951 e 1952 contribuíram para a difusão do controle estatístico da qualidade (Idem, ibidem). Em 1954 Joseph Juran ministrou um seminário para média e alta gerência abordando as funções que estes deveriam desempenhar para promover o controle de qualidade nas empresas, ressaltando o planejamento, o fluxo organizacional, a necessidade de se estabelecer metas e objetivos para o melhoramento e a responsabilidade gerencial para a melhoria da qualidade. (ISHIKAWA, 1993), (VIEIRA, 1996)

Mas foi Armand V. Feigenbaum, gerente da General Electric de Nova York, quem criou o conceito de Controle de Qualidade Total, que foi divulgado em 1957 num artigo da *Industrial Quality Control* e que posteriormente publicou um livro (1961) intitulado *Total Quality Control: Engineering and Management*. (ISHIKAWA, 1993)

“De acordo com Feigenbaum, o controle da qualidade total pode ser definido como “um sistema eficiente para a integração do desenvolvimento de qualidade, manutenção de qualidade e dos esforços de melhoramento de qualidade dos diversos grupos em uma organização, para permitir produção e serviços de níveis mais econômicos, que levem em conta a satisfação total do consumidor.”” (ISHIKAWA, 1993, pp. 93/94)

Entretanto, Feigenbaum sugeria que o controle de qualidade fosse exercido por um órgão específico, no que divergiu o modelo desenvolvido no Japão, em

que o controle de qualidade é função de todos os empregados e de todas as divisões das empresas. (ISHIKAWA, 1993); (VIEIRA, 1996)

Assim, no modelo japonês o controle de qualidade é baseado na participação de todos e na integração interdepartamental para que a organização tenha sucesso no controle de qualidade.

O CQT é baseado em elementos de várias fontes, como ressalta CAMPOS (1992), ou seja, emprega o método cartesiano, utiliza-se dos estudos de Taylor, o controle estatístico de processos, os conceitos de motivação e comportamento humano de Maslow, além de todo o conhecimento sobre qualidade desenvolvido no ocidente, principalmente por Juran.

Pode-se definir Controle da Qualidade Total como

“ (...) um novo modelo gerencial centrado no controle do processo, tendo como meta a satisfação das necessidades das pessoas.”. [É o] (...) controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas..” (CAMPOS, 1992, p.41).

O controle é exercido por todos, de forma sistêmica e metódica, para a satisfação de todos, ou seja o controle total para a qualidade total.

Outra definição encontrada é:

“Qualidade Total é uma filosofia de gestão participativa que direciona todas as ações da empresa para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.” (GOLDBARG, 1995, p.22)

BRESCIANI (1994) observa que o propósito central dos Programas de Qualidade Total é eliminar a propagação de defeitos executando “certo da primeira vez” e para isso busca o envolvimento do pessoal da produção, agindo no controle de qualidade na fabricação, passando-se a seguir para a ação preventiva e para a busca da melhoria contínua, cujo termo em japonês corresponde a *kaisen*.

O Controle da Qualidade Total é regido pelos seguintes princípios, segundo CAMPOS (1992):

"a. produzir e fornecer produtos e/ou serviços que atendam concretamente às necessidades do cliente (na verdade o

que todos nós "produzimos" é a satisfação das necessidades humanas).

b. Garantir a sobrevivência da empresa através do lucro contínuo adquirido pelo domínio da qualidade (quanto maior a qualidade maior a produtividade).

c. Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais alta prioridade (para isso é preciso conhecer o método que permite estabelecer estas prioridades e o método que permite solucionar os problemas).

d. Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos (tomar decisões em cima de fatos e dados concretos e não com base em "experiência", "bom senso", "intuição" ou "coragem").

e. Gerenciar a empresa ao longo do processo e não por resultados (quando o mau resultado ocorre a ação é tardia. O gerenciamento deve ser preventivo).

f. Reduzir metodicamente as dispersões através do isolamento de suas causas fundamentais (os problemas decorrem da dispersão nas variáveis do processo)

g. O cliente é rei. Não permitir a venda de produtos defeituosos.

h. Procurar prevenir a origem dos problemas cada vez mais a montante.

i. Nunca permitir que o mesmo problema se repita pela mesma causa.

j. Respeitar os empregados como seres humanos independentes.

k. Definir e garantir a execução da Visão e Estratégia da Alta Direção da empresa. " (CAMPOS, 1992, p. 15)

Para que o CQT tenha sucesso estes princípios devem ser atingidos através da utilização de métodos e ferramentas que devem ser passados aos trabalhadores por meio de treinamentos contínuos.

Os princípios do CQT são sustentados por um conjunto de ações que incluem modelos de processo de decisão, motivação, satisfação, treinamentos, participação e controle sobre os quais discorre-se a seguir.

### **3.4.1 Processo de decisão no CQT**

Dentro da lógica da globalização e auto-regulação do mercado a capacidade competitiva das organizações é vital para a sua sobrevivência. É neste sentido que a qualidade aparece como elemento diferenciador, potencializando as

organizações a melhorarem a sua eficiência e produtividade, obtendo assim condições de participarem da disputa no mercado.

Para que possa competir no mercado, a empresa necessita de um maior controle sobre o processo de produção e sobre o processo de trabalho, o que implica em maior capital para investimento. Para COSTA (1983) o objetivo econômico fundamental do capital é acumular mais capital, o que só é possível com a geração de um excedente além do necessário para manter a organização produzindo, ou seja, o lucro. Uma organização é produtiva quando aumenta o seu excedente, que é o recurso básico do capital, e é eficiente na medida em que consegue acumular capital. Portanto, os conceitos de eficiência e produtividade para as empresas estão ligados diretamente à manutenção de sua competitividade no mercado.

Do ponto de vista daqueles que realizam o trabalho os conceitos de eficiência e produtividade têm outros significados e estão relacionados à capacidade de executar a atividade, às condições necessárias para sua realização, ao conhecimento empregado e ao reconhecimento pelos membros da organização em relação à execução do ofício.

COSTA (1983) observa que

“o objetivo do trabalho [na vida dos seres humanos] seria, em última instância, a máxima realização como ser humano, ou mais concretamente, a combinação da posse dos recursos materiais que permitam a máxima realização das potencialidades humanas de produzir, consumir e divertir-se com a posse de uma cultura científica e humanista que lhe permita usufruir da melhor maneira possível esses recursos.” (COSTA, 1983, p. 48).

Assim, a produtividade e eficiência do trabalho, sob a ótica de quem o executa, considera a sua utilização social (para quem se produz) e a capacidade empregada na produção, a reprodução da técnica e o conhecimento empregado no ofício (quem produz). Portanto, verifica-se que entre empresa e trabalhadores há diferentes compreensões sobre o conceito de produtividade e eficiência.

Como a melhoria da qualidade tem como um de seus objetivos melhorar a eficiência e a produtividade das organizações, esta diferença está presente também na gestão pelo CQT. Em CAMPOS (1992) verifica-se que para que o CQT seja implantado

---

com sucesso, a direção deve começar o processo, desde o presidente da organização até o operário do menor nível hierárquico. Se a direção não se envolver realmente com as mudanças, o CQT está condenado ao fracasso. A direção define os objetivos a serem atingidos, as metas e estratégias da organização no mercado, ou seja, como melhorar a qualidade para aumentar a produtividade e eficiência e, conseqüentemente, o lucro.

Esta visão também é defendida por JURAN (1993):

“(...) a função qualidade cresceu em importância a um ponto em que a estratégia maior não é mais delegável; os altos gerentes devem se encarregar pessoalmente.” (JURAN, 1993. p. 215).

As principais decisões a serem tomadas num processo de melhoria da qualidade são da alta gerência. As decisões delegadas aos trabalhadores devem se restringir a avaliações sobre as metas estabelecidas no início do projeto e o seu cumprimento, ou não, no processo real. Para tomar estas decisões os trabalhadores devem receber um treinamento relativo à natureza do produto e do processo envolvido, ao uso dos instrumentos, à interpretação das especificações e procedimentos e às conseqüências da não conformidade do produto e/ou processo em relação às metas estabelecidas.

“Uma vez suprida estas necessidades de treinamento, os gerentes podem delegar a decisão de conformidade às pessoas da parte inferior da organização.” (Idem, ibidem, p. 168).

Apesar da integração e visão mais global do processo de produção fornecida aos trabalhadores no CQT, esta ainda é parcial e fragmentada, seu horizonte vai até onde o trabalhador pode contribuir com sugestões para processo de melhoria contínua. Ainda assim, as sugestões são analisadas pela direção, e esta decide se irá aproveitá-las ou não:

“Também não participam [os trabalhadores] da tomada de decisões a respeito do que sugerem: a empresa é quem sozinha, decide se aproveita, ou não, esta ou aquela sugestão.” (DIEESE, 1994a, p. 157).

Na implantação do CQT busca-se elevar a auto-estima dos trabalhadores, com o objetivo de mostrar que o trabalho de todos é igualmente importante para a organização. Entretanto, este discurso se contradiz, na medida em que há a manutenção da hierarquia rígida no processo decisório da organização, refletindo as divisões das classes sociais fora dela.

As decisões tomadas pelos escalões mais altos da hierarquia alteram o processo produtivo e provocam mudanças também na forma de execução das atividades, alterando formalmente os modos operatórios, o que irá refletir nas relações subjetivas e intersubjetivas na organização.

Na busca de melhorar a eficiência e a produtividade através do CQT, o discurso de que os trabalhadores têm um papel importante, que há mudanças reais no processo decisório das organizações, não se verifica na prática, pois os trabalhadores não interferem nos objetivos e produtos do seu trabalho, assim, não interferem realmente nas decisões que definem os rumos das organizações.

Esta análise aponta, portanto, no sentido de que as decisões que cabem aos setores dos níveis hierárquicos inferiores, ficam restritas ao processo produtivo, o que, se for considerada a visão de DEJOURS (1997), não passa de um desvelamento dos “macetes”, ficando o sujeito que executa o trabalho autorizado formalmente a revelar suas “habilidades tácitas” aos demais. Esta relação fere o conceito de equidade, na medida em que ao dar visibilidade de suas habilidades tácitas, não serão os pares que terão acesso a elas, mas os membros de setores hierárquicos superiores.

### 3.4.2 Motivação

Para CAMPOS (1992) o CQT tem como norteador da política motivacional de recursos humanos nas empresas a teoria desenvolvida por Maslow.

De acordo com CHIAVENATO (1987), para Maslow<sup>15</sup> o comportamento humano é baseado na satisfação ou não das necessidades humanas, que se organizam em uma hierarquia, formando uma pirâmide. Da base para o topo, estas necessidades

---

<sup>15</sup> MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York, Harper & Row, Publ., Inc. 1954 apud CHIAVENATO, Idalberto Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 2ª ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill Ltda., 1987, p. 273.

teriam a seguinte hierarquia: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança (necessidades primárias), necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização (necessidades secundárias). Em cada estágio há a predominância de uma necessidade, mas todas estarão sempre presentes. Assim, na pirâmide existe uma hierarquia de valores, ou seja, uma necessidade superior só se manifesta como a mais importante quando a inferior for satisfeita. (CHIAVENATO, 1987)

No CQT, as pessoas devem ser motivadas no sentido de satisfazerem suas necessidades enquanto trabalham. O resultado do trabalho deve ter importância em suas vidas.

Em relação à participação os Círculos de Controle de Qualidade é o método gerencial mais utilizado. O Círculo de Controle de Qualidade é definido por JURAN (1993) como “um grupo voluntário de membros da mão-de-obra que foi submetido a treinamento com o propósito de resolver problemas relacionados ao trabalho.” (JURAN, 1993, p.287). Para CAMPOS (1992) os métodos gerenciais de participação, como os CCQ, conduzem os membros da organização a alcançar a satisfação das necessidades secundárias, ou seja, as necessidades sociais, de auto estima e auto-realização,

“Para a satisfação da necessidade de segurança é necessária uma política de estabilidade no emprego e para a satisfação das necessidades fisiológicas é necessária uma política salarial justa.” (CAMPOS, 1992, p. 153)

No caso dos salários, CAMPOS (1992) argumenta que os trabalhadores e empresas têm dois objetivos em comum, o primeiro é a sobrevivência da empresa à competição no qual os trabalhadores teriam a garantia de seu emprego e a empresa garantiria sua existência no mercado; o segundo seria ganhar cada vez mais, por parte dos trabalhadores com o intuito de ganhar mais para ter conforto e por parte da empresa ganhar mais para crescer.

Este segundo objetivo é conflituoso, pois se os trabalhadores ganham mais a organização paga mais, deixando assim de lucrar mais. CAMPOS (1992) afirma que os japoneses acharam a solução ideal para contentar trabalhadores e empresas, através da estipulação do bônus, que têm a seguinte concepção: o trabalhador deverá ter um salário básico pequeno mas suficiente para garantir a sobrevivência sua e de sua

família, ao final de seis meses, o trabalhador ganha um bônus. Se a empresa aumentou seu lucro, aproximadamente 1/3 deste poderá ir para o pagamento do bônus aos empregados, se a empresa não teve aumento dos lucros, o trabalhador não ganha nada. Entretanto, o autor observa que a legislação trabalhista brasileira dificulta este tipo de acordo, no qual o trabalhador “assume parte do risco com o empresário mas também parte do regalo.” (Idem, *ibidem*, p.153)

Estas premiações devem ser simbólicas e terem a forma de diplomas, viagens, medalhas, etc., não envolvendo grandes somas em dinheiro (no máximo U\$200,00), pois o envolvimento de prêmios financeiros passa a idéia de que as pessoas só trabalham por dinheiro, contrariando os princípios da motivação humana defendidas por Maslow, nos quais o homem busca a auto-estima. (CAMPOS, 1992).

Os incentivos financeiros são vistos por JURAN (1993) como uma armadilha. Quando o pagamento sobe, o incentivo é tido como um bônus, mas, quando desce por alguma razão, é visto como uma penalidade. Por isso os incentivos não financeiros são mais indicados.

Entretanto, estes incentivos são vistos de forma crítica pelos sindicatos:

“(…) Não há participação dos trabalhadores na gestão empresarial nem nos seus lucros. Se algumas empresas distribuem prêmios em forma de viagens, almoços e até mesmo dinheiro, o fazem com o objetivo exclusivo de motivar um maior número de trabalhadores para seus programas. A participação proposta pelo CCQ é, portanto limitada.” (DIEESE, 1994a, p.157)

O modo simplista em que a motivação é abordada no CQT, como se apenas a participação do trabalhador pudesse motivá-lo no trabalho é criticada por MACHADO (1994):

“As motivações humanas demandam considerações mais profundas para sua compreensão e o esquema necessidade humana – motivação - participação, no qual se apóia o TQC, apesar do recurso chantagístico referir-se a um quadro real de dificuldades inéditas para a humanidade, é apresentado de uma forma empobrecedora, simplista e reducionista, incapaz de abarcar as diversas extensões que envolvem a questão.” (MACHADO, 1994, p.46)

---

Esta linha de raciocínio sobre a motivação das pessoas para o trabalho, desenvolvida pelos teóricos defensores dos Programas de Controle da Qualidade Total, importa as diretrizes como as concebidas para o modelo japonês implantado no Japão e despreza as especificidades culturais e organizacionais em que estão inseridos os trabalhadores brasileiros, como as formas de organização sindical; formação escolar regular mais precárias no Brasil, refletindo-se na formação do operariado; obstáculos em relação à rede de subcontratação de empresas que não apresenta a mesma confiabilidade japonesa, etc. (HIRATA, 1993). Enfim, a realidade social e cultural brasileira é muito diferente da japonesa.

Outra consideração a ser feita é o fato dos trabalhadores não participarem das decisões sobre as estratégias da empresa, da estipulação das metas, das discussões sobre o que produzir, e para quem produzir. As decisões inerentes aos rumos e caminhos a serem trilhados pela empresa são definidas pelos gerentes e/ou empresários, pela alta hierarquia. Os trabalhadores devem ser parceiros das empresas, assumir os riscos do mercado junto com elas, e no final, independente do resultado, a responsabilidade será de todos. Ao criar uma expectativa de mudança com uma maior participação, mas não implementá-la de forma completa, pode gerar tensionamentos e um aumento de conflitos na organização.

A construção do consenso em que todos devem cooperar com todos, discurso utilizado no CQT, obscurece a realidade na medida em que elimina das organizações produtivas a existência do conflito de interesses entre empresários e trabalhadores. Embora possa não ser explícita, a disputa pela hegemonia ideológica em que há dominadores e dominados é inerente aos locais de trabalho. Pode-se citar como exemplo o conflito entre o aumento de salários (trabalhadores) versus aumento do lucro (empresários), que não pode ser simplificado com a elaboração de um critério simples de divisão de lucros, através de bônus. Este conflito tem raízes mais profundas, com base material na sociabilidade humana, na produção e reprodução da vida.

Deve-se considerar também que a visibilidade e confiança propostas para a cooperação dos trabalhadores e para dar visibilidade às habilidades tácitas (DEJOURS, 1997) ficam extremamente prejudicadas, pois quanto maior o conflito, menor a confiança estabelecida nas relações de trabalho. Na medida em que o CQT tem

---

pressupostos que desconsideram a realidade das organizações corre-se o risco que sua implementação seja um fracasso.

### **3.4.3 Satisfação**

A satisfação dos membros da organização é prioridade no CQT. Uma malha deve ser criada, buscando o envolvimento de todas as pessoas ligadas à organização, ou seja, clientes, trabalhadores e fornecedores. Uma definição para cliente muito utilizada nos programas de CQT é: “cliente é qualquer um que recebe ou é afetado pelo produto ou processo.” (JURAN, 1993, p. 18)

Esta definição sustenta a existência de cliente externo e interno à organização, ou seja, o cliente externo não é membro da organização (geralmente é o consumidor do produto final) e o cliente interno pertence à mesma (geralmente é o trabalhador da próxima etapa do processo produtivo). Como bem destaca JURAN (1993) os clientes internos não são fregueses, ou seja, não há uma relação de compra e venda entre eles.

Para que seja atingida a satisfação do cliente, deve-se atingir a satisfação com o produto:

“Atinge-se a satisfação com o produto quando as características do produto respondem às necessidades do cliente. Geralmente é um sinônimo de satisfação do cliente. A satisfação com o produto é um estímulo à vendabilidade do produto. O principal impacto reside no faturamento das vendas.” (JURAN, 1993, p.18).

O questionamento neste sentido está na lógica de tentar estabelecer dentro da organização uma relação de vendedor - cliente. No mercado, esta relação se dá em bases financeiras, tanto com empresa – fornecedor quanto com empresa – cliente, e a moeda estabelece um poder de barganha entre eles. Dentro da organização esta relação não existe, não há poder de barganha, não há negociações financeiras envolvidas entre os processos ou entre os trabalhadores. Portanto, a forma de concretização da relação vendedor – cliente nos processos de produção se dá através do envolvimento, fazendo com que os trabalhadores acreditem, ideologicamente, que a cooperação é o melhor modo para se trabalhar. Esta análise mostra a importância do

---

envolvimento dos trabalhadores para o sucesso do CQT. A aceitação do CQT e o envolvimento dos trabalhadores propiciarão as condições para que os trabalhadores participem, cooperem e desta forma, possam dar visibilidade ao saber operário, permitindo assim, que não só seus pares tenham acesso a este conhecimento, mas também os membros de níveis hierárquicos superiores.

No que diz respeito aos fornecedores, seu papel é fundamental para que a produção tenha qualidade e para que os produtos sejam competitivos no mercado, obtendo assim a satisfação dos clientes e dos objetivos da empresa. Os bens e serviços comprados dos fornecedores representam uma parte considerável dos custos operacionais, portanto a qualidade desses produtos tem influência na qualidade do produto final e no custo associado à má qualidade. A tendência é que as organizações tenham menos fornecedores, com contratos mais longos, e haja uma interação fornecedor – cliente através do trabalho em equipe. (JURAN, 1993)

Ao implementar o CQT, os fornecedores devem ser ajudados a produzir com qualidade, gerando a idéia de solidariedade. Entretanto, MACHADO (1994) argumenta que:

“a idéia de solidariedade, ... está,... subsumida à idéia principal, a da competição. É neste sentido que ela também se faz presente quando se formula o convite da parceria da ‘Boa Guerra.’” (MACHADO, 1994, p.43)

Desta forma, não há espaço para relações de solidariedade, mas sim de ações no sentido de se cumprir um objetivo: ganhar a competição no mercado, mesmo que para isso seja necessário que os demais concorrentes sejam subjugados. A solidariedade com fornecedores não se concretiza, ficando restrita ao discurso ideológico, pois será fornecedor aquele que conseguir também vencer a concorrência e satisfazer as necessidades da empresa.

### 3.4.4 Treinamento

Nas definições de qualidade deste estudo pode-se dizer que no setor produtivo a qualidade é vista como ausência de defeitos do produto e atendimento às necessidades dos clientes. Entretanto, no valor agregado ao produto existe um componente que não foi abordado nestas definições: o conhecimento humano no trabalho. Sem o conhecimento dos trabalhadores na execução do trabalho, na produção, não haverá produto, nem clientes e nem qualidade, tendo grande relevância, portanto, o treinamento dos trabalhadores.

O processo de treinamento é fundamental para o sucesso do CQT e depende essencialmente da direção da organização, aos membros pertencentes aos níveis hierárquicos mais altos. Como já visto, a direção é responsável por estabelecer as metas e implantar o CQT nos níveis hierárquicos inferiores. O sucesso do CQT depende fundamentalmente do envolvimento e cooperação dos trabalhadores. Estes recebem treinamento na busca de mudar o seu modo de pensar e de agir. Os trabalhadores devem se sentir agentes participativos do trabalho, sentir satisfação no trabalho, devem se sentir motivados a cumprir suas tarefas, devem vestir a camisa da empresa, e com isso elevar a sua auto-estima.

O treinamento no CQT tem o objetivo de fazer com que os trabalhadores se auto controlem e controlem o próximo, já que no processo produtivo seus companheiros serão fornecedores e clientes, isto para que tudo seja feito certo da primeira vez, não deve existir erros.

O erro humano é visto como um problema contínuo durante as operações, principalmente em trabalhos repetitivos. Uma das formas de diminuir a incidência de erros é tentar eliminar a possibilidade deles ocorrerem, tornando o processo à prova de erros, reprojutando o processo de modo que seja impossível de se errar. Neste sentido, os trabalhadores são uma excelente fonte de idéias. Quando erros forem detectados, não se deve buscar um culpado, mas a causa deve ser combatida. (JURAN, 1993)

Como o gerenciamento do CQT é oriundo do modo de produção japonês, a sua implantação em outros países exige uma mudança de comportamento dos membros da organização, papel que é cumprido pelo treinamento dado aos

---

trabalhadores. JURAN (1993) ressalta que se não houver esta mudança de comportamento no gerenciamento para a qualidade é provável que o treinamento não seja posto em uso e seja logo esquecido.

Se as organizações forem consideradas como ambientes que refletem a realidade social dos seus membros, então os princípios do CQT, originais do sistema de produção japonês, terão grande dificuldade em serem adaptados a outros países com culturas diferentes, pois ao importar o modelo japonês de produção, despreza-se a realidade cultural e organizacional do modo de produção brasileiro, tanto do ponto de vista de individual de cada trabalhador, quanto coletivo, como os exemplos já citados anteriormente. Há portanto uma tentativa de impor uma mudança cultural por parte da direção, sobre os demais membros da organização.

A dificuldade da mudança comportamental, necessária ao sucesso do CQT, tem sido um dos fatores de fracasso deste método de gestão, tanto que CAMPOS (1992) considera que a resistência às mudanças exigidas no CQT é produto da ignorância daqueles que não as aceitam, tal a sua importância neste processo.

Um dos principais motivos de resistência dos trabalhadores às mudanças é o medo de perder o emprego, o que entra em conflito com um dos objetivos da melhoria da Qualidade, que é eliminar o retrabalho:

“Do ponto de vista da gerência, este resultado [eliminação do retrabalho] leva a um serviço melhor e custos mais baixos. Do ponto de vista da mão-de-obra, este resultado elimina empregos.” (JURAN, 1993, p. 313)

Os trabalhadores muitas vezes encaram o retrabalho como uma forma na qual eles próprios “participam da eliminação de empregos – seus próprios empregos ou os de seus colegas.” (Idem, ibidem, p.75)

Para combater esta resistência a alta gerência deve adotar uma plano de ação que forneça um grau aceitável de segurança aos trabalhadores, que deve ser composto das seguintes ações:

- “1. Usar as vagas criadas normalmente (demissões voluntárias, aposentadorias, e assim por diante) como fonte de empregos para os afetados.
2. Retreinamento dos empregados afetados para habilitação em outros empregos.
3. Designar os empregados afetados para outras áreas em que abram novas vagas.
4. Oferecer aposentadoria precoce como meio de criação de novos empregos.
5. Identificar vagas para trabalho em outras empresas na mesma comunidade.
6. Fornecer indenizações se o resto falhar.” (Idem, ibidem, p. 76)

A empresa, através da alta gerência, deve agir de modo que os trabalhadores se sintam seguros com relação à estabilidade de seus empregos.

“Os trabalhadores que sentem que a proteção fornecida pela alta gerência é inadequada buscarão outras fontes: o sindicato, líderes políticos, a comunidade e o público.” (Idem, ibidem, p. 313).

Na proposta de motivação de Maslow, o desemprego pode fazer com que os trabalhadores sintam-se ameaçados em relação à segurança e à satisfação de estima. Dentro da hierarquia de necessidades proposta por Maslow a segurança é classificada como uma necessidade primária e diz respeito à estabilidade, à proteção contra incertezas e perigos. A necessidade de satisfação de estima é classificada como secundária, e esta relacionada, entre outros, a sentimentos de reconhecimento, apreciação pelos outros, prestígio, capacidade e utilidade (CHIAVENATO, 1987). Ao analisar o plano de ação proposto por Juran, verifica-se a melhoria da qualidade terá como consequência, inevitavelmente, a diminuição do número de empregos, tanto que a última alternativa é fornecer indenizações aos futuros desempregados. A ameaça de desemprego gera uma forte insegurança nos trabalhadores e a resistência ao desemprego

se torna uma questão de sobrevivência. Além disso, o desemprego causa a sensação de incapacidade, inutilidade, baixa estima.

O sucesso do CQT passa pelo equacionamento do conflito de interesses entre a manutenção do emprego e a melhoria da qualidade. A tática utilizada no gerenciamento do controle da qualidade para combater esta resistência é o envolvimento dos trabalhadores. O discurso de vestir a camisa da empresa é muito utilizado para minimizar este conflito porque transmite a idéia de que aqueles que foram excluídos do processo produtivo não cooperaram com a empresa, por isso são penalizados.

A mobilização dos trabalhadores, por qualquer motivo que não seja a melhoria da qualidade dos processos e produtos, é vista como um entrave aos programas de qualidade, pois podem significar um aumento da resistência e o fracasso da implantação do CQT.

Assim, os sindicatos que não forem coniventes com o CQT, que não forem parceiros da empresa, que não entenderem que as demissões realizadas são necessárias para a manutenção dos demais empregos, serão considerados inimigos.

Para combater a ação sindical as empresas criam dificuldades de diálogo entre trabalhadores e sindicato no local de trabalho. E o local de trabalho, que deveria ser o espaço privilegiado de organização dos trabalhadores, passa a ser disputado pela empresa com uma visão monolítica de cooperação, através do apoio e participação na implantação do CQT. A intervenção sindical com ações pela manutenção do emprego é vista como perniciosa, prejudicial a todos, e a ameaça do desemprego (no caso do fracasso e fechamento da empresa) passa a ser culpa dos trabalhadores que resistiram à cooperação.

### **3.4.5 Participação**

O tema da participação, quando de iniciativa das organizações produtivas, aparece sempre ligado à melhoria da produtividade e aumento do lucro.

“Sob o ponto de vista gerencial a questão da participação é encarada como uma ferramenta que possibilita às empresas alcançar determinadas metas da organização e

---

manterem-se competitivas no ambiente onde estão inseridas.” (DONADONE , 1996, p. 65)

Os Programas de Controle de Qualidade Total não estão desvencilhados desta regra. JURAN (1993), quando discute a participação dos trabalhadores em relação aos projetos para a melhoria da qualidade, admite que os trabalhadores são uma fonte útil de indicações para projetos e que alguns sintomas e problemas ninguém conhece mais do que eles, devido ao contato que têm com o local de trabalho.

As premissas para a participação dos trabalhadores são:

- “a) Todos os trabalhadores têm contribuições a fazer, devido ao seu conhecimento íntimo das condições de trabalho.
- b) Essas contribuições podem incluir idéias para melhoramento assim como identificação de problemas.
- c) Muitos trabalhadores querem contribuir.
- d) Essas contribuições aumentam o moral dos trabalhadores, fornecem um senso de propriedade e melhoram de modo geral as relações entre gerente e trabalhador.” (JURAN, 1993, p. 259)

Esta participação pode ser individual, como no sistema de sugestões, ou coletiva, através dos círculos de controle de qualidade. Entretanto, alerta que

“deve ser esclarecido que as indicações dos trabalhadores devem competir pela prioridade com todas as outras indicações. Não fazendo isso, existe o risco de que a mão-de-obra queira decidir em quais projetos os gerentes devem trabalhar.” (Idem, ibidem, p.53)

A participação e o trabalho em grupo são incentivados, e os trabalhadores devem opinar e sugerir melhorias contínuas na produção: é a chamada gestão participativa. A participação dos trabalhadores deve ser voluntária. Um dos espaços privilegiados para isso são os Círculos de Controle de Qualidade.

Há duas razões para adotar os círculos de controle de qualidade como método gerencial de participação dos trabalhadores: ajudar a resolver os problemas de qualidade da empresa e fornecer aos trabalhadores uma oportunidade de participar, de forma criativa, em assuntos relacionados com seu próprio trabalho. Os CCQ são a

principal maneira de se treinar os trabalhadores para a melhoria da qualidade (JURAN, 1993).

Entretanto, a prática mostra que a participação dos trabalhadores no CCQ é limitada pelos rígidos padrões de controle, através do ciclo PDCA<sup>16</sup> e dos itens de controle 5W e 1H<sup>17</sup>.

No Brasil as sugestões feitas pelos trabalhadores ficam restritas a questões de melhorias do processo produtivo que interferem diretamente na qualidade dos produtos, como ilustra o texto abaixo:

“(...) Há casos de trabalhadores que revelaram ter seus companheiros excluídos do CCQ porque abordaram problemas de equiparação salarial, controle de chefia, entre outros (...) Os trabalhos dos círculos voltam-se basicamente para a redução de custos. Em relação à questão da participação, de um modo geral, os círculos não têm poder de implantar suas próprias sugestões.” (DIEESE, 1994a., p.157)

Ainda assim, as sugestões passam pela seleção da direção da organização, que decide o que deve ser aproveitado, pois a hierarquia da estrutura organizacional não muda. Os CCQ não têm poder decisório, o que contradiz o caráter democrático existente no discurso da participação e mostra uma rigidez na estrutura organizacional.

Como menciona BRESCIANI (1994):

---

<sup>16</sup> Segundo CAMPOS (1992) os significados do ciclo **PDCA** são: “**Plan** [Planejamento] - consiste em estabelecer as metas sobre os itens de controle e o modo de se atingir estas metas. **Do** [Fazer] - execução das tarefas previstas no planejamento. Nesta etapa também são levantados dados para a próxima etapa. **Check** [Checar] - a partir dos dados levantados na execução das tarefas, faz-se uma comparação entre o que foi realizado e as metas estipuladas. **Action** [Ação] - nesta etapa há uma ação corretiva para eliminar os problemas que causaram os desvios detectados na checagem, de forma que estes não voltem a ocorrer” (CAMPOS, 1992, p. 29)

<sup>17</sup> CAMPOS (1992) define os itens de controle a serem adotados como padrão pelas empresas num sistema chamado de **5W1H**: “**What** - o que fazer - quais os itens a serem controlados; **Where** - onde fazer - onde são conduzidas as ações de controle; **When** - quando fazer - qual a frequência de medição; **Who** - quem faz - quem participará das ações de controle; **Why** - porque fazer - em quais circunstâncias o controle será exercido; e **How** - como fazer - como exercer o controle.” (CAMPOS, 1992, p.54)

“Os sistemas de gestão participativa são instrumentos de valorização de uma relação de comprometimento entre a empresa e trabalhador, e do ponto de vista empresarial, da prevenção quanto à maior fragilidade do novo sistema produtivo. Mas eles também são mecanismos de apreensão empresarial de tais conhecimentos.” (BRESCIANI, 1994, p.198)

Neste sentido, a participação e o envolvimento dos trabalhadores, proporcionam à direção obter informações que são construídas na prática do exercício do trabalho, num claro objetivo de se apossar do saber operário. Quanto maior for a participação dos trabalhadores e a integração com a gerência, maior será a possibilidade de controle do processo, e conseqüentemente das pessoas que fazem parte dele.

Assim, a argumentação de que a oportunidade dos trabalhadores participarem criativamente em assuntos relacionados com seu trabalho é um dos fatores para se adotar os CCQ nas empresas fica prejudicada, na medida em que temas como as condições e as relações no trabalho, que fogem aos interesses das empresas, encontram dificuldades ao serem apresentados nas discussões dos CCQ pelos trabalhadores.

Os CCQ podem representar espaços de participação onde afloram os diferentes interesses dos agentes envolvidos, o que para as empresas acaba por transformar-se em problemas ao invés de soluções.

“Os trabalhadores preocupam-se com os efeitos de melhoramentos em sua segurança de emprego; também com as recompensas adicionais pelo trabalho do projeto. Os sindicatos preocupam-se com a transferência da lealdade do trabalhador do sindicato à empresa.” (JURAN, 1993, p. 291)

As tentativas de intervenção dos trabalhadores nas inovações tecnológicas principalmente através dos sindicatos ditos mais combativos, esbarram, na maioria das vezes, numa postura autoritária dos empresários: o “(...) CCQ é introduzido pelas empresas sem uma negociação prévia com o sindicato.” (DIEESE, 1994a., p.158)

A participação através dos CCQ também podem ser uma forma de envolvimento dos trabalhadores numa tentativa de causar um efeito de diminuição de conflitos de interesses. No entanto, mesmo que este objetivo seja satisfeito por um tempo, os conflitos ficam camuflados, velados, e serão novamente explicitados.

---

DONADONE (1996), ao estudar a difusão dos sistemas participativos nas empresas brasileiras durante a década de 1980, transcreveu um texto sobre as conclusões da experiência do CCQ na empresa TRW que mostra, de forma bastante elucidativa, uma visão dos trabalhadores desta empresa:

“A pílula dourada do CCQ pode enganar muita gente. Primeiro é uma ilusão de que o trabalhador vai participar da vida da empresa. O CCQ visa é camuflar a diferença de interesses entre empregado e empregados. Todo trabalhador, mesmo os menos conscientes sabem que os patrões não defendem seu interesse. A diferença que existe de uma classe para outra pode ser camuflada com CCQ’s ou outros programas de organização empresarial, porém, mais cedo ou mais tarde voltará à tona.” (DONADONE, 1996, p. 117)

Uma forma de resistência operária à implantação do CQT se dá na adoção de erros propositais nos processos de produção. Para evitar estes erros propositais ou conscientes dos trabalhadores JURAN (1993) propõe alguns dispositivos, entre eles a competição e incentivos. Ressalva, entretanto, que estes dispositivos devem ser bem utilizados, pois,

“os trabalhadores e sindicatos ressentem amargamente qualquer abordagem que jogue trabalhadores contra trabalhadores. Daí as competições entre trabalhadores e equipes devem ser projetadas para ocorrerem em bom humor e amigavelmente. ...” (JURAN, 1993, pp. 318-319).

Algumas organizações estimulam a competição entre grupos, na busca de atingir as metas estabelecidas, chegando a ponto de trabalhadores de uma mesma organização ficarem contra si, fragmentando a sua força enquanto classe trabalhadora. Do ponto de vista do empresariado, este grau de controle da força trabalhadora, sugere, conseqüentemente, um alto grau de dominação. Do ponto de vista dos trabalhadores, a competição impede o desenvolvimento de relações de cooperação, fundamental para o acúmulo de conhecimento dos trabalhadores sobre o seu ofício, conforme discutido neste estudo no item 3.2.

### 3.4.6 Controle

CAMPOS (1992) ao referir-se a um estudo de JURAN afirma que é impossível que haja controle sem que haja padronização. Desta forma a padronização assume um papel central para o sucesso do CQT, sem a padronização não haverá controle da qualidade.

Para CAMPOS (1992),

“A prática consciente do “controle de qualidade” por todas as pessoas da empresa, assumindo a responsabilidade (fins) sobre os resultados do “seu processo” e a autoridade (meios) sobre o seu processo (conhecido quando da definição de sua função), é a base do gerenciamento participativo e o pilar de sustentação do TQC.  
(...) A prática do “controle de qualidade” é o cerne do TQC e obrigação de todos.” (CAMPOS, 1992, p. 41)

O controle de qualidade talvez seja a característica que melhor expresse os objetivos do CQT. Nele está embutida a idéia do controle total, o controle das pessoas e dos produtos.

Para ISHIKAWA (1993),

“praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.” (ISHIKAWA, 1993, p. 43)

Os parâmetros de análise da qualidade dos produtos serão definidos pelos desejos dos consumidores ou clientes e o controle deverá ser exercido sempre pensando na satisfação deles, sejam eles internos ou externos.

Para CAMPOS (1992) o Controle de Qualidade tem três objetivos:

"Planejar a qualidade desejada pelos clientes; (...) manter a qualidade desejada pelo cliente; (...) melhorar a qualidade desejada pelo cliente. (...) O objetivo mais importante [do] “controle” é garantir a qualidade do “seu produto” (seja ele qual for) para o seu cliente externo ou interno. É deste objetivo que provém o famoso conceito: “O próximo processo é o seu cliente.”” (CAMPOS, 1992, p. 41)

---

Este processo de melhoria da qualidade deve passar pela avaliação do desempenho real do processo, compará-lo às metas estabelecidas no planejamento para que se atue nas diferenças, buscando manter tudo dentro do planejado.

Assim,

“O conceito de controle é de “manter o status quo”: manter o processo planejado em seu estado planejado de modo que ele continue capaz de atingir as metas operacionais.” (JURAN, 1993, p. 267)

Os problemas devem ser eliminados. Para cada problema devem ser estabelecidos itens de controle, que possibilitem a eliminação dos mesmos, para que nunca mais ocorram. Para CAMPOS (1992),

“(…) manter o controle é saber localizar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema nunca mais ocorra.” (CAMPOS, 1992, p. 22)

A essência do controle de qualidade está fundamentada na eliminação de qualquer variabilidade que possa ocorrer durante o processo de produção e que possa interferir na qualidade do produto e na produtividade da mão-de-obra. A eliminação dos problemas, seguindo um planejamento que seja perfeito, sem imprevistos, é o objetivo do controle nos Programas de Controle da Qualidade Total. Neste sentido, as variáveis que apresentam maior instabilidade e conseqüentemente serão mais difíceis de serem controladas são aquelas relacionadas ao fator humano.

O controle do trabalho humano e a utilização de várias ferramentas quantitativas de controle do processo no CQT, buscando que tudo saia dentro do prescrito, “compõem uma cultura administrativa que nada mais é que uma verdadeira “cultura do controle””. (MACHADO, 1994, p.47).

Até o moral dos trabalhadores é passível de controle, através de índices quantitativos, o que seria responsabilidade da direção:

“No CQT é incumbência da direção checar constantemente o moral dos membros da organização, através de índices quantitativos (turn-over, absenteísmo,

---

número de sugestões, índice de procura do centro médico, etc.)” (CAMPOS, 1992, p.47).

Identifica-se uma contradição na implantação do CQT, pois, no discurso há uma busca de crescimento e satisfação do ser humano ao realizar o seu trabalho, mas, na prática, busca-se um padrão de comportamento que todos devem seguir. A iniciativa, a autonomia de pequenas decisões no processo de produção e a criatividade, advindas da realidade do cotidiano do trabalho, ficam inibidas com a excessiva padronização e controle dos processos de trabalho.

A padronização das informações fornecidas pela participação dos trabalhadores, possibilita que haja um aumento do controle dos indivíduos, a padronização do comportamento das pessoas. Os trabalhadores devem pensar e se comportar segundo determinadas regras e quem não seguir estes padrões não serve para a organização.

O ideal seria que todos os membros das organizações se auto-controlassem.

“O autocontrole relaciona-se ao papel do trabalhador na operação do processo e produção do produto. A auto – inspeção relaciona-se ao papel do trabalhador na tomada de decisões sobre a conformidade do produto, ou seja, julgar se o produto está em conformidade às metas do produto. (...) De acordo com essa política um trabalhador que toma decisões de conformidade com o produto também decide se o produto deve ser enviado à próxima destinação.” (JURAN, 1993, p. 280).

E ainda,

“Os trabalhadores estarão em um estado de autocontrole se lhes forem fornecidas as seguintes condições: meios de se saber quais são as metas de qualidade (através de especificações e procedimentos); qual é o desempenho real (através de sistema de medição) e mudar o desempenho em caso de não - conformidade (através de um processo que seja capaz de atingir as metas da qualidade e possua características que possibilite aos trabalhadores reajustar o processo conforme o necessário para colocá-lo em conformidade).” (Idem, ibidem, p. 278).

Para JURAN (1993) o ideal seria que os trabalhadores tomassem as decisões de conformidade com o produto.

“Para que os trabalhadores tomem estas decisões devem ser seguidos os seguintes critérios: qualidade deve ser prioridade máxima; deve haver confiança mútua entre trabalhadores e gerência; os trabalhadores devem estar em estado de autocontrole; os trabalhadores devem receber treinamento adequado para tomar as decisões de conformidade com o produto e devem ser testados para se garantir que eles tomem boas decisões.” (Idem, ibidem, pp. 280-281).

O CQT permite que os trabalhadores tenham liberdade de tomar pequenas decisões no processo produtivo, mas não em relação projeto da produção como um todo. Isto porque os membros da organização que pertencem às hierarquias superiores julgam que os trabalhadores não são conhecedores das técnicas dos projetos, necessárias para a “autosuficiência no projeto do produto, projeto do processo e controle de qualidade” (Idem, ibidem, p. 270), e assim, são incapazes de tomar decisões de qualquer ordem sobre os mesmos.

Esta alteração administrativa no processo de produção parece insignificante, mas tem conseqüências importantes para as relações internas entre os trabalhadores.

“Se antes a ação coercitiva da chefia era um elemento externo ao processo de trabalho e gerava o descontentamento contra a empresa, agora a coerção passa a ser exercida pelos próprios empregados no desenvolvimento das tarefas. Esta forma de controle implícito do quadro de funcionários introduz uma tensão desagregadora nas relações que se estabelecem entre eles e cria sérios obstáculos à realização de ações solidárias e de resistência que constituem os pilares da organização de base do trabalhador coletivo.” (GENARI, 1997, p.66)

Mas, estas alterações não eliminam das organizações a separação entre execução e concepção do trabalho.

“(...) grande parte das atividades é executada separando-se o planejamento da execução. A conseqüência disso é que

os trabalhadores isolam-se do conhecimento da adequação ao uso – do conhecimento do impacto de seus produtos nos vários clientes. Para substituir esta deficiência são fornecidos conhecimentos sobre especificações, padrões e procedimentos, que possibilitam aos trabalhadores a compreensão de qual é sua responsabilidade e princípios básicos de autocontrole.” (Idem, ibidem, p. 270)

JURAN (1993) afirma que:

“... uma abordagem à participação do trabalhador no planejamento da qualidade é reprojeter serviços de modo a aproximar o trabalhador do status de artesão<sup>18</sup>. Mais fundamentalmente, o propósito do reprojeto do serviço é substituir as características obsoletas do sistema Taylor (separação entre planejamento e execução).” (Idem, ibidem, p. 295).

Desta forma, um dos objetivos do controle ou autocontrole no CQT seria eliminar a separação entre planejamento e execução, característica marcante do modo de produção taylorista. Entretanto, a limitação das decisões delegadas aos trabalhadores, restritas a pequenos procedimentos, faz com que estas decisões não sejam significativas a ponto de alterar a relação entre planejamento e execução nos processos produtivos.

A existência de processos extremamente padronizados, como o PDCA e 5W1H evidencia uma forte característica do taylorismo e representa um obstáculo à participação real dos trabalhadores na concepção do seu trabalho.

Apesar dos mentores do CQT alardearem o aumento da satisfação, participação, motivação e a preocupação com o bem estar dos trabalhadores, concepção e execução do trabalho continuam separadas no processo produtivo.

ARANHA (1994) argumenta que

“(...) a alienação do trabalho é fomentada por dois fatores, (...), a não interferência do trabalhador na definição dos objetivos e produto de seu trabalho e o não conhecimento do processo global de trabalho.  
(...) O CQT não só não anula os fatores alienantes do trabalho como chega mesmo a intensificar alguns deles” (ARANHA, 1994, p.110).

---

<sup>18</sup> “Artesão: uma categoria de trabalhador qualificado por treinamento e experiência para executar uma especialidade de trabalho.” (JURAN, 1993, p.362)

Assim, a alienação do trabalho não é superada no CQT, pois como já foi visto, a estrutura hierárquica de decisão não muda, ficando as decisões estratégicas sob a responsabilidade da direção.

Embora o CQT possibilite um maior conhecimento do processo produtivo pelos trabalhadores e uma maior integração dos mesmos ao trabalho, estes fatores não interferem na divisão entre concepção e execução do trabalho, que continua existindo. O aumento do conhecimento e da integração dos trabalhadores à organização são rigidamente controlados pela direção da empresa que utilizam isto para que os trabalhadores se encaixem de forma mais adequada nos processos de produção. ARANHA (1994)

## **4 VISÃO DOS TRABALHADORES SOBRE OS PROGRAMAS DE CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL: A POSIÇÃO DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS E REGIÃO.**

### **4.1 Contexto Histórico do Desenvolvimento Industrial da Região de Campinas e a Formação do Sindicato dos Metalúrgicos: uma Breve Caracterização**

Historicamente a região de Campinas começou a ter importância na economia do país a partir do ciclo da cana-de-açúcar, no século XIX. Entretanto, somente quando a cafeicultura passou a ser o produto alavancador da economia brasileira é que a região ocupou um espaço importante no cenário do país, tornando-se um dos maiores pólos produtores de café do Brasil. (JANNUZZI & SOUZA,1997)

A crise de 1929 atingiu a região, mas não com a intensidade das demais localidades do país, e a cafeicultura foi gradativamente substituída pela produção de algodão, então em alta no mercado mundial, o que propiciou o início da industrialização na região através do beneficiamento do algodão.

Nas décadas de 30 e 40 o eixo econômico passou da agricultura para a indústria, “e a região passou a se constituir no mais importante núcleo manufatureiro do Estado, depois da Capital e arredores.” (JANNUZZI & SOUZA, 1997, p. 9)

Na segunda metade da década de 50 houve uma diversificação da indústria na região, refletindo a industrialização do país. Dentre as novas áreas estava a metal/mecânica. Nos anos 60 apareceram as indústrias de bens de consumo duráveis e bens de capital. A década de 70 foi marcada pelas indústrias automotivas, mecânica e elétrica.

“A partir de então, em parte como consequência das economias crescentes da aglomeração metropolitana e, em parte como resultado dos investimentos governamentais em indústria de base na implantação de centros de pesquisa científica, tecnologia e ensino superior/técnico, a região de Campinas passa a configurar-se como pólo de grande potencial para instalação industrial.” (Idem, ibidem, p.9).

O desenvolvimento regional, impulsionado pelo crescimento da indústria, atraiu um forte movimento migratório, principalmente na década de 70, quando a Região Administrativa de Campinas<sup>19</sup> atingiu o índice de 4,4% aa e a Região de Governo de Campinas atingiu o índice de 6,2% aa em relação ao crescimento populacional e migração, segundo dados do SEADE.<sup>20</sup>

Assim, a região de Campinas entrou na década de 80 com um parque industrial bastante diversificado, o que se refletiu também no perfil do operariado do pólo industrial.

Para POSSAN (1997), a migração possibilitou a formação de um operariado não especializado, com qualificação rural, portanto despreparado para assumir trabalhos em ambientes fabris, que se somou a um outro perfil de trabalhadores, de características de organização e luta sindical urbana, traçando um quadro particular do operariado na região de Campinas.

---

<sup>19</sup>A **Região Administrativa de Campinas** (RA) tem sede na cidade de Campinas e é formada pelas seguintes regiões de Governo (RG): **RG de Bragança Paulista** (Águas de Lindóia, Amparo, Atibaia, Bom Jesus dos Perdões, Bragança Paulista, Joanópolis, Lindóia, Monte Alegre do Sul, Nazaré Paulista, Pedra Bela, Pinhalzinho, Piracaia, Serra Negra, Socorro, Tuiuti, Vargem); **RG de Campinas** (Americana, Artur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Estiva Gerbi, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itapira, Jaguariúna, Mogi-Guaçu, Moji Mirim, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antonio de Posse, Sumaré, Valinhos, Vinhedo); **RG de Jundiá** (Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itatiba, Itupeva, Jarinu, Jundiá, Louveira, Morungaba, Várzea Paulista); **RG de Limeira** (Araras, Concha, Cordeirópolis, Iracemópolis, Leme, Limeira, Pirassununga, Santa Cruz da Conceição); **RG de Piracicaba** (Águas de São Pedro, Capivari, Charqueada, Elias Fausto, Mombuca, Piracicaba, Rafard, Rio das Pedras, Saltinho, Santa Maria da Serra, São Pedro); **RG de Rio Claro** (Analândia, Brotas, Corumbataí, Ipeúna, Itirapina, Rio Claro, Santa Gertrudes, Torrinha), **RG de São João da Boa Vista** (Aguai, Águas da Prata, Caconde, Casa Branca, Divinolândia, Espírito Santo do Pinhal, Itobi, Mococa, Santa Cruz das Palmeiras, Santo Antonio do Jardim, São João da Boa Vista, São José do Rio Pardo, São Sebastião da Gramma, Tambaú, Tapiratiba, Vargem Grande do Sul).

Fonte: [www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br) - Caracterização do Território: Divisão, Posição e Extensão - Quadro Político-Administrativo, Judiciário e de Microrregiões Geográficas, Regiões Administrativas, de Governo e Municípios - 1998

<sup>20</sup> SEADE (1993). O novo retrato de São Paulo. São Paulo, SP. apud JANNUZZI, Paulo de Martino (1996). **Projeções Populacionais para Campinas e região: parte I – tendências demográficas da região Administrativa de Campinas 1970-1993**. Campinas, SP. Cadernos da FACECA, v. 5, nº 1, p. 106, jan/jun.

Na medida em que houve um avanço da industrialização o setor metalúrgico acabou por se constituir no carro-chefe da economia regional. Considerando-se apenas as indústrias do ramo metal-mecânico, a região empregava cerca de 47.000 trabalhadores em 1980, o que transformou a região no terceiro parque industrial do país, vindo atrás apenas de São Paulo e do Estado do Rio de Janeiro.<sup>21</sup>

Na década de 90 a região não se diferenciou do resto do Brasil, com o aumento do desemprego e a diminuição de postos de trabalho no ramo industrial. Entretanto, continuou a ocupar uma posição de destaque na economia do estado de São Paulo e do país:

“Com um parque industrial diversificado e integrado, detentor de uma infra-estrutura moderna de transporte e comunicação, uma rede sofisticada de produção e comercialização de produtos, um conjunto renomado de universidades e centros de pesquisas, um portentoso mercado consumidor, essa região [figurou] como uma opção privilegiada para investimentos empresariais tanto nacionais como estrangeiros.”<sup>22</sup>

O desenvolvimento industrial foi acompanhado pela organização dos trabalhadores, assim, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região (SMCR) foi fundado em 17 de março de 1947. Ele abrange as cidades de Campinas, Americana, Indaiatuba, Hortolândia, Nova Odessa, Monte Mor, Paulínia, Sumaré e Valinhos.

Em 1964 sofreu intervenção do Ministério do Trabalho, que nomeou uma junta diretora. Em 1973 o sindicato sofreu nova intervenção, e Cid Ferreira de Souza foi nomeado presidente, e o presidente eleito pela categoria, Argeu Quintanilha, foi deposto. Foi o início de um período onde o “peleguismo” tomou conta do sindicato.

Deu-se início a um período no qual a diretoria passou a ter uma atuação desmobilizadora, comprometida com os empresários e o regime militar, o que fez com que o sindicato deixasse de ser um espaço de organização coletiva dos trabalhadores (POSSAN, 1997).

---

<sup>21</sup> SEMEGHINI, U. C. (1991). **Do café à indústria – uma cidade e seu tempo**. Campinas, SP. Ed. UNICAMP, p. 144/148 apud POSSAN, M. A. (1997), op. cit., p. 55.

<sup>22</sup> SEADE (1996). **Um mundo chamado São Paulo: a melhor opção para investimento**. São Paulo, SP, apud JANNUZZI, P. M. & SOUZA, J. E. R., (1997), op. cit., p. 7.

O sindicato passou a ter uma estrutura burocratizada, com uma política voltada para os problemas individuais dos trabalhadores, que se expressou através do fortalecimento dos departamentos assistenciais.

“O objetivo do trabalho desses departamentos era amortecer a consciência de classe dos metalúrgicos, transmitindo a idéia de que o sindicato não é pra lutar, mas para atender as necessidades individuais, distanciando-se dos interesses coletivos e substituindo serviços obrigatórios do Estado. A diretoria do Sindicato, nessa época, limitava-se à própria estrutura.” (Idem, *ibidem*, p.62)

Em 1978 as mobilizações dos metalúrgicos do ABC tiveram reflexos na região de Campinas, entretanto, diferentemente do ABC, a diretoria do Sindicato não apoiou as manifestações da categoria contra o arrocho salarial causado pela política econômica do governo militar. Estas manifestações foram o berço para o nascimento da Oposição Sindical Metalúrgica (OSM).

A OSM na região de Campinas teve uma origem semelhante a vários outros movimentos de oposição que surgiram neste período no Brasil, entretanto, a forma de organização operária que se configurou neste caso foi fundamental para definir a concepção de classe trabalhadora e o papel da representação sindical, que perdura até os dias de hoje.

POSSAN (1997) relatou que nos espaços fabris, que deveriam ser o local natural de organização dos trabalhadores, havia muita repressão, perseguição ideológica, tanto pelos chefes quanto pelo sindicato, que era responsável pelo fornecimento de listas com nomes de trabalhadores que mostrassem evidências de questionamentos ao modelo de representação ou mesmo ao regime de governo.

Assim, para organizar e mobilizar os trabalhadores, a OSM teve que buscar uma outra forma de diálogo, um outro local que propiciasse o seu envolvimento maior com os metalúrgicos e possibilitasse a politização e a discussão da importância da representação sindical para a categoria. Este processo de rearticulação sindical fora da estrutura tradicional, a fábrica, consolidou uma estratégia da Oposição em discutir com os trabalhadores nos seus locais de moradia, ou seja, nos bairros operários, onde se

---

---

localizava a grande maioria dos metalúrgicos, e na Igreja Católica, através das Comunidades Eclesiais de Base (CEB's) e da Pastoral Operária (PO).

A OSM montou uma chapa que concorreu para a eleição do sindicato em 1978. Houve muita perseguição aos membros da chapa de Oposição, e esta saiu derrotada das urnas. A partir daí a Oposição se estruturou e cresceu. Criou-se uma coordenação geral do movimento, discutiu-se uma política de finanças e decidiu-se pela diretriz de criar comissões de fábrica e investir na sindicalização da base. (SMCR, 1981)

Na eleição para a diretoria em 1981 a chapa da Oposição apresentou à sua base sindical um programa mais estruturado, cujo conteúdo tinha, basicamente, dois eixos: as lutas gerais para toda a sociedade, tanto na região de Campinas como no país e a democratização do sindicato, definindo seu papel como um órgão alavancador das lutas coletivas. Enquanto que a chapa 1, da então diretoria, apresentou um programa que aprofundava o caráter assistencialista do sindicato. A Oposição, ganhou respaldo na categoria, o que refletiu numa vitória nas principais fábricas da base sindical, mas foi insuficiente para uma vitória, e a situação venceu novamente (POSSAN, 1997).

O processo da eleição sindical de 1984 teve como marco a I Convenção dos Metalúrgicos de Oposição, realizada em abril do mesmo ano, com a presença de cerca de 200 pessoas e 53 fábricas representadas, e que escolheu os membros da chapa para a disputa, encabeçada por Durval de Carvalho (SMCR, 1991b). O processo de mobilização e inserção na categoria levou à vitória o Movimento de Oposição Sindical, coroando um processo que durou seis anos.

Sem prejuízo da importância que é atribuída aos locais de trabalho no processo de organização da categoria, a estratégia de organização operária com atuação nos bairros, interagindo-se com os movimentos populares e com os militantes da igreja católica, propiciou uma concepção sindical e uma consciência de classe que expandiu as fronteiras das fábricas. As bandeiras de luta tradicionais por melhores salários, melhores condições de trabalho, etc., foram extrapoladas. O sindicato passou a ter uma atuação mais ampla no sentido de discutir junto aos trabalhadores qual é o melhor modelo de sociedade para a classe trabalhadora.

Pela grande dimensão deste sindicato, o maior da região e o terceiro do estado de São Paulo<sup>23</sup>, este serviu de referência para várias outras categorias, não só da cidade de Campinas, mas também da região. Fato este que pode ser ilustrado pelo depoimento de Carlos Roberto de Oliveira, diretor do sindicato na época:

“A conquista do Sindicato pela Oposição em 1984 foi determinante para a construção e o fortalecimento do movimento sindical na região. O movimento esteve por muitos anos adormecido em sua história. Com a mudança de direção do Sindicato dos Metalúrgicos, o processo de crescimento da categoria amadureceu e refletiu no sentido de mobilizar as outras categorias de Campinas e região. As greves metalúrgicas de outubro de 1984 e abril e maio de 1985 são autênticos marcos deste processo. E os trabalhadores de outras categorias também pararam mostrando ao governo e aos patrões que os tempos de colaboração de classe haviam passado e, em seu lugar, surgiu a combatividade de um sindicalismo classista, de luta e organizado na base.” (SMCR, 1994, p. 9).

Iniciando a efetivação das propostas da campanha, a diretoria passou a ser colegiada. Em 1985 realizou o 1º Congresso dos Metalúrgicos que deliberou sua filiação à CUT. Deliberou ainda uma reorganização da infra-estrutura sindical, mais voltada para a ação sindical e menos assistencialista e as instâncias máximas de deliberação da categoria – os congressos – seguidos das assembleias da categoria (Idem, ibidem). Em 1988 foi aprovada na categoria a devolução do imposto sindical aos associados e a adoção da mensalidade de 1%, implementando uma política de autonomia financeira no Sindicato (Idem, 1989).

A construção e crescimento do sindicalismo combativo tiveram em paralelo a sua atuação na CUT. O crescimento da CUT foi marcado pelo surgimento de divergências políticas em relação à política desenvolvida pela Central e aos seus estatutos:

---

<sup>23</sup> O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região tinha, em dezembro de 2000 uma base estimada em 40.000 trabalhadores, sendo menor apenas que Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo (que é o maior) e que o sindicato dos Metalúrgicos do ABC (segundo) – dados fornecidos pelo Sindicato em dezembro de 2000.

“(…) no Congresso de fundação da CUT (Central Única dos Trabalhadores) em 1983 havia um certo grau de unidade em torno das definições do estatuto e da direção da entidade, e a disputa ideológica e institucional no campo da política sindical e geral dos trabalhadores era com os setores que ficaram fora da CUT. Apenas em 1986 vão começar a aparecer divergências, que se aprofundam no Congresso em 1988, quando são formulados os estatutos da entidade (...).” (PEREIRA, 1999, p. 41)

Nessas divergências internas, o SMCR teve uma postura de se manter no campo de esquerda, minoritário, na corrente interna à CUT denominada CUT pela base.

No 3º Congresso Nacional da Central Única dos Trabalhadores (CONCUT), em 1988, o sindicato inscreveu a tese Construir a CUT pela base, em conjunto com o Sindicato dos Plásticos de São Paulo.

Esta tese caracterizava algumas divergências, que com o passar do tempo aprofundaram-se no interior da CUT, destacando-se entre elas a democracia interna da Central e não prioridade às lutas gerais da sociedade, e o erro ao “separar a luta econômica da luta democrática” na transição do regime militar para a Nova República (SMCR & SINDICATO DOS PLÁSTICOS DE SÃO PAULO, 1988).

Em 1990, com o início do neoliberalismo no Brasil, a CUT teve uma mudança radical de sua política.

“O marco inicial dessa mudança foi a IV Plenária Nacional da CUT, realizada em agosto de 1990 (...). Nessa plenária, a direção da CUT lançou e fez aprovar a idéia de um “sindicalismo propositivo”, que seria uma opção ao “sindicalismo defensivo” dos anos 80. Segundo essa proposta, a central deveria ir além da postura exclusivamente reivindicativa e de valorização excessiva da ação grevista, que teria predominado nos anos 80, e passar a elaborar propostas de políticas a serem apresentadas e negociadas em fóruns que reunissem os sindicalistas, o governo e o empresariado.” (BOITO JR., 1999, p. 131)

A política da Articulação Sindical (corrente interna da CUT que obteve a maioria da direção) não foi levada a cabo integralmente, e neste sentido dois fatores se colocaram como limitantes desta política: primeiro porque o neoliberalismo brasileiro ofereceu pouca margem de manobra para a prática da cooptação e da adesão de

entidades de classe, segundo pela pressão exercida pelas correntes de esquerda no interior da CUT (BOITO JR.,1999).

O SMCR teve um papel chave na disputa de rumos da Central pelos motivos já expostos anteriormente. Assim, teve importante participação na direção da CUT. Em 1991 Durval de Carvalho, presidente do Sindicato entre 1984 a 1990, ocupou cargo de Secretário de Política Sindical e entre 1992 a 1994 foi vice-presidente da CUT.

A partir de 1995 houve um esgotamento da corrente CUT pela base e uma reorganização interna da Central. Assim, foi criada a Alternativa Sindical Socialista e desapareceu a CUT pela base. O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região foi um importante agente na fundação da ASS.

A nova corrente conformou-se com as seguintes propostas para a CUT:

a) defender que a CUT, nas lutas mais gerais, buscasse a composição de um bloco de forças tendo como perspectiva a disputa pela hegemonia da sociedade brasileira, tendo aliados nos movimentos sociais e partidários;

b) no campo partidário, ter uma articulação prioritária com o Partido dos Trabalhadores, por este ser um partido estratégico da classe trabalhadora, não conformando dentro de si a participação de agrupamentos anti-petistas;

c) defender que a CUT tivesse como aliados prioritários os movimentos sociais do campo e da cidade e buscasse a ampliação e fortalecimento da organização sindical dos trabalhadores excluídos;

d) defesa radical da democracia dentro dos sindicatos, da CUT e da própria corrente (ASS, 1995).

Portanto, ressalta-se que no período classificado como neoliberal no Brasil, o SMCR optou por manter uma postura em defesa dos trabalhadores, articulando-se num campo dentro da CUT que tinha como princípios a independência de classe, a solidariedade, o internacionalismo operário, a democracia e o socialismo (Idem, 2000).

## **4.2 O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região e os Programas de Controle da Qualidade Total**

As ações dos sindicatos cutistas na década de 90 em relação à década de 80 foram significativamente diferentes. A década de 80 foi marcada por muitas greves, cerca de 12 mil em todo o país no período entre 1978 e 1989, motivadas principalmente por reajustes salariais. Entretanto o número de atividades grevistas caiu na década de 90, dando lugar a outras reivindicações como as relacionadas com as metas de qualidade e produtividade e participação nos lucros e resultados. O desemprego que marcou os anos 90 dificultou a mobilização dos trabalhadores e as inovações tecnológicas e organizacionais mudaram a demanda das negociações entre sindicatos de trabalhadores e empresas. As negociações passaram a ter uma maior relação com o desempenho das empresas, o que acabou por dificultar as ações sindicais, em parte devido a pouca inserção sindical nas organizações produtivas e também devido à debilidade dos sindicatos em relação à capacitação específica requerida nestas negociações (COTANDA, 2001).

Outros fatores que dificultaram a ação sindical cutista frente a esta nova demanda das inovações tecnológicas e organizacionais foram, por um lado, uma postura empresarial autoritária e contrária ao envolvimento dos sindicatos nos assuntos da produção, e por outro a ausência tanto de uma legislação de apoio à organização dos trabalhadores nos locais de trabalho quanto à inexistência de direitos relativos ao acesso dos sindicatos às empresas. (Idem, *ibidem*).

Na tipologia desenvolvida em seu estudo junto aos sindicatos, cutistas frente às inovações tecnológicas e organizacionais, dentre elas os Programas de Controle da Qualidade Total, COTANDA (2001) identificou diferentes posturas frente à perspectiva de envolvimento nos assuntos relacionados à produção, que se pode resumir, sinteticamente, em afirmativas (favoráveis ao envolvimento), refratárias (contrárias ao envolvimento) ou silenciosas (desconsideram esta questão).

Para analisar a postura do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região sobre os Programas de Controle da Qualidade Total foram realizadas três entrevistas com sindicalistas, de perfis e experiências diferenciadas, tendo como objetivo identificar as idéias comuns e possíveis divergências quanto a vários elementos

do CQT e sua relação com os operários e com o próprio sindicato.<sup>24</sup> Além disso, foi realizada uma pesquisa documental através do estudo de publicações do sindicato, panfletos, jornais, revistas e resoluções.

Assim, através de palavras ou expressões chaves e da complementaridade ou divergência entre as idéias detectadas nos depoimentos, buscou-se elaborar uma análise qualitativa que expressasse de forma clara a opinião dos entrevistados, e conseqüentemente do coletivo por eles representado, sobre vários aspectos dos Programas de Controle da Qualidade Total e seu impacto sobre os trabalhadores.

Para facilitar a análise foram feitas várias subdivisões temáticas. Observou-se, entretanto, que alguns fatores interagiam entre si nos depoimentos, o que acabou por refletir também na redação, na qual alguns temas aparecem em mais de uma análise.

Os Programas de Controle da Qualidade Total são definidos pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região como uma estratégia empresarial inerente à globalização, que traz uma série de mudanças na organização do trabalho e na estrutura física das empresas, com o objetivo de aumentar a competitividade destas empresas no mercado:

“(...) A Qualidade Total (...) é um componente de uma estratégia empresarial, patronal, de reestruturar o seu modo de produzir, de reorganizar o trabalho humano e ao mesmo tempo reorganizar a própria disposição e o layout das plantas produtivas, no sentido de potencializar a produtividade dos equipamentos e das empresas.”  
(Depoimento de Durval de Carvalho)

“(...) A Qualidade Total é um Programa, é uma técnica que é adotada pelas empresas, num modelo de concorrência, (...), num modelo da globalização, da nova globalização mundial, onde as potências concorrem entre si, então, elas vão adotando processos com maior exigências para os trabalhadores. Quer dizer, isso é melhor competitividade mas entre as empresas, entre o capital.”  
(Depoimento de Elieser Mariano)

---

<sup>24</sup> Os entrevistados foram Durval de Carvalho (DC), João Roberto Leite (JL) e Elieser Mariano da Cunha (EM). Um breve currículo dos entrevistados encontra-se no apêndice 2.

“(...) A Qualidade Total é exatamente uma estratégia que as empresas tem adotado nos últimos anos para reduzir os custos de produção e com isso ampliar a sua margem de lucro, o objetivo central.” (Depoimento de João Leite).

Os depoimentos mostraram que os sindicalistas identificam os fatores que são alegados pelas empresas para a implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total e quais são os objetivos centrais destes programas, num diagnóstico muito próximo da argumentação das próprias empresas quando justificam a necessidade dos PCQT.

Pôde-se observar que a motivação e satisfação dos trabalhadores ou a melhoria das condições de trabalho não são considerados parte destes objetivos pelo sindicato, o que começa a divergir das definições predominantes sobre o CQT, onde Qualidade Total é voltada “(...) para a satisfação das necessidades de todas as pessoas” (CAMPOS, 1992, p. 15) ou, “clientes” (GOLDBARG, 1995, p. 22), contexto em que clientes podem ser também os próprios trabalhadores, visto que eles são considerados clientes internos da organização.

A implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total é vista como uma imposição, as mudanças ocorrerão com ou sem o consentimento dos trabalhadores e do sindicato, não há espaço para diálogo neste sentido:

“(...) as empresas não estão perguntando para os trabalhadores se eles querem, ou não querem, esse é o problema. Pelo menos na maioria da implantação desses Programas, eles não são feitos com a participação política dos dois lados, (...), as empresas não tão perguntando, elas tão implementando. Veio para o Brasil, fortemente nesses últimos..., nessa década mesmo, (...), mais basicamente de 90 pra cá, e não vieram discutir com o trabalhador se ele queria não. Chegaram e impuseram, falou: ‘é uma necessidade da sobrevivência da empresa, e quem quiser vai, vai pra valer, quem não quiser vai tá fora’. Certo? Então o trabalhador é um cooperador nesse caso, (...). Porque se tivesse..., se fosse uma decisão: ‘não, nós vamos implementar isso mas queremos que os trabalhadores esteja junto, se eles tiver junto a gente implanta, se não tiver não implanta’, não tem isso. É uma medida autoritária, em nome da globalização, em nome da modernidade, (...), da concorrência, do mercado, eles chegaram e impuseram, e tão impondo. Agora quem

---

entrou nessa, alguns sindicatos que acharam que..., tentaram influenciar, que tinha que discutir junto, tão dançando, (...) a empresa não deixa espaço para o sindicato, para os trabalhadores, intervir do ponto de vista dos trabalhadores, não deixa espaço. É uma imposição.” (Depoimento de Elieser Mariano)

A participação de sindicatos que acreditaram no diálogo com as empresas para mudanças na reestruturação produtiva é vista como desastrosa, este espaço para discussão não existe. O CQT é implementado dentro das diretrizes discutidas pelas empresas e os trabalhadores devem participar apenas como colaboradores.

Na medida em que a satisfação dos trabalhadores deveria ser um objetivo a ser alcançado no CQT, vários fatores deveriam ser considerados importantes, mas não são debatidos com os próprios trabalhadores e muito menos com o sindicato.

Esta postura autoritária por parte do setor empresarial foi identificada em estudos que abordaram as ações sindicais, como COTANDA (2001) e BRESCIANI (1994), e é um dos fatores responsáveis pela postura defensiva nas ações sindicais ou, mais especificamente, “refratária” se for considerada a tipologia desenvolvida por COTANDA (2001), acirrando o conflito entre as partes.

#### **4.2.1 A autonomia operária no CQT**

Identificou-se que com relação à autonomia dos trabalhadores no CQT, esta é parcial e está sempre vinculada à autonomia de execução de suas funções, quanto à concepção, esta não passa pelos operários:

“(...) a decisão ela fica limitada à sua função, tá, e aí os divisores, os pontos divisores de autonomia são muito bem definidos. Até aqui é você que comanda porque a máquina tá produzindo esta peça, mas o modelo de peça já não é mais você que define, é o outro que decide, e que por seqüência também é submetido à decisão de um outro. Então a autonomia de decisão é muito restrita.” (Depoimento de João Leite).

Esta autonomia relativa é vista como fator positivo a partir do momento que diminui a pressão da cobrança direta no local de trabalho, mas ao mesmo tempo, esta autonomia aparece acompanhada de um acúmulo de funções, um aumento de

responsabilidades, sendo assim, é considerada como uma forma de iludir os trabalhadores.

“Há uma autonomia relativa, ou seja, é claro, é saudável pro trabalhador não ter mais um chefe, aquela representação do autoritarismo, da hierarquia da empresa, dizendo pra ele cada passo a ser feito de maneira, de maneira permanente, ali, e muito no varejo. Então o que é esse Projeto da Qualidade Total, essa transmissão de poder para o trabalhador? - Poder, aspas, de decisão, de autonomia à decisão. Ele procura transportar, tirar a gerência do varejo e botar a gerência no atacado, e deixar que o varejo o cara administra, (...). Então, assim, é como você dar uma, dar um dinheiro mais ou menos contado pra criança ir na padaria comprar pão e leite e diz pra ela: “o troco você pode comprar chocolate, sorvete, doces.”, (...). Mas mal vai dar pra comprar uma bala (...), pra adoçar a boca do cara”. (Depoimento de Durval de Carvalho)

As alterações no gerenciamento da produção são realizadas sem que os trabalhadores opinem sobre elas, o aumento de responsabilidades é imposto, não há diálogo, o que, para um dos entrevistados, aumenta a submissão dos trabalhadores, e não a sua autonomia:

“(...) não aumenta autonomia não. (...) Não, de jeito nenhum, muito pelo contrário. Eu acho que é ao contrário (...). Aumenta mais a submissão. (...). Porque autonomia é o... o que é autonomia? Autonomia é o direito de você decidir se você faz, se você não faz; se você deve, se você não deve. E esse processo tá ao contrário. Ele tá cada vez mais dizendo..., ele tá cada vez mais te obrigando a fazer. Então diminui a autonomia, ele não aumenta, ele diminui. Ele aumenta a responsabilidade, certo? Ele aumenta mais a extração das pessoas, tá extraindo mais das pessoas, então não é autonomia, não tem nada a ver com autonomia, pra mim é o contrário.” (Depoimento de Elieser Mariano)

Além da submissão, observou-se que o sindicalista identificou uma intensificação do trabalho, quando utilizou o termo “extraíndo mais das pessoas”.

---

Como já visto, o processo de normatização é muito forte no CQT, por isso, a autonomia operária é limitada à visibilidade dos chamados “macetes”, para que possa normatizá-los e torná-los parte do trabalho prescrito.

#### **4.2.2 A motivação dos trabalhadores no CQT**

Quanto à motivação dos trabalhadores, identificou-se um reconhecimento de que estes se sentem inicialmente mais motivados a trabalhar devido ao alto grau de envolvimento e ao aumento do estímulo a que eles são submetidos dentro das empresas:

“A motivação aumenta porque esse é um trabalho que entra muita psicologia, (...) muita conversa, muita reunião, muito estímulo. Então é claro (...) a tendência é que os trabalhadores se animam a participar de um processo desse.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

Um exemplo que parece explicitar as políticas de envolvimento que aumentam a motivação dos trabalhadores é a de servir café da manhã na empresa, junto com a alta gerência:

“[O trabalhador] é ganho através de cafezinho logo cedo, suco de laranja, pão com manteiga, queijo, presunto, ..., frutas, pro cara vir e se deliciar, se banquetear logo de manhã com o café da manhã que ele não teria na casa dele todos os dias. Então a partir daí o gerente conversando pessoalmente com o cara, isso significa valorização desse trabalhador simples, que ao chegar alguém da alta hierarquia da empresa, conversando com ele, de igual pra igual, entre aspas, ele se sente absolutamente valorizado, (...), e portanto ele se deixa induzir por esse torpor de que o mundo mudou.” (Depoimento de Durval de Carvalho).

Este exemplo chama a atenção na medida que identifica na implantação do CQT formas de socialização dentro das empresas que tentam diminuir as diferenças entre os níveis hierárquicos, tentam mostrar que todos são importantes e que os trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos têm a mesma importância dos gerentes. Atividades como esta, com a presença da alta gerência, tentam passar uma visão de que todos são iguais, colaboradores da empresa. Entretanto, na prática não há mudança na hierarquia, a alta gerência continua tomando as decisões mais relevantes, a

diferença econômica entre os trabalhadores e a alta gerência continua existindo, extrapolando os limites da empresa.

O envolvimento dos trabalhadores está presente nas políticas gerenciais de motivação no CQT. Há um forte discurso ideológico, busca-se eliminar termos que expressem diferença, contradição ou conflito. A palavra colaborador é usada para todos os níveis hierárquicos indistintamente, passando a idéia de que todos são iguais. O reconhecimento e a valorização do trabalho realizado por cada trabalhador são importantes para a motivação e estas táticas de envolvimento podem trazer resultados positivos nestes sentido, através do velamento das contradições.

Em relação aos prêmios oferecidos pelas empresas, estes também podem ser motivadores de participação e colaboração dos trabalhadores:

“Todas as pessoas têm sede de conhecimento, e de querer saber alguma coisa a mais e em contrapartida sentir - se valorizado, tá? De forma que, em muitos casos há aquela participação, aquela satisfação maior, tá? Então ele [trabalhador] diz “olha eu tô me sentindo participando da empresa, da vida da empresa, do desenvolvimento do produto.” O que na nossa opinião não passa de uma falsidade ideológica. Na verdade a participação dele é mínima. Mas, há uma participação, muitas vezes motivados por pequenos prêmios, brindes, festas, viagens, etc..” (Depoimento de João Leite)

Para os sindicalistas, após uma primeira fase na qual os Programas de Controle da Qualidade Total são novidade para os operários e as mudanças começam a ser implantadas, começa a haver uma postura mais crítica por parte dos trabalhadores sobre o CQT, e a colaboração passa a ser vista como uma ameaça ao emprego e aos direitos conquistados. Assim, a resistência dos trabalhadores em cooperar pode atrapalhar as iniciativas de implantação do CQT. Mas, não há ainda um acúmulo de organização que permita aos operários uma reação que seja efetivamente contra o CQT, pois eles se acham incapazes de lutar contra as mudanças:

“(...) O trabalhador tá consciente de que essas mudanças, vai sobrar pra ele. (...) Agente sabe que os trabalhadores, eles tá consciente, (...), ele só não acha capaz, ele acha que ele é incapaz, mas ele tá consciente, do que, de como deveria ser. Ele sabe que a introdução de mudanças dentro

---

da fábrica, dentro da modernidade, é sempre pra reduzir postos de trabalho, é sempre pra fazer com que o trabalhador seja mais produtivo, certo? Mais produtivo. E na medida em que ele produz mais ele sabe que vai, a cabeça vai rolar, ele tá consciente disso.” (Depoimento de Elieser Mariano)

Outro fator que contribui contra a motivação para o trabalho é o fato de que a expectativa de melhoria de condições de trabalho, de melhoria salarial, enfim, melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores, é frustrada após a implantação do CQT, porque na prática não há mudanças neste sentido:

“Mas com o tempo ele vai enxergando que aquelas conversas, aquelas promessas, ficaram para trás, e aquilo que a empresa prometeu realizar, na realidade, de mudança na vida dele pra melhor, na realidade vai mudando pra pior. E de repente o mesmo gerente que veio dizendo que o mundo ia mudar na fábrica, e que ele seria um parceiro, um colaborador, portanto um sócio, daqui a pouco a empresa apresenta dizendo que ela precisa reduzir o salário, 15, 10, às vezes 20%, (...) que ela vai ter que reduzir o salário, em X%, dos trabalhadores, como foi feito aqui na Volkswagen aqui em São Bernardo do Campo, como tentaram fazer em várias fábricas aqui da nossa região, redução salarial do trabalhador, redução salarial dos trabalhadores que já ganham pouco. “ (Depoimento de Durval de Carvalho)

#### **4.2.3 As metas no CQT**

A administração estratégica no CQT deve considerar no seu planejamento uma visão humanista (satisfação das necessidades dos seres humanos) e uma visão estratégica (busca da sobrevivência da empresa na competição do mercado), para definir as metas e como alcançá-las (CAMPOS, 1992).

As metas estabelecidas pelas empresas ganharam destaque durante os depoimentos, sendo-lhes atribuídas várias alterações nas mudanças das relações de trabalho.

As metas devem ser definidas pelo alto escalão da empresa, sem a participação dos trabalhadores nem do sindicato. Em relação aos trabalhadores, em

alguns casos, detectou-se que pode haver um diálogo prévio, mas a decisão sobre as metas é inerente à gerência:

“As metas que as empresas estabelecem são estabelecidas por ela mesma [empresa]. Na pior das hipóteses coloca-se uma idéia falsa de que os trabalhadores participam. Então, reúnem, conversam, colhem opinião, mas a palavra final é estabelecida pela empresa, tá? E não há compromisso do sindicato em discutir esse assunto de discutir as metas, que nós entendemos não ser o papel do sindicato, tá? Esse é um..., é uma coisa que é inerente á empresa.” (Depoimento de João Leite)

Observou-se que o sindicato não tem participação da discussão das metas, por ter uma concepção de que este não é o papel do sindicato, o que se expressa com clareza no depoimento seguinte:

“(...) O sindicato não tem nenhuma participação, nenhuma definição do produto, do perfil, da qualidade, etc. porque, nós, por concepção política, nós nos negaríamos a fazer esse papel. Na medida em que a fábrica não é nossa, o produto não é nosso, então nós não vamos entrar, nós não entraríamos no debate (...) dessa natureza. Então nosso debate, nosso tipo de debate com a empresa é acerca da contratação do trabalho, sobre qual é o papel do trabalho no processo produtivo e qual é a natureza do contrato, do trabalho, (...), do contrato de trabalho entre trabalhadores e empresa. Então, (...), na medida em que a empresa estabelece o debate, com o sindicato, sobre metas de produção, o nosso papel vai ser estar no debate, (...) dizer que nós não aceitamos meta de produção porque a gente não é “besta”, porque a meta deles é infinita. A meta deles nada mais é do que uma metodologia, que constrói, e que vai construindo um processo pedagógico do convencimento político - ideológico dos trabalhadores pra que eles dê o máximo de si, (...) intelectual e fisicamente falando, para a produção.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

Mesmo que haja uma disposição por parte das empresas em discutir as metas de produção, o sindicato não terá uma postura de diálogo no sentido de fazer acordo, não será parceiro da empresa, e dialogará numa posição contrária à implantação das mesmas.

A expressão – sindicato parceiro da empresa – foi usada nas entrevistas sempre como uma crítica aos sindicatos que negociam metas com as empresas. As metas de produção estabelecidas pelas empresas são consideradas pelo sindicato prejudiciais aos trabalhadores. A participação do sindicato se dará na discussão de defesa do ponto de vista dos trabalhadores, na tentativa de evitar o aumento do ritmo e a precarização das condições de trabalho. Transparece, portanto, uma contradição, pois, ao não discutir metas de produção o sindicato deixa de influir sobre o ritmo e outras variáveis das condições de trabalho que são decorrentes delas.

O sindicato caracteriza a implantação de metas de produção como inatingíveis pelos trabalhadores:

“(...) ao final da produção, se atingirem a , aspas, metas de produção, que é uma meta sempre ilimitada, porque a meta, que hoje, na seção, é de dez, amanhã é uma meta de quinze, se chegar em quinze a meta vai pra vinte, se chegar em vinte a meta vai pra trinta, portanto é uma meta ilimitada. A meta (...) será sempre o limite possível da capacidade humana, do trabalhador manter-se vivo.”  
(Depoimento de Durval de Carvalho).

O estabelecimento de metas de produção apareceu nas entrevistas tendo como consequência o aumento do ritmo e a degradação das condições de vida e de trabalho:

“(...) se aumenta-se a produtividade, ou se aumenta-se a exigência, o papel do sindicato tem sido de questionar a degradação das condições de trabalho e de vida, que os trabalhadores têm sido levados, por conta da implementação dessas novas técnicas de produção.”  
(Depoimento de João Leite)

Esta degradação das condições de trabalho devido, principalmente, ao aumento do ritmo de produção, ocasionou o aumento do número de trabalhadores com doenças ocupacionais, destacando-se, neste sentido, as lesões por esforços repetitivos (LER):

“(...) , se ele [trabalhador] morre em um ano, dois anos, se for estressado por LER, não tem problema, ele é apenas

uma peça de produção. Ele só vai enxergar isso, claro, quando tiver totalmente debilitado pelas suas condições físicas.” (Depoimento de Durval de Carvalho).

Para o sindicato as alterações nas condições de saúde ocupacional, com o aumento dos casos de LER, mostraram que as condições de trabalho não melhoram no CQT. A deterioração das condições de trabalho faz com que os trabalhadores percebam que as promessas iniciais feitas pela direção de que a melhoria da qualidade dos produtos e processos se refletiria também nas condições de trabalho e de vida não são cumpridas e o CQT começa a entrar no descrédito daqueles que antes acreditaram:

“(...) o cara começa vendo também, que vários colegas começam a ser mutilados com esse processo de LER e começa a sentir os sinais de cansaço, (...) isso vai criando, portanto, um exemplo prático em que aquele trabalhador ele não acreditou nas palavras da direção, da diretoria do sindicato, ele começa a fazer experiência de vida. Infelizmente, e aqui realizando aquela máxima popular de que quem não aprende com amor, aprende na dor. Então o cara aprende, (...) às vezes, a um preço altíssimo.” (Depoimento de Durval de Carvalho).

Um dos fatores utilizados pelas empresas como motivador para que os trabalhadores cumpram as metas estipuladas no CQT é a participação nos lucros e resultados (PLR). Este tema foi bastante citado nos depoimentos. A PLR substituiu aos prêmios, citados anteriormente como fator motivador para o trabalho, principalmente na a partir da segunda metade da década de 90:

“Até recentemente não havia este item, participação nos lucros. Os prêmios eram reduzidos a brindes ou festas, ou, sei lá, viagens etc.. Nos últimos anos uma das metas que condiciona a participação nos lucros é a melhoria da qualidade.” (Depoimento de João Leite)

A PLR é uma forma de criar salário indireto, se as metas forem cumpridas dentro dos prazos estabelecidos, os trabalhadores ganham um valor em dinheiro. Deste modo as empresas complementam os salários sem ter que pagar tributos ou encargos sobre estes valores. O valor da PLR não é agregado ao salário, reduzindo o

valor de pagamento de encargos previdenciários, o que poderá se traduzir num valor menor de aposentadoria no futuro.

No modelo neoliberal, no qual o papel do Estado é manter a estabilidade econômica, intervindo apenas para fazer reformas fiscais no sentido de incentivar os investimentos, a PLR representa um acordo entre governo e empresários.

“(...) Primeiro que elas, as empresa criam uma propaganda de premiar os trabalhadores. Esse prêmio pode ser em dinheiro e admitido pela sessão que atingiu a sua meta de produção. E eles criaram, a partir dessa experiência de premiação, premiação entre aspas, prêmio aspas, que eles criaram na seção, e eles foram enxergando essa política, enxergando isso como uma política para o Brasil, e aí, que eles apelaram para o Estado, através do presidente da república, pra entrar, pra criar a medida provisória, a chamada PLR, do Plano de Participação dos Lucros e Resultados. (...) Então a PLR, ela é esse plano de premiação, aspas, elevado ao conjunto dos trabalhadores, também entre aspas, porque não são todos que recebem o PLR. Pra criar essa idéia de salário indireto, (...), e de prêmio, de que tem uma participação no lucro e resultados, (...), pra (...) ser mais uma forma de engambelamento do trabalhador.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

Ao analisar a proposta de participação nos lucros e resultados observou-se que embora ela seja embasada numa idéia de distribuição de renda, a PLR trás vários componentes que são passíveis de questionamento:

a) A PLR está sempre acompanhada da discussão do cumprimento das metas de qualidade e produtividade e, como ficou claro nos depoimentos, as metas são definidas apenas pela empresa e são, muitas vezes, consideradas inatingíveis.

b) A participação dos trabalhadores se traduz apenas sob o aspecto de produção e não administrativo. A contabilidade da empresa não é aberta aos trabalhadores, assim os dados que são fornecidos sobre a lucratividade da empresa são elaborados apenas por ela mesma, sendo passíveis de questionamento:

“Os processos de participação nos lucros e resultados, quando acontecem, são assim, as empresas estipulam uma meta, e diz que se os trabalhadores atingir aquela meta eles vão receber alguns dividendo. Essa idéia é vendida,

(...). Mas, são sempre metas acima, (...), da capacidade normal, tranqüila, dos trabalhadores. Cada vez que sai um acordo, que sai alguma coisa baseado em meta, os trabalhadores terão que trabalhar mais (...).” (Depoimento de Elieser Mariano)

c) A idéia da criação de um salário indireto pode parecer boa num primeiro momento, representando um ganho imediato mas, a longo prazo, como o valor não é agregado ao salário, o trabalhador perde, como no caso de aposentadoria.

d) As metas às quais é vinculada a PLR aumentam o ritmo de trabalho e de horas trabalhadas, podendo trazer vários danos à saúde dos trabalhadores.

Por estes motivos, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, quando na negociação da PLR com as empresas tem uma postura de tentar não discutir a PLR vinculada às metas de qualidade e produtividade:

“(...) as negociações que a gente tem feito aqui em Campinas, nessa área, de que, como é que o trabalhador vai participar, do ponto de vista de ter resultado (...), a maioria delas a gente tem saído fora das metas, tem saído fora da questão da qualidade, por que essas coisas, são coisa à parte, que os trabalhadores sempre foram bons pra dar qualidade, sempre foram bons pra dar produtividade, (...). É claro, cada era é uma era, cada momento é um momento, (...), hoje nós não estamos mais vivendo o período do início da industrialização, dos meios de produção, das linhas de produção, mas, em cada uma dessas fases os trabalhadores sempre produziram, sempre deram qualidade, sempre atingiram os objetivos das empresas. No Brasil, aí, na década de 20, de 30, (...), e 40, 50, que o Brasil vem cada vez mais aumentando a sua, (...) indústria, (...) na década de 40, 50, pra cá, (...), quantos trabalhadores não participaram desse crescimento, não produziram? (...) Então (...) eu acho que os trabalhadores sempre produziram e nunca tiveram participação.

(...) Os trabalhadores não participa do ponto de vista de tirar resultado, ele participa do ponto de vista de dar resultado, aí que entra o problema da PLR.” (Depoimento de Elieser Mariano)

A PLR é vista como um meio de intensificar o trabalho, de obter a cooperação dos trabalhadores por um prêmio em dinheiro que deveria ser traduzido em

salário. Se há um aumento do volume de trabalho, a PLR não pode significar um ganho, mas um direito, assim, a PLR não é considerada uma participação real nos lucros.

Há um questionamento implícito no trecho do depoimento anterior sobre a participação da classe trabalhadora no desenvolvimento industrial. Os trabalhadores, ao longo da história de industrialização do país, sempre produziram com qualidade, cooperaram com as diretrizes de desenvolvimento, entretanto, a participação nos dividendos de forma real nunca ocorreu, nem do ponto de vista econômico nem da participação na decisão de o que produzir e para quem produzir.

Um caso que ilustra bem isso ocorreu na década de 70, em pleno regime da ditadura militar, quando o Brasil passou por uma fase de crescimento econômico, a era do milagre brasileiro, na qual havia o famoso discurso de vamos fazer crescer o bolo para dividi-lo. O bolo cresceu, o parque industrial se desenvolveu, e não houve crescimento ou distribuição de renda para os trabalhadores.

A PLR não representa, num sentido mais amplo, distribuição de renda pois o modelo econômico neoliberal gera exclusão de trabalhadores do processo de produção. Neste sentido, o ganho monetário da PLR é momentâneo e individual, não representando a coletividade dos trabalhadores:

“Do ponto de vista individual, pode representar um ganho, do ponto de vista coletivo não tem ganho, (...). Não adianta as empresa falar: “não, este ano nós distribuimos tantos de participação no lucro, em função disso.” Vamos ver do ponto de vista da “massa”, o que significou? Nada. Do ponto de vista individual, sim. Do ponto de vista da “massa” a maioria não estão dentro das fábricas, então não tá recebendo.” (Depoimento de Elieser Mariano)

O estabelecimento das metas de qualidade e de produção tem sido também um componente de estímulo à competição entre os próprios trabalhadores, sejam eles da mesma empresa ou de empresas diferentes.

“Olha, o que nós achamos é o seguinte, que as empresas, ela compete mesmo, ela institui, (...), às vezes, uma seção com a outra, umas linha com a outra, uma turma com a outra, (...), no sentido de competição.” (Depoimento de Elieser Mariano)

A competição é atribuída à disputa de mercado. Esta cultura da competição acaba por estimular a individualização no processo produtivo e na vida dos trabalhadores, dificultando uma ação coletiva, inclusive em relação à questão da organização sindical, do sindicato enquanto órgão de representação da classe trabalhadora. Neste sentido, fica clara a disputa ideológica travada entre o sindicato e as empresas.

“(…) Pensando do ponto de vista da empresa, do capital, não devia ser diferente, porque o modelo é esse. O modelo é um modelo instituído em cima da competição. (...) Você compete com as pessoas em tudo quanto for lugar, (...)? O seu salário é seu não é do outro, a sua carreira profissional é você que tem que fazer, você só depende de você mesmo, cada um tem que fazer o seu esforço. O modelo capitalista, ele é feito em cima de competição, todo mundo pode chegar lá, você também pode chegar lá. Então não tem como não ser competitivo dentro desse modelo, (...). Agora, a competição é um dano. Ela traz danos bárbaros, (...) No caso da fábrica, da produção, ela aumenta as doenças ocupacionais, certo? Aumenta a disputa entre os próprios trabalhadores. Aumenta o individualismo, certo? Ela acaba com o processo coletivo, com as questões coletiva, aí toda vez que você se individualiza você deixa de discutir... e aí vem o problema do sindicato, por exemplo. (...) Então a competição ela é danosa, porque a competição ela tá sempre em função de uma meta, certo? E as metas são sempre, cada vez sendo mais exigida, maiores, (...) Então esses processos são danoso, e a gente reconhece isso, (...), e os trabalhador também reconhece.”  
(Depoimento de Elieser Mariano)

Observou-se que na opinião do sindicato no modelo de produção capitalista não há lugar para a coletividade. Quanto mais individualizadas as relações de trabalho, mais fácil será de controlar as ações dos trabalhadores. Embora tenha sido colocado no depoimento acima que os trabalhadores têm consciência dos prejuízos da competição, pois identificam que suas condições de trabalho e de vida não melhoram, que há um aumento de volume de trabalho, não há uma reação por parte dos trabalhadores no sentido de resistir e mudar para um processo mais coletivo, a necessidade de sobrevivência dentro do sistema é mais forte.

A globalização foi outro fator citado nas entrevistas como responsável por estimular a competição entre os trabalhadores. As empresas colocam a discussão para os trabalhadores sobre a competitividade no mercado, colocando-os como co-responsáveis por ela:

“(...) O que as empresas tem colocado muito hoje, é que o trabalhador, hoje, não é mais (...) um trabalhador brasileiro, ou um trabalhador de Campinas, certo? Eles têm trabalhado muito essa idéia de que hoje o trabalhador é um componente inserido, certo? Dentro de um mundo globalizado que envolve a Europa, (...) A África, a Ásia, (...) a América Latina, então essa coisa tem sido muito introduzido.

(...) A empresa fala assim: “se o sindicato tá questionando, precisa ver o seguinte, que eu tô gastando aqui pra fazer uma kombi, X mil reais e, essa kombi, ou esse carro, eles tão me mandando de lá da Ásia por Y.” Então quem trabalha no setor de componentes, de peças por exemplo, olha nós vamos ver que essa peças tão sendo produzidas lá na África, na Ásia ou não sei aonde, mais barato.” (Depoimento de Elieser Mariano).

Deste modo os trabalhadores têm que produzir a um preço competitivo, mais barato, e não há espaço para reivindicações salariais, de condições de trabalho ou qualquer outro fator que signifique aumento de custo agregado aos produtos.

O sindicato tem tido uma posição contrária em relação a esta política de incentivar a competição entre os trabalhadores e tem procurado criar uma opinião crítica junto à categoria sobre a questão da solidariedade de classe:

“Nós temos uma posição crítica e temos orientado e combatido essa competição entre os trabalhadores. Nós entendemos que fazemos parte de uma classe e que não podemos colocar os parceiros uns contra os outros então nós temos feito uma política de resistência e de orientação a não prejudicar os trabalhadores, que uns não prejudiquem outros.” (Depoimento de João Leite)

Já foi visto (capítulo 2) que a os defensores do CQT colocam que a definição e o cumprimento das metas estipuladas nos Programas de Controle da Qualidade Total são essenciais para a sobrevivência da empresa.

Este ponto é bastante polêmico e evidencia um conflito entre os interesses das empresas e do sindicato dos trabalhadores. As várias abordagens feitas sobre a falta de diálogo e a imposição das metas, sejam elas de qualidade ou de produção, mostraram que há uma resistência por parte dos trabalhadores em cumpri-las, mas que na prática encontra dificuldade em ser efetivada, pois o emprego é essencial para a sobrevivência destes trabalhadores e a ameaça de perdê-lo é a ameaça da sobrevivência.

Historicamente a ameaça à sobrevivência é o fator que mais tem dificultado as ações de resistência operária às mudanças técnico-organizacionais na produção, e o CQT não é uma exceção, e o SMCR, isoladamente, não tem como propor uma estrutura paralela que supere esta dificuldade.

#### **4.2.4 O controle dos trabalhadores no CQT**

Na opinião dos entrevistados houve uma mudança gradual no que diz respeito ao controle dos trabalhadores com a implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total. A estratégia do envolvimento dos trabalhadores por parte das empresas apareceu novamente, também como forma de aumentar o controle do processo de trabalho.

Este envolvimento pode ocorrer de várias formas: com a discussão da necessidade de tornar a empresa competitiva no mercado, garantindo assim o emprego; com as mudanças de relação internas à organização; com atividades que envolvam a família dos trabalhadores.

A criação de espaços internos de maior participação dos trabalhadores é também uma das formas de discutir a competitividade da empresa no mercado. Em um dos depoimentos aparece a diferença que isso representa, pois as empresas antes não discutiam, por exemplo, as questões da competição no mercado internacional com os trabalhadores:

“Então, hoje nós estamos dentro desse mercado, as empresas têm introduzido essa discussão de modificações, dessa modernização produtiva, a questão internacional. Ninguém nunca discutia as questões internacional, as empresa tão discutindo isso(...). Aonde a gente falava

assim: “olha, a empresa, que é a mesma que tá lá na China, que tá na Ásia, que tá na Europa, que tá no Brasil, ela usa discurso aqui do que tá acontecendo lá”. Portanto você tem que concordar com essas novas normas aqui, porque senão você será engolido por lá. E isso tem (...) trazido dificuldade. Então aquela tabela, aquelas coisas que o sindicato sempre colocava: ‘olha, mas lá na Europa, veja bem, o pessoal tá melhor do que nós.’ Eles fala: “mas não tá não”, por que a empresa tá trazendo pra ele que lá na Europa também já tá difícil, certo? E se a gente não fizer aqui, não ser mais capaz aqui, nós vamos perder pra Europa, pra China, (...) eu acho que dentro dessa modernização, essa globalização, tem trazido essa discussão mundial, claro na visão das empresa, e aumenta também a necessidade dos trabalhadores discutirem também essa visão mundial, aumenta cada vez mais, porque nós tamo competindo. Competição das idéia (...).” (Depoimento de Elieser Mariano)

Assim, a discussão da cooperação dos trabalhadores para que a empresa continue competitiva no mercado foi um elemento novo, introduzido com a reestruturação produtiva. Esta metodologia é uma forma de envolver os trabalhadores e dividir responsabilidades, se a empresa não conseguir ser competitiva o trabalhador também terá um comprometimento com isso.

Na medida em que a discussão da globalização, da competição internacional, passou a fazer parte do espaço de trabalho, criou também para o sindicato a necessidade de ampliar a discussão, junto à categoria, de sua organização enquanto classe trabalhadora, com um caráter também globalizado.

Outra observação que se destacou foi a mudança nas relações internas da organização, que indicaram a diminuição das diferenças entre os cargos de chefia e os trabalhadores do chão – de – fábrica, buscando amenizar as contradições e conflitos decorrentes destas relações.

As ações das empresas neste sentido expressam-se de várias maneiras, o envolvimento de todos os membros da organização é condição necessária para que se chegue à condição do auto-controle dos trabalhadores. Mudam-se as relações que instigavam o conflito entre chefia e trabalhadores de forma que os próprios trabalhadores devem cobrar uns dos outros as ações para que a produção seja feita com

qualidade e dentro dos prazos estipulados. Estas mudanças expressam-se de várias maneiras, inclusive na forma de se vestir, de se alimentar, etc.dentro das organizações.

“Por exemplo, as empresas (...) até certo tempo, alguns anos atrás, qual era a atitude das empresas para os funcionários, (...) com os trabalhadores? Era do chefe, carrasco. Daquele chefe que quando saía no corredor, da área de produção, todo mundo voltava pra máquina, ninguém ia no banheiro. Se tivesse no banheiro, o chefe chegava, a turma saía, quer dizer, era o “chicote”. Não conversavam, não sentavam junto, o encarregado num sentava junto com os trabalhadores pra manter aquela impressão, aquela relação de hierarquia, de autoridade. Hoje isso tá muito mudado. As empresas maiores, melhor estruturada, tem outra relação. Quer dizer, elas trabalha com os trabalhadores, às vezes vestindo a mesma roupa, não diferencia mais a roupa; comendo no mesmo restaurante. De primeiro tinha dois restaurante um “classe A”, o outro “classe B”, digamos assim, pra gente separar, um da piãozada e outro da parte da chefia, da supervisão. A maioria hoje é um restaurante só (...). Então, é uma tendência da empresa, teoricamente, apresentar como se fosse todos iguais. Então ela (...) tem ganho muito a cabeça dos trabalhadores em função disso. E é claro que cada vez que as empresa faz isso, dificulta mais a organização. Eu não quero não, não é que a gente tá torcendo pra que ela trabalhe, (...) com o “reio” na mão, com o “chicote”. Mas, em alguns casos os trabalhadores chegam a pensar que vai haver uma certa melhora e etc., chega até a cair no “conto do vigário”. (...) O trabalhador, dentro de um curto prazo, ele vai ver que aquelas mudança, aquelas relações foram superficiais, elas não trouxeram alteração de fato (...), Acho que o quadro que, avista aí, social, tem dado condição, (...) pra gente, num curto prazo de tempo mostrar pros trabalhador a contradição dessa modernidade. Essa modernidade é falsa, e o trabalhador consegue compreender isso.” (depoimento de Elieser Mariano)

A diminuição da pressão mais ostensiva que era representada por um chefe exercendo autoridade, ou no termo mais usado nos depoimentos, autoritário, é vista como uma mudança que deveria trazer benefícios para os trabalhadores. O sindicato colocou-se numa posição favorável à diminuição do autoritarismo. Entretanto o que os entrevistados expressaram sobre a percepção do sindicato em relação às

empresas nas quais foram implementados Programas de Controle da Qualidade Total e que buscaram diminuir o autoritarismo foi um aumento da pressão, da cobrança entre os próprios trabalhadores, que acabaram por reproduzir entre eles as relações anteriores.

“(...) Os trabalhadores vão ter uma tarefa pra executar, coletivamente, e com prazo determinado, (...) a empresa cria uma metodologia que os trabalhadores se auto gerenciam, se auto fiscalizam, eles mesmo se controlam. De tal forma que, (...) se um ou outro vem a falhar na cadeia produtiva daquela seção, (...) por problema de saúde ou saúde da família, ou porque perdeu a hora, (...) os próprios trabalhadores, os próprios companheiros vão cobrar dele a sua prestatividade pra empresa, a sua disponibilidade, a sua dedicação ao atuar na empresa.” (Depoimento de Durval de Carvalho).

Estas mudanças, nas quais diminui a visibilidade de conflitos e estes são transferidos para relações veladas, aumentam o envolvimento dos trabalhadores para os objetivos da empresa. Nos depoimentos verificou-se que embora as conseqüências deste envolvimento possam dificultar a organização sindical nos locais de trabalho isso não tem acontecido. E também o fato dos trabalhadores conseguirem avaliar estas mudanças, entendendo-as como um processo de maior envolvimento para melhorar a produção, mas que não traz benefícios para eles, nem mesmo retorno financeiro, mostrou-se insuficiente para que eles fossem capazes de resistir a elas, ou mesmo revertê-las de alguma forma.

O envolvimento das famílias com a empresa através de atividades de integração, também é visto com um caráter de aumentar o controle sobre os trabalhadores:

“É um negócio muito poderoso, porque isso não só ganha os trabalhadores, ele ganha a família (...). Tem os processos de visita que leva a família no final de semana, a família é convidada pra um almoço (...) lá na empresa (...). Então eles fazem almoço, faz lá um prato especial, traz os filhos, a avó, a sogra, os netos, os sobrinhos, vai naquela turma, passear pela fábrica, conhecer aonde o papai e a mamãe trabalham, aonde eles fazem as peças. E depois vão almoçar no restaurante da empresa, (...) com direito a refrigerante, uma cerveja, um suco, uma boa comida, tudo por conta da casa. Isso cria um processo de envolvimento

---

fantástico (...) com a família do cara. No momento em que o cara começar, portanto, conflitar com a empresa, a empresa ganhou a família dele, que passa a ser um aliado da empresa e começa a ponderar, se ele está sendo exagerado, (...) porque afinal a empresa é tão boa, além de dar o salário que mantém o orçamento da família todos os meses (...). Então é uma coisa absolutamente inteligente e na minha opinião poderosa. Poderosa, eficaz, na sua metodologia.” (Depoimento de Durval de Carvalho).

As visitas tentam mostrar que todos são uma família, a família da empresa. Este envolvimento com as pessoas mais próximas é sempre cercado de uma aura de poder. Para pessoas não acostumadas ao ambiente fabril o contato impressiona, mostra grandiosidade, e busca transmitir segurança. É justamente isso que pode trazer as pessoas mais próximas dos trabalhadores a serem aliados da organização, podendo ter uma interferência no local onde a empresa tem menos incidência de controle, no ambiente familiar.

Ao envolver a família a empresa está buscando um aliado contra mobilizações, como por exemplo, uma greve por melhores salários, contra o sindicato baderneiro, contra as contestações e explicitações de conflitos.

#### **4.2.5 Sobre a qualificação e treinamento dos trabalhadores no CQT**

Sobre a questão da qualificação dos trabalhadores na implantação do CQT há um reconhecimento por parte do sindicato de que os cursos e treinamentos dados na implantação dos Programas de Controle de Qualidade Total são importantes para os trabalhadores manterem-se atualizados e com chances de emprego no mercado de trabalho, visto que as empresas valorizam este perfil para contratações.

“Do ponto de vista de qualificação profissional, é inegável que os vários cursos que os trabalhadores vão recebendo, eles vão se qualificando melhor, vão se tornando mais competitivos. Agora, não há uma aceitação pura e simples, (...). É uma condição estabelecida pela lógica do mercado competitivo.” (Depoimento de João Leite)

Há também embutido nesta qualificação cursos relacionados à segurança do trabalho o que é visto como uma medida positiva pelo sindicato.

Entretanto, as entrevistas relataram que não há nenhuma participação do sindicato na discussão dos conteúdos desta qualificação, o que está de acordo com a posição dos defensores dos Programas de Controle d Qualidade Total, na qual a qualificação e treinamento são parte essencial para o sucesso do CQT, pois objetivam uma mudança de comportamento dos trabalhadores. Um sindicato com perfil contestatório, que não tem interesse na implantação do CQT, seria um foco de resistência, um entrave ao sucesso dos programas.

O treinamento é o mecanismo em que são passadas as diretrizes do Programas de Controle da Qualidade Total, momento em que as empresas trabalham com as mudanças culturais, com o intuito de envolvimento e cooperação dos trabalhadores. Na busca de elevar sua auto-estima os trabalhadores devem encontrar satisfação ao realizarem o seu trabalho. Com o aumento da competitividade no mercado as empresas têm como objetivo “entregar ao ser humano um produto/serviço cada vez melhor e cada vez mais barato do que os concorrentes.” (CAMPOS, 1992, p.69). A fabricação de um produto com maior qualidade a um menor preço é o fator que trará satisfação a todos os seres humanos, conceito que se estende inclusive àqueles que produzem. Assim, os trabalhadores devem sentirem-se satisfeitos no seu trabalho ao produzirem um produto com estas características. Os trabalhadores têm que acreditar nesta idéia, por isso há um grande investimento em treinamento nos Programas de Controle de Qualidade Total e por isso também a necessidade de um envolvimento de todos os membros da organização para o seu sucesso.

O envolvimento buscado no treinamento do CQT é considerado pelo sindicato um entrave à ação sindical:

“(...) A Qualidade Total ela (...) tá inscrita nessa nova estratégia (...) de mudança de uma visão de relações de trabalho e de relações sociais, porque (...) muda a produção, muda a economia e mudam os valores. Portanto ela é uma espécie (...) de ação, de uma ação político – ideológica, na base das classes trabalhadoras, para disputar ideologicamente, uma espécie de contra – hegemonia sindical.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

Mesmo considerando o treinamento como um elemento importante para a implementação do CQT, criando dificuldade para uma ação sindical contestatória, as entrevistas reportaram ao fato do sindicato não verificar um reflexo direto na diminuição da filiação de trabalhadores à entidade como reflexo dos Programas de Controle da Qualidade Total.

“Não temos observado uma relação direta entre a participação nos Programas e a maior, ou menor, sindicalização. De forma que, no nosso quadro de associados, hoje, nós temos pessoas que têm uma participação pequena, ou que tem um grau de compreensão pequeno desse tema, e têm aqueles que são especializados e que participam, e que também são sindicalizados. Então não há uma relação direta entre a participação e a diminuição do grau, pelo menos em relação à Qualidade Total.” (Depoimento de João Leite)

#### **4.2.6 A participação dos trabalhadores no CQT**

Em todos os depoimentos dos entrevistados a participação dos trabalhadores nos espaços gerados pela implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total aparece como uma forma das empresas envolverem os trabalhadores, buscando mostrar uma mudança nas relações internas da organização e tentando fazer com que os trabalhadores vistam a camisa da empresa.

As mudanças organizacionais não foram feitas em conjunto com o sindicato. Na maioria das vezes o sindicato não foi consultado sobre elas e, nas raras vezes em que foi chamado, as discussões foram no sentido de que o sindicato apoiasse a implantação dos PCQT. O SMCR negou-se a apoiar a implantação dos PCQT, respaldado numa avaliação de que as conseqüências para os trabalhadores têm sido no sentido de deteriorar a qualidade de vida no trabalho da categoria.

O sindicato avalia também que o movimento feito pelas empresas é no sentido de isolar os trabalhadores da atuação sindical. Para os entrevistados, a forma de implantação do CQT não permite aos trabalhadores optarem por participar ou não, as condições exigem a participação, ou a opção é a perda do emprego.

“A participação dos trabalhadores nesses Programas, (...) acontece na medida em que eles têm que se readaptar para continuar no mercado de trabalho. Então, elas acontecem desta forma, aqueles que resistem, (...) ele acaba perdendo o posto de trabalho. Então, há uma participação.”  
(Depoimento de João Leite)

A participação é parte importante no treinamento para a Qualidade Total. É neste espaço que os trabalhadores vão tomar contato com as teorias da qualidade e poderão propor alterações para cooperar com o programa.

As formas de gestão participativa nos Programas de Controle de Qualidade Total têm um caráter contraditório na visão do sindicato, pois, geram uma expectativa de mudança real, de participação efetiva em todos os níveis, inclusive em questões que os trabalhadores consideram essenciais, mas estes espaços ficam restritos à participação sobre melhoria do processo produtivo. Temas como salário, benefícios, divisão do trabalho, etc. não podem ser discutidos nestes espaços, causando portanto uma frustração. Desta forma os trabalhadores começam a enxergar que as mudanças são para melhorar a produtividade e não haverá um retorno para eles.

Outro fator importante é que a participação é apenas consultiva, as decisões são tomadas por níveis hierárquicos superiores.

“(...) Essa participação traz uma frustração para o trabalhador. Porque qual é o dilema, qual é a contradição deles? É que só tem espaço para participação sugestiva e jamais, jamais uma participação decisiva. Segundo: o trabalhador só pode falar ali e propor coisas que significam redução de custo da empresa. Então, se por acaso o trabalhador levar pra uma reunião como essa, pra discutir o processo produtivo e o ritmo de produção, como melhorar a produção de uma seção e que o gerente diz que tá aberto, pode falar, e que a empresa quer a participação de todo mundo, e o cara diz: ‘olha eu acho que o convênio médico não está bom, e portanto isso significa a gente não ter um bom tratamento de saúde, nós precisamos ter um convênio melhor, um melhor atendimento, etc. A alimentação não tá tão boa assim, tinha que ter talvez um pouco mais de laranja, ou de mamão, falta frutas na sobremesa e menos gelatina, (...), ou menos doce, etc.’. Essas sugestões, em geral, são recusadas. Então é falso. Se o cara reclama do salário, também não tem espaço. Não, mas o cara vai falar: “não, mas aqui é outro espaço, esse

aqui é, esse assunto é pra tratar noutra reunião”, etc., etc.. Portanto (...) traz uma frustração para o trabalhador que vai participando, porque ele vai enxergando, aos poucos, de que, ele é um espaço de “Venha a nós”, (...), para a empresa, mas “De Vosso Reino” para o trabalhador, nada.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

A participação dos trabalhadores é também uma forma das empresas tentarem se apropriar, através das sugestões, dos procedimentos que não são prescritos e que fazem parte da execução das tarefas, os macetes, a forma da execução do trabalho real. Os espaços gerados para participação são privilegiados para isso. O conhecimento dos procedimentos da execução real do trabalho pode ser um diferencial importante na concorrência do mercado, na medida em que muitos problemas são solucionados pelos trabalhadores utilizando-se deste conhecimento tácito, só possível pela habilidade que a prática proporciona.

“(...) O modelo é isso, você não vai produzir pra você, você não vai criar pra você, você vai criar pra quem tem o poder econômico. Tudo que o trabalhador inventar e criar será apropriado pelo dono do capital, o dono da máquina, (...) isso é óbvio, isso faz parte. Nós tamos vivendo um modelo de classes, não tem jeito. Isso aí a gente tem falado pros trabalhadores, isso não tem jeito, não tem jeito de você criar alguma coisa, dentro de uma fábrica, que melhore a linha de produção, melhore a produtividade ou a qualidade e aquilo ficar pra você, o trabalhador se apropriar daquilo, não tem jeito, o modelo econômico não permite, isso é óbvio.” (Depoimento de Elieser Mariano)

A participação dos trabalhadores significa, portanto, uma tentativa de apropriação não só da força de trabalho por parte da empresa, mas também do conhecimento teórico da execução da atividade desenvolvida pelos trabalhadores.

A política adotada pelo sindicato no caso da participação dos trabalhadores no CQT tem alguns aspectos importantes. Para ele as melhorias sugeridas, se adotadas, não serão reconhecidas pelas empresas, os ganhos com essas sugestões não serão partilhados com o conjunto de trabalhadores daquela empresa. Ressalta-se que o sindicato acha importante o uso da criatividade pelos trabalhadores. Partilhar esta criatividade trás um reconhecimento perante o coletivo, portanto, não há uma oposição

do sindicato que os trabalhadores tenham participação em sugestões, mas tem que haver uma contrapartida por parte das empresas, o que na avaliação do sindicato não ocorre.

Desta forma, a reivindicação do SMCR é que as empresas façam a redução da jornada de trabalho sem a redução dos salários, como forma de compensação pelas melhorias obtidas na produção:

“(...) O sindicato não vai, não pode adotar uma postura, por exemplo, de fazer uma campanha contra o trabalhador sugerir melhoras (...) Não é adequado a gente fazer uma campanha contrário a isso. (...) Mas o sindicato tem que mostrar pros trabalhador o seguinte, você sugere, pode sugerir coisas pra melhorar, pra sua empresa ganhar uma posição no mercado, conseguir colocar seu produto, conseguir produzir mais. (...) Isso faz parte até da criatividade das pessoas, desenvolvimento das pessoas; (...) esse não é um problema que a gente tem que ser contra. Agora, porém, a gente tem que mostrar pros trabalhadores, e tem mostrado, é de que, ele vai ser melhor, mais útil pra empresa, porém ele não vai ser mais reconhecido, melhor remunerado, porque a empresa não quer, ela não quer distribuir. O modelo não propicia distribuição (...). São coisas assim que, dá pra gente trabalhar, mas, não dentro de uma lógica de fazer uma campanha contrária, porque até, é importante que as pessoa seja criativo. O papel do sindicato tem que ser, tem que mostrar o seguinte, nesse modelo tudo o que você fizer pra melhorar a produção, o produto, a produtividade, tudo que você fizer será pra apropriação da empresa, será (...) no sentido de viabilizar a empresa, não no ponto de vista de viabilizar os trabalhadores. Porque se a gente também for radicalizando contra, daqui a pouco nós vamos voltar na época do quebra máquina (...) Então tudo que o trabalhador fizer pra produzir mais, (...) é importante. Nós temos que dizer que isso é contraditório se ele num trazer algum resultado imediato pros trabalhadores. No caso, quando você sugere alguma coisa e que a empresa, a máquina, possa, comece a produzir mais, nós temos que trabalhar o seguinte: o trabalhador tem que ir reduzindo a sua jornada. Então por isso que (...) a luta pela redução da jornada é importante, porque os trabalhadores tão mais eficiente, eles tão produzindo mais, eles tão mais capacitado, certo? A máquina tá mais moderna. Então eu acho que a gente tem que trabalhar na linha de incentivar isso mas, pedindo a contrapartida,

então vamos reduzir a jornada.” (Depoimento de Elieser Mariano)

#### **4.2.7 As conseqüências do CQT para os trabalhadores**

Os entrevistados identificaram durante os depoimentos várias conseqüências para os trabalhadores na implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total. Vários também foram os obstáculos apontados, não só sobre as ações do sindicato para contrapô-las, mas também na existência de espaço de discussão sobre o assunto tanto na categoria quanto na sociedade.

Um dos argumentos usados foi o de que as empresas utilizam-se do discurso da globalização para justificar as mudanças organizacionais, o que é reconhecido pelo sindicato como uma mudança de ação, pois não era da prática das empresas fazerem isso. Um dos casos em que este argumento é muito usado é quando as mudanças são justificadas em detrimento da manutenção do emprego:

“Então por isso que quando você vai discutir um negócio aqui, o cara fala: ‘ah, mas lá também (...) assim, o desemprego, por exemplo, não é um caso só do Brasil’”. (Depoimento de Elieser Mariano)

O desemprego é reconhecido pelos sindicalistas entrevistados como uma das conseqüências do CQT, mas a implantação do CQT não é o motivo exclusivo da causa do desemprego. Há uma unanimidade sobre a complexidade das causas geradoras do desemprego, seria uma análise simplista fazer uma afirmação contrária, mas como uma das formas de reestruturação produtiva o CQT também traz este elemento, inclusive com um agravante, pois no que se refere à participação dos trabalhadores, as sugestões e a participação podem ser um dos fatores de desemprego:

“A tendência da implantação do Programa de Qualidade Total (...) é (...) a redução da quantidade de trabalhadores no processo produtivo. E o que é mais perverso (...) é que muitas vezes o trabalhador dá uma idéia, e essa idéia dele significa perder dez postos de trabalho.(...) Às vezes ele mesmo vai pra rua, sim, tamanho é o grau de brutalidade, da desgraça que vão construindo, (...), pra cima da gente. Então a tendência é a redução da mão – de – obra, e o

sindicato não tem capacidade de incidência sobre isso.”  
(Depoimento de Durval de Carvalho)

Não há por parte das empresas diálogo com o sindicato sobre as demissões, elas não são negociadas previamente. As ações do sindicato para combater o desemprego têm sido no sentido de mobilizar a categoria para evitar as demissões. Em alguns casos o sindicato conseguiu sucesso na reinserção de trabalhadores demitidos, mas isso é insuficiente para ser alternativa às mudanças estruturais no setor produtivo.

“As empresas nunca pedem autorização do sindicato para demitir. (...) Uma vez implementado, eles efetuam a demissão. É claro, também, que o sindicato também não está de olho fechado para o que está acontecendo nas empresas. Nós desenvolvemos aqui uma política de acompanhar a evolução do trabalho dentro da fábrica, do número de funcionários, e tem ocorrido várias greves, várias manifestações, com o objetivo de impedir a demissão de trabalhadores, por conta da reestruturação produtiva, ou desses Programas. (...) E em vários momentos temos conseguido a diminuição ou a realocação das pessoas dentro da fábrica. Mas acreditamos também que as demissões, nesse momento, não são só por conta dessa implementação do Programa, uma vez que a economia é determinante no processo de demissões. Mas, não há uma disposição das empresas para consultar ou negociar com o sindicato, ‘olha vai sobrar vinte pessoas’ (...). Se há acordo de demitir, ou não. Nós temos resistido, no sentido de evitar as demissões, mas nem sempre isso acontece.” (Depoimento de João Leite)

No CQT vários são os motivos apontados pelo sindicato para as demissões, a reorganização do processo produtivo, a extinção de postos de trabalho (devido ao acúmulo de funções), a diminuição de gastos com mão-de-obra, sendo os trabalhadores substituídos por outros que ganharão salários menores ou até o mesmo trabalhador demitido pode ser recontratado com um salário mais baixo, como atesta o exemplo fornecido por Durval de Carvalho no trecho abaixo:

“(…) Há uma política das empresas, deliberada, de elas contratarem trabalhadores mais jovens, com colegial técnico, que tem mão-de-obra excedente, sobrando, e aquele cara que já tá em uma idade mais avançada, que tá com o salário um pouco mais alto, (...) ela demite e

contrata por 50% do salário. Nós temos aqui, caras da Eaton, por exemplo, é o caso mais visível. Ela demite trabalhadores que têm quinze anos de empresa, por exemplo, com salário de R\$1800,00, R\$2000,00 e contrata por R\$700,00, R\$600,00 alguém que vai fazer a mesma função, não tem o conhecimento acumulado pelo tempo, que aquele outro tinha. Mas você vê, ela demite ferramenteiros, que têm o salário de R\$1800,00, R\$2000,00 e propõe contratar esse cara, depois, se ele ‘topar’, até o próprio cara ela recontrataria, mas, com salários, que seria, até no máximo um terço, assim, um terço, talvez, do que seria antes. É algo absolutamente (...) violento.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

Outra consequência apontada na implantação do CQT foi a degradação das condições de trabalho. O aumento da produtividade obtido como resultado dos Programas de Controle de Qualidade Total não vem acompanhado de melhoria de condições de trabalho:

“(…) Aumentando a produtividade, (...), aumenta-se também o ritmo de produção e a flexibilidade e com isso os trabalhadores passam a ter mais que uma função. Além de um desgaste físico, há também o desgaste psicológico, uma vez que os trabalhadores passam a ter um grau de responsabilidade muito maior do que tinham antes da implementação desses Programas.” (Depoimento de João Leite)

O aumento do ritmo de produção, o desgaste psicológico, o aumento de responsabilidade, são alguns dos problemas diagnosticados pelo sindicato na implantação do CQT. Houve um aumento de doenças ocupacionais na categoria e o sindicato teve uma postura questionadora e crítica sobre as consequências do CQT para os trabalhadores. No depoimento de Elieser Mariano verificou-se que a ação sindical crítica em relação ao CQT faz com que as empresas acirrem a relação com o sindicato, pois só há interesse de diálogo se houver uma disposição do sindicato em ser parceiro na implementação dos Programas.:

“(…) As empresas não chamam o sindicato, a não ser que o sindicato esteja disposto a ajudar eles implementar, mas quando o sindicato questiona, que é papel desse sindicato, é questionar esse modelo, apontando os danos, as doenças ocupacionais. Tá aí a LER. Hoje são algumas centenas de

pessoas com LER, com afastamento de LER, com problemas psicológicos. O sindicato, ele tem que participar dessas (...) mudanças, mas ele tem que participar com uma posição crítica, (...), com uma posição, no atual modelo, de criticar essa nova implementação. Ele não pode entrar nessa coisa do ponto de vista de viabilizar. Ele tem que ser um contestador. (...). É por isso que, então, as empresas não querem o sindicato. Porque elas querem (...) você (...) com elas pra fazer a parceria, pra ajudar a implementação. No nosso caso, nós temos ficado fora, as empresas não têm nos convidado. Elas sabem que a gente é contra, porque isso é danoso do ponto de vista de classe.” (Depoimento de Elieser Mariano)

O depoimento de Durval de Carvalho, no qual o sindicalista avalia que a implantação do CQT trás conseqüências que pioram a qualidade de vida no trabalho, há um exemplo que ilustra bem as conseqüências das mudanças organizacionais em uma montadora na região de Campinas e o aumento do ritmo de trabalho para os trabalhadores:

“É impressionante se você conversa com alguns trabalhadores das fábricas, por exemplo, eu estava conversando com um companheiro nosso da Honda (...). A Honda, que é uma multinacional, empresa da produção de automóveis do mundo, uma das maiores do mundo, (...). Tecnologia de ponta, altíssima tecnologia, (...) no volume de pesquisa, de acúmulo de conhecimento, e um volume de riqueza acumulada, de dinheiro, capital, ações, etc. A Honda está desenvolvendo projetos de gerenciamento das suas unidades de produção instaladas no Brasil, no caso aqui, da região nossa de Sumaré, em que ela põe um ritmo de produção, em que os trabalhadores não têm condições de ir, sair da linha de produção e fazer o xixi no banheiro. Já tem trabalhadores fazendo xixi ali mesmo na linha de produção. Tem uma parte da pintura, que faz um tipo de operação da pintura, que é feito com água. Como o cara não tem tempo de ir ao banheiro, os trabalhadores já estão fazendo xixi naquela água que vai correr, porque não têm tempo de ir ao banheiro. Então o que está sendo construído..., pra dar um exemplo, o da Honda, pra mim é o exemplo que mais me chocou quando eu ouvi esse relato. Mas, não é um caso isolado, ao contrário, é uma... é uma tendência das empresas impor um ritmo de produção absolutamente desumano, brutalizado. Porque isso tem a imagem, (...) tem essa situação do cara que não vai, do

cara da Honda que não pode ir ao banheiro fazer xixi, porque o ritmo é tão acelerado.... Na hora do almoço, por exemplo, o cara não pode dormir. A empresa, (...) proíbe o direito do cara ter o horário do almoço com direito a descanso, nas condições que ele quer descansar. Ele tem que manter-se acordado, porque se ele descansa, se ele dorme, ele vai entrar num grau de relaxamento, que até ele de novo acordar, se recompor, se reanimar pra se inserir de novo no processo produtivo, isso demora, (...). Esse tempo de aquecimento, a empresa não vai abrir mão dele, porque isso é essencial pra ela, ter a produção.” (Depoimento de Durval de Carvalho)

### **4.3 A Política e as Ações Sindicais**

Para a análise da política e ações desenvolvidas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região fez-se um levantamento das deliberações dos Congressos realizados pela categoria na década de 90, assim como das publicações de boletins específicos por fábricas ou ramos de atividade, no que tange à diretrizes políticas de atuação e às questões específicas do tema em estudo.

Em março de 1990 o SMCR realizou o 3º Congresso da categoria, em que deliberou a política da entidade para curto, médio e longo prazos.

Nesse Congresso a resolução sobre a conjuntura caracterizava o período da Nova República como uma continuação do domínio do poder no país pelas elites, dando um tempo mais longo para o contorno da crise da ditadura militar. As eleições de 1989 possibilitaram um “avanço da consciência política das massas” (SMCR, 1990, p. 5). Mesmo com a derrota da Frente Brasil Popular, representada pela candidatura Lula presidente, foram criadas as condições para um enfrentamento mais global da classe trabalhadora com as classes dominantes.

A política econômica do governo Collor foi caracterizada como portadora de sacrifícios para a massa de trabalhadores em detrimento do pagamento de juros da dívida externa e acordos com o capital financeiro internacional e o FMI, seguindo princípios liberais, com a venda de setores estratégicos do Estado para o grande capital. Avaliou-se que as ações das classes dominantes seriam no sentido de estabilizar seu projeto e para isso haveria uma tentativa de “quebrar a resistência

operária e popular, destruir a independência do movimento sindical cutista.” (Idem, *ibidem*, p. 9).

A postura do movimento sindical, capitaneado pela CUT, frente ao governo Collor foi discutida no sentido de desenvolver uma oposição popular, respaldada pelo avanço político-organizativo que representou o processo eleitoral para os apoiadores do candidato da Frente Brasil Popular, numa ação mais ofensiva. Neste sentido, foram apontados três desafios: 1) transformar a CUT na direção política da classe trabalhadora; 2) a unificação das lutas do campo e da cidade, dos movimentos populares e sindical; 3) mudar a inserção do movimento sindical cutista nos locais de trabalho tanto qualitativa quanto quantitativamente. Para equacionar estes três desafios a resolução do 3º Congresso previu a necessidade de articular nas lutas concretas tanto da CUT, quanto do próprio sindicato, as lutas econômicas, sociais e políticas dos trabalhadores.

Ainda no debate sobre as ações para o período seguinte, nas deliberações do Congresso constaram três eixos de intervenção de luta do movimento sindical classista como um todo, quais sejam:

a) A defesa do emprego e do salário, com uma campanha salarial (no ano de 1990) que tinha como eixos de luta o reajuste de salário indexado na BTN; pagamento semanal de salário; redução da jornada de trabalho sem redução de salário, estabilidade no emprego e equiparação salarial entre mulheres e homens para funções iguais ou similares.

b) Ofensiva contra a política econômica do governo Collor, buscando um movimento intercategorias, a unificação das datas-bases e tendo nas Greves Gerais um instrumento de lutas. Dentro destas reivindicações estavam as propostas de não pagamento da dívida externa; luta contra desemprego e arrocho salarial e contra a privatização das estatais; reforma agrária sobre o controle dos trabalhadores e a liberdade de organização sindical na fábrica.

c) A luta institucional, cabendo ao sindicato o papel de atuar como “agente político catalisador da consciência de classe” (idem, *ibidem*, p. 11), podendo desta forma a classe aumentar o número de seus representantes nas Câmaras Legislativas em âmbito estadual e federal nas eleições em outubro do ano corrente. Além disso, as campanhas salariais deveriam contemplar reivindicações econômicas e

sociais no plano municipal, estadual e nacional e incentivar a participação da categoria nos movimentos populares.

Na discussão mais específica sobre a base do sindicato, identificou-se que cerca de 60% dos trabalhadores da categoria eram vinculados a empresas de capital multinacional, os demais 40% distribuíam-se em pequenas e médias empresas que, na sua maioria, tinham sua produção dependente das multinacionais.

Verificou-se na análise realizada sobre o Congresso, que o período foi marcado por um crescente investimento percentual de faturamento das empresas no desenvolvimento de pesquisas em desenvolvimento tecnológico. Como consequência foram identificadas várias questões que mereceriam um debate por parte da categoria, entre eles, o impacto na qualidade de vida dos trabalhadores metalúrgicos:

“a possibilidade de desemprego com técnicas poupadoras de mão-de-obra; (...) o embate ideológico com sofisticadas políticas de recursos humanos voltadas à cooptação dos trabalhadores para os interesses das empresas; novas doenças ocupacionais, riscos à integridade física dos trabalhadores (...), desqualificação profissional de vários setores; alteração nas políticas do movimento sindical classista de modo a responder às lutas imediatas dos trabalhadores destes setores e ganha-los para as lutas históricas da classe.” (Idem, *ibidem*, p. 13).

Após este diagnóstico decidiu-se que o sindicato organizaria vários seminários, abertos para toda a categoria, para discutir e definir as ações de acordo com a realidade específica de cada fábrica, para garantir que o avanço da tecnologia e automação pudesse trazer melhorias nas condições econômicas e ambientais e ao mesmo tempo garantir o nível de emprego.

Sob a ótica sindical as mudanças organizacionais na produção e no trabalho apareceram na análise da política de Recursos Humanos desenvolvida nas empresas, embora de forma bastante reduzida e com caráter amplo, sem aprofundamento no debate sobre as ações sindicais em relação a estas mudanças.

Destacou-se nesta discussão as novas formas de organização da produção e do trabalho nas fábricas e a relação estabelecida entre o sindicato e as empresas. Dois fatores fizeram com que as organizações fabris tivessem que alterar sua política de Recursos Humanos, sendo eles, o avanço tecnológico e o avanço das organizações dos

trabalhadores nos locais de trabalho. Aos trabalhadores apresentava-se uma necessidade cada vez maior de “elaboração de análise crítica das mudanças no processo de trabalho e das novas formas de gerenciamento de mão-de-obra” (Idem, ibidem, p. 13).

Para o sindicato esta atualização da política de Recursos Humanos amenizou a repressão ostensiva em relação à organização dos trabalhadores nos locais de trabalho e buscou formas de maior controle dos mesmos. Entretanto, nos casos de metalúrgicas multinacionais observou-se que a política de gerenciamento dos trabalhadores foi diferenciada daquela desenvolvida nos países de origem, mantendo-se uma postura arcaica, de perseguição a diretores do sindicato nos locais de trabalho, demissão de trabalhadores atuantes, boicote político e financeiro em relação a taxa assistencial negociada, pressão para que os trabalhadores não se filiassem ao sindicato e até dificuldades na distribuição de boletins nas portas das fábricas (Idem, ibidem, pp. 13-14).

Este cenário impunha a necessidade de uma intervenção mais planejada nos locais de trabalho, e conseqüentemente um maior conhecimento por parte do sindicato desta realidade. Desta forma, as deliberações do Congresso sobre este item foram: resgatar as experiências de organização na base sindical e publica-las como forma de criar subsídios para atuação e intervenção da militância organizada; realizar seminário sobre as novas formas de gerenciamento da produção e da mão-de-obra, como CCQ, Kanban, Just-in-time, etc.; manter e agilizar arquivo das empresas como forma de subsidiar os grupos de fábricas; confirmar a opção pela organização independente dos trabalhadores no local de trabalho, utilizando-se de todas as formas possíveis, como grupos e comissões de fábrica, CIPA, delegados sindicais, etc....

Desde 1984, quando a Oposição Sindical Metalúrgica ganhou as eleições para o sindicato, foi desenvolvida uma metodologia de organização nos locais de trabalho articulando formas clandestinas e legais, com prioridade para as formas clandestinas, devido à forte perseguição e repressão dos trabalhadores por parte das empresas. O balanço desta forma de ação mostrou-se positivo e embora com muitas debilidades e em muitos locais esta organização fosse ainda embrionária, avaliou-se que para o próximo período esta forma deveria continuar a ser desenvolvida com planos de curto, médio e longo prazos, coordenados pela equipe de organização de base do sindicato. Em relação às formas legais a resolução foi de prioridade das formas

coletivas em detrimento de formas individuais (como por exemplo, os delegados sindicais) sempre que possível. Decidiu-se que a organização sindical nos locais de trabalho seria o eixo principal de ação sindical para o período seguinte (Idem, *ibidem*, pp. 21-26).

Sobre a decisão do plano de lutas, as propostas de ações ficaram centradas nas eleições de 1990, na relação de oposição ao governo Collor, tendo na campanha salarial o primeiro embate com uma conjuntura em que se avaliava que o governo federal tentaria combater o movimento operário classista. Foi fortalecida ao final a posição de enraizamento social, extrapolando inclusive os limites sindicais e buscando parceiros nos movimentos sociais e ações inter-categorias junto à CUT.

Assim, em 1990, ano de criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, no Congresso realizado pelo SMCR a discussão sobre os programas de controle da qualidade ficou restrita às políticas de recursos humanos implementadas pelas empresas e as ações propostas, à realização de discussões com a categoria. O maior destaque coube ao enfrentamento do governo Collor.

Nos anos de 1990, 1991 até julho de 1992, ao analisar os boletins gerais e específicos do sindicato, pôde-se verificar que as ações estavam centradas na questão de perdas salariais com a inflação. Além disso, houve várias ações de mobilização da base da categoria para a sindicalização e participação no sindicato.

A luta contra o desemprego apareceu em vários boletins, em especial a luta contra a redução de salários em troca da manutenção do emprego. Neste caso destacaram-se as greves nas empresas Nardini (Idem, 1992c) e Magal (Idem, 1992d) em 1992. Principalmente no caso das greves os boletins trataram da relação entre a empresa e os trabalhadores, da perseguição aos trabalhadores das comissões de negociação e alertaram para que houvesse mobilização caso ocorressem demissões.

Em 1992 a campanha salarial previa em sua pauta alguns avanços na organização dos trabalhadores nas fábricas, como por exemplo, mais tempo para realizar assembléias nas portas das fábricas (Idem, 1992b), além de aumento real de 25%; reposição de perdas salariais; estabilidade no emprego; contrato coletivo de trabalho; definição de uma política salarial para os meses seguintes e piso salarial do DIEESE. (Idem, 1992e). Ainda no ano de 1992 em vários boletins, gerais e específicos,

foi chamada a mobilização dos metalúrgicos no movimento Fora Collor, com apoio da direção do sindicato e da CUT.

Três publicações do sindicato destacaram-se entre os anos de 1991 e 1992 sobre a questão de mudanças organizacionais. O Boletim Especial de março de 1991, para os trabalhadores da empresa Conduphon, tratou das condições de saúde dos trabalhadores da empresa, que estava em fase de implantação do sistema kanban e 5S (Idem, 1991a). O boletim especial da Eletrometal seguia na mesma linha, em nove meses do ano de 1991 três trabalhadores já haviam morrido vítimas de acidente no trabalho nesta empresa. A empresa estava implantando a Manutenção Produtiva Total (MPT), fazendo muita propaganda e cursos para os trabalhadores (Idem, 1991c). No boletim de fevereiro de 1992, direcionado aos trabalhadores da empresa Nash, no item “tecnologia sim, demissão não!!!” (Idem, 1992a), o sindicato discutiu a importância da manutenção dos empregos, já que a empresa vinha realizando várias mudanças organizacionais. Nos três casos o sindicato fez um alerta para as mudanças organizacionais implantadas nas empresas, que visavam o aumento da produção e melhoria de qualidade dos produtos, e que não vinham tendo contrapartida de melhoria das condições de trabalho. Observou-se também que a segurança no trabalho não estava nas prioridades das mudanças implantadas na organização do trabalho. Além disso, o sindicato alertava neste momento que aumento da produção, mantendo-se os mesmos salários, significava uma diminuição do salário e aumento do lucro para a empresa. A ação proposta aos trabalhadores foi a mobilização e organização para conseguir melhores condições de trabalho e de vida e garantir os direitos conquistados.

No final de julho e início de agosto de 1992 realizou-se o 4º Congresso dos Metalúrgicos, no Centro Cultural do Sindicato localizado em Caraguatatuba.

Praticamente 2/3 das resoluções trataram das questões de conjuntura. Diferentemente do 3º Congresso, as resoluções do 4º Congresso iniciaram-se por um balanço da conjuntura internacional formando um cenário que caracterizava a ofensiva neoliberal em todo o mundo e a crise do capitalismo não só na periferia do sistema, mas também nos países centrais. Destacavam-se três características do neoliberalismo no período: a) a remoção de todos os obstáculos que impediam o livre desenvolvimento do capital; b) o enfraquecimento dos Estados Nacionais com a privatização de setores estatais e c) o caráter anti-sindical do projeto, visto que o sindicalismo classista era

---

caracterizado como um obstáculo ao pleno desenvolvimento do capital (SMCR, 1992f, pp. 05-08).

No tópico sobre a conjuntura nacional foi retomada a discussão do 3º Congresso sobre as eleições de 1989 e aprofundou-se a caracterização do governo Collor, a sua fragilidade política e as conseqüências para a vida dos trabalhadores brasileiros. Destacou-se neste ponto a crítica ao modelo econômico de privatizações e de abertura indiscriminada da economia, integrando o país de forma subordinada ao capital e sistema financeiro internacional e a crítica aos setores da esquerda, tanto a partidos políticos como a CUT, no que dizia respeito à paralisia nas mobilizações populares nos últimos dois anos, apostando numa vitória eleitoral apenas em 1994 e deixando de lado a luta pela derrubada do governo Collor, perspectiva de uma ampla campanha pelo impeachment e a convocação de eleições gerais. (Idem, ibidem, pp. 09-11).

Em relação à postura do movimento sindical perante o governo Collor dois fatos têm relevância na análise do 4º Congresso. O primeiro é o fato do movimento sindical classista organizado na CUT ter vivido momentos de paralisia devido à conjuntura de recessão econômica, que fez com que os sindicatos tivessem uma postura mais defensiva, além disso o desgaste das disputas internas na Central impossibilitou que a luta sindical fosse mais articulada com as lutas políticas mais gerais. O segundo foi o crescimento do sindicalismo de resultados como interlocutor do governo Collor e o fortalecimento da Força Sindical como Central Sindical. O Congresso deliberou colocar o SMCR na vanguarda de um movimento no interior da CUT para acelerar as mobilizações pelo impeachment de Collor e pela construção de uma alternativa democrático-popular de governo e poder para a sociedade brasileira. (Idem, ibidem, pp. 11-13).

São dados relevantes os relativos ao desemprego na categoria. De 1990 a 1992 houve uma perda de 13 mil postos de trabalho de acordo com os dados da subseção do DIEESE. Houve uma grande rotatividade de trabalhadores neste período, entretanto, percentualmente o número de trabalhadores sindicalizados aumentou de 13 mil em 1990, numa estimativa de aproximadamente 70 mil em toda a categoria, para 23 mil em 1991. Este aumento do número de trabalhadores sindicalizados foi fruto das

mobilizações da greve dominó desenvolvida em 1991, contra a política econômica do governo Collor, que paralisou cerca de 25 mil metalúrgicos. (Idem, ibidem, pp. 17-20).

Em relação à política de Recursos Humanos das empresas destacou-se a aliança feita entre a Força Sindical e as empresas da região, que resultou numa ofensiva da Força Sindical na base da categoria em vários locais, numa tentativa de dividir a base territorial do sindicato. Isto levou o SMCR a fazer a campanha “Tirem as mãos do nosso Sindicato” e realizar um plebiscito nas cidades de Americana, Nova Odessa, Indaiatuba e Sumaré para decidir qual o sindicato representaria a categoria. No 4º Congresso houve uma discussão aprofundada sobre o sindicalismo de resultados e a importância da unidade da CUT para enfrentar o avanço da Força Sindical, não apenas como uma corrente do movimento operário, mas como um enfrentamento contra o “projeto sindical burguês.” (Idem, ibidem, pp. 18-20)

Diferentemente do Congresso anterior, no 4º Congresso não apareceu nas resoluções o debate sobre as novas formas de organização do trabalho e desenvolvimento tecnológico. Houve um reconhecimento das dificuldades encontradas no avanço da organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, tanto devido às questões conjunturais, como por questões políticas da diretoria, havendo a falta de uma melhor estruturação para implementar o projeto de organização de base. Quanto à estratégia de ação, reafirmou-se a formulação do 3º Congresso quanto à ação clandestina e legal. (Idem, ibidem, p. 21).

No plano de trabalho várias deliberações foram no sentido de aumentar o número de trabalhadores sindicalizados, tendo como meta sindicalizar 2/3 da categoria e melhorar a organização da base sindical. Reafirmou-se também a necessidade de alianças com o movimento popular para as lutas mais gerais. Observou-se a ausência do debate sobre as mudanças na organização do trabalho nas fábricas e ações sindicais neste sentido.

Este Congresso deliberou ainda reivindicações sobre as conquistas de direitos e contra os efeitos da recessão, como campanhas salariais por reposição de perdas, aumento real de salários, estabilidade no emprego, redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais, reajuste mensal de salários, entre outras. Foi destaque a posição contrária do sindicato em relação à participação do movimento sindical nas Câmaras Setoriais. A resolução conclamou a CUT a sair dessa forma de negociação e

confirmou o posicionamento da direção do sindicato de rejeitar acordos que reduzissem a jornada de trabalho com redução de salários e medidas de flexibilização do trabalho e da produção que tinham o objetivo de resolver problemas das fábricas e trouxessem efeitos danosos para os trabalhadores.

O 4º Congresso pautou-se muito mais pelas questões políticas mais gerais, como a crítica e ações em relação ao projeto neoliberal e ao governo Collor, os problemas econômicos e as ações do sindicato para este enfrentamento, do que com as questões de organização sindical, com as discussões mais ligadas à organização do trabalho e da produção, com a implantação dos programas de controle de qualidade. Apenas em um sub-item aparece menção a esta questão, ainda assim de forma genérica, em que o sindicato, através dos Departamentos de Formação e de Organização de Base deveria assumir o programa de discussão e implementação do trabalho acumulado na Confederação Nacional dos Metalúrgicos, de forma que se pudesse ter um trabalho uniforme em relação às inovações tecnológicas e novas formas de organização e gestão do trabalho (Idem, *ibidem*, p. 25).

Embora o 4º Congresso dos Metalúrgicos não tenha discutido o tema das novas formas de organização do trabalho, dentre eles, a implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total, no período que sucedeu este Congresso, de agosto de 1992 a março de 1995, quando ocorreu o 5º Congresso, ganhou espaço nas publicações do sindicato a relação da reestruturação produtiva e a questão da saúde dos trabalhadores. Neste intervalo destacaram-se ainda as ações pela reposição de perdas salariais, diminuição da jornada de trabalho como forma de manutenção do emprego e de melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores e as mobilizações dos trabalhadores nas eleições de 1994.

Muitas mudanças gerenciais sem negociação prévia com o sindicato ou com os trabalhadores, caracterizadas como autoritárias pela entidade, também mereceram destaque em boletins, como na Haver Boecker em 1992, na Dako e na Tooling em 1994.

A campanha salarial do ano de 1994 foi responsável por uma grande mobilização da categoria. Trabalhadores de várias fábricas entraram em greve entre elas Singer, a Gevisa e a Dako. Em outras houve mobilização e assembleias. A principal

reivindicação da pauta de negociações era a reposição salarial (em torno de 27%) e o combate ao desemprego.

O combate ao desemprego foi considerado um desafio para a campanha salarial de 1994. O Sindicato avaliava que o desemprego seria fruto da terceirização e da implantação de novas formas de gerenciamento, que fez com que houvesse um aumento da produtividade, cabendo aos trabalhadores encontrar mecanismos que pudessem fazer as empresas refletirem sobre a sua responsabilidade social e não apenas no aumento de lucros. As políticas contra o desemprego tiveram dois temas principais: o combate às horas-extras e a campanha pela redução da jornada de trabalho sem redução dos salários. Em vários boletins foram encontrados textos neste sentido (Clark, Gevisa, Bosch, Dako, Cobreq, Haver Boecker), destacando-se inclusive, exemplos por fábricas, de quantas horas-extras eram trabalhadas e quantos trabalhadores poderiam ser empregados se não houvesse hora-extra.

Outro tema que marcou este período foi a elaboração de boletins tratando do tema reestruturação produtiva e saúde dos trabalhadores. Em especial o aumento do ritmo de trabalho com as certificações ISO e as mudanças na organização do trabalho foram apontados como causadores de doenças profissionais. Entre os problemas de saúde verificados nestes boletins encontrava-se um aumento de trabalhadores com LER e com problemas psicológicos, este último devido ao aumento de responsabilidade dos trabalhadores nas mudanças organizacionais.

Em outubro de 1992 o Sindicato elaborou um boletim especial sobre saúde informando aos trabalhadores sobre a constituição de uma comissão para discutir LER. O boletim continha a definição de LER, suas causas, destacando-se entre elas o ritmo acelerado pela maior produtividade, sintomas e tratamentos da doença. Explicava ainda, quais as medidas que as empresas deveriam tomar para prevenção da LER e o que deveria ser feito em caso de diagnóstico positivo da doença (idem, 1992g). Em agosto de 1993 foi feito um boletim especial para a fábrica CCE, empresa onde vários trabalhadores estavam acometidos de LER, no qual foi discutido o ritmo acelerado da produção na empresa e as condições inadequadas de trabalho (idem, 1993b).

Merece destaque neste período a visita do sindicalista japonês Ben Watanabe à empresa Clark, organizada pelo sindicato, em junho de 1993. Ben Watanabe é um reconhecido sindicalista japonês, que defendia uma posição contrária às

formas de organização do trabalho e sistemas gerenciais oriundas do seu país, com a alegação de que estes geram a competição entre os trabalhadores e submete os sindicatos aos interesses das empresas. O objetivo da visita foi verificar as formas de organização da indústria de auto-peças e montadoras e “aprofundar a discussão em torno do toyotismo junto aos sindicatos de metalúrgicos brasileiros” (Idem, 1993a).

Observou-se, portanto, que as discussões do sindicato junto à categoria neste período trataram muito mais das conseqüências das novas formas de organização da produção para os trabalhadores do que uma política mais efetiva de intervenção na sua implantação.

O 5º Congresso dos Metalúrgicos realizou-se em março de 1995 na cidade de Campinas, sob o tema “Unidos somos fortes”. No processo preparatório deste Congresso foram realizadas várias palestras, entre elas a de reestruturação produtiva e de contrato coletivo de trabalho. Também neste Congresso a abordagem sobre as questões conjunturais teve um grande destaque, iniciando-se pela conjuntura internacional, em que é atribuído à revolução tecnológica e aos novos métodos de gestão da produção o aumento do desemprego e da exclusão social em todo o mundo e em especial nos países do terceiro mundo.

No Brasil não foi diferente, apesar da queda de Collor, a avaliação feita foi a de que o projeto neoliberal continuou a ser implantado no país com seu vice Itamar Franco, apesar das mobilizações populares, constituindo-se na base do governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1994.

O diagnóstico conjuntural apontou que o grande desafio do movimento sindical seria, em conjunto com os movimentos populares, formular propostas alternativas com ampla mobilização social, para que desta forma pudesse impedir os ataques aos direitos conquistados. Para tanto, foram considerados fundamentais a organização interna nos locais de trabalho e o fortalecimento da formação e da comunicação sindical. (SMCR, 1995, p. 6). Há um reconhecimento de que o campo democrático e popular no Brasil passava por um período de fragilidade diante do embate com o neoliberalismo.

No 5º Congresso dos Metalúrgicos voltou a ter relevância a discussão sobre a reestruturação produtiva e dentro dela as novas formas de gestão da produção e do trabalho. Na discussão, a globalização aliada a uma política de reestruturação

produtiva com programas de aumento de produtividade e qualidade, foi caracterizada como uma forma de reestruturação para fortalecer o capitalismo, “explorando de forma cada vez mais sofisticada a mão de obra”, o que acarretou fortes impactos sobre a classe trabalhadora, “com reflexos tanto do ponto de vista objetivo (no perfil da composição da classe), como também da sua subjetividade.” (Idem, *ibidem*, p. 12).

Destacaram-se três características importantes nesta reestruturação. A primeira delas referia-se ao desenvolvimento tecnológico da microeletrônica e informática, com a automação de vários setores. A automação ao mesmo tempo em que trouxe a diminuição de postos de trabalho, gerou outros, que se tornaram estratégicos, por exemplo, uma greve de trabalhadores que controlam setores automatizados tem um forte impacto na produção. Por isso existiria a necessidade de se aumentar o controle sobre estes trabalhadores, o que ocorreu com as novas formas de gestão. É sobre as novas formas de gestão que diz respeito a segunda característica: “as mudanças nas técnicas de gerenciamento, com o patronato procurando comandar a mente do trabalhador. TQC, *just-in-time* e reengenharia já são termos conhecidos nas empresas brasileiras.” (Idem, *ibidem*, p. 12). E por último a terceirização, que não é considerada uma inovação na forma de organizar a produção, mas que precariza as condições de trabalho, diminui salários, diminui o número de trabalhadores sindicalizados.

Avaliou-se nas resoluções do Congresso que as conseqüências dessas mudanças para os trabalhadores foram grandes. A automação trouxe o aumento do desemprego. “(...) Se é real a diminuição das áreas penosas, insalubres e perigosas, também é real o crescimento das doenças psíquicas e o *karoshi* (a morte pelo trabalho tão comum no Japão, que já é uma realidade em outras nações).” (Idem, *ibidem*, p. 12).

“Quanto às técnicas de gerenciamento, só os apologistas do capitalismo ou os ingênuos acreditam que elas realmente visem democratizar as relações de trabalho. Na realidade, são verdadeiras ratoeiras do capital, que almeja simplesmente o aumento ou a manutenção da sua taxa de lucro. Estas refinadas técnicas de dominação, baseadas no avanço das ciências humanas, procuram seduzir os trabalhadores com o falso discurso da participação, envolvendo-os na retórica da modernidade e qualidade. Na prática, resultam custos operacionais, inclusive e principalmente, com corte de vagas no emprego. Através do TQC, do *just-in-time* e de outros recursos, o patronato

otimiza o uso das novas máquinas e principalmente a capacidade de trabalho assalariado, que deve vestir a camisa da empresa (exacerbando seu individualismo) e rejeitar as suas organizações classistas.” (Idem, *ibidem*, p. 13)

Avaliou-se também que estas mudanças trouxeram novas dinâmicas e desafios para as políticas e ações das entidades sindicais. Dentre as formas de ação para enfrentar esta realidade estava a luta pela redução da jornada de trabalho e pela requalificação profissional, para inserir trabalhadores desempregados pela automação no mercado de trabalho.

Em relação à organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, é importante resgatar a seguinte afirmação: “a organização no local de trabalho é a base de sustentação política do sindicato, mesmo porque a democratização da direção da entidade implica, necessariamente, na participação da categoria nesta direção.” (Idem, *ibidem*, p. 16). Mesmo com esta afirmação e com as deliberações do 3º e 4º Congressos sobre a prioridade da organização dos trabalhadores do chão-de-fábrica há uma avaliação, nas discussões do 5º Congresso, de que não houve avanços além dos grupos de fábrica e das CIPA. Embora isso não tenha atrapalhado as várias ações da categoria (greves, manifestações, etc.), reconhece-se que estas poderiam ter ocorrido com melhor qualidade se houvesse uma melhor organização dos trabalhadores nos locais de trabalho. Desta forma o Congresso manifestou

“urgência de, sem desprezar a experiência até então acumulada, dar um salto de qualidade para responder aos desafios impostos pela reestruturação industrial, pela política neoliberal e pela disputa ideológica com o empresariado. Esta organização tem que ser construída a partir de inúmeras experiências de organização no local de trabalho no Brasil e no mundo. (...) O princípio norteador das organizações nos locais de trabalho deve ser a articulação de lutas específicas, destacando seu caráter anticapitalista e vinculando-as ao projeto de classe, na perspectiva de uma sociedade onde impere a democracia política, econômica e social.” (Idem, *ibidem*, p. 16)

Além disso, destacou-se a necessidade de envolvimento de algumas fábricas consideradas estratégicas no debate e efetivação da representação legal dos trabalhadores.

Verificou-se uma alteração significativa na política sindical de organização dos trabalhadores nos locais de trabalho. As formas clandestinas de organização parecem ficar relegadas a um segundo plano. Embora a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho tenha sido considerada estratégica para o sindicato, as avaliações refletiram que pouco se avançou nesta área.

Observou-se também que há uma alteração sobre a participação dos trabalhadores nas Câmaras Setoriais, que passa de uma posição contrária no 4º Congresso, para uma “participação tática, desde que numa conjuntura específica e desde que discutida e aprovada em assembléia convocada especificamente para este fim, (...) sem causar prejuízo aos trabalhadores” (Idem, ibidem, p. 17), no 5º Congresso.

Os anos que se sucederam foram muito ricos em publicações sobre a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas, as mudanças organizacionais e suas conseqüências para os trabalhadores e as reivindicações de caráter mais geral.

As reivindicações de caráter mais geral tiveram como principais temas a redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais sem a redução de salários, a oposição à reforma da previdência que tramitava no Congresso Nacional, a manutenção dos direitos dos trabalhadores contra a flexibilização do trabalho e as mobilizações por mais e melhores empregos.

Foi um período de muitas manifestações, greves e paralisações, tanto por campanha salarial, abrangendo toda a categoria, como por questões específicas de uma determinada fábrica. Na categoria destacaram-se a greve da campanha salarial de 1995, que mobilizou as principais fábricas (Bosh, Cobreq, Yanmar Eletrometal, KS Pistões, Dako, Clark, Filtros Mann, Metal Leve, Fupresa, Singer, Schumberger), a greve geral, a greve dominó e a greve das fábricas de máquinas e eletroeletrônicos, que fez parte de uma mobilização estadual – abrangendo 16 sindicatos – contra a intransigência patronal e por mais empregos e melhores salários, todas no ano de 1996. As greves e paralisações por questões específicas, em sua maioria, aconteceram por reintegração de trabalhadores demitidos e por desrespeito a direitos trabalhistas.

Em 1996 houve mobilizações em solidariedade à greve dos petroleiros, debate com sindicalistas franceses no sindicato para discutir a resistência dos trabalhadores frente aos avanços neoliberais sobre seus direitos e surgiu o movimento dos desempregados, no ano de 1997, apoiado pelo sindicato, que tinha como principais reivindicações a redução da jornada de trabalho sem redução de salários, isenção de todos os impostos e taxas públicas aos desempregados e acesso ao passe-desemprego.

A partir de 1995 ganhou espaço nos boletins e nas ações do sindicato, de forma progressiva, a discussão sobre a Participação nos Lucros e Resultados das empresas. O primeiro acordo neste sentido foi na empresa Mercedes-Benz em junho de 1995, quando, após uma greve, foi feito um acordo de participação nos lucros e resultados estipulando um abono vinculado a metas de produção e qualidade. Neste mesmo ano outros acordos envolvendo PLR foram aprovados pelos trabalhadores em assembléia e negociados pelo sindicato como, na Metal Leve, Filtros Mann e Bosch. A partir daí vários acordos relativos a PLR foram estabelecidos, ressaltando-se o fato de que as negociações foram feitas com cada empresa, não sendo realizados de forma coletiva para toda a categoria.

Em vários boletins, durante as negociações, o sindicato alertava para o fato de a PLR não substituir o aumento de salário e reposição de perdas, intenção de várias empresas neste processo.

Embora o primeiro acordo tenha estabelecido metas de produção vinculadas à PLR nota-se que com o passar do tempo o sindicato posicionou-se contrário às metas, por vários motivos: o aumento de ritmo de produção, tendo como consequência o aumento de doenças ocupacionais, principalmente a LER; a falta de transparência na contabilidade das empresas o que dificultava dados precisos e controle da produção por parte do sindicato; o estímulo a um clima de fiscalização entre os próprios trabalhadores, colocando-os uns contra os outros. Outro fator foi que as metas eram uma pressão indireta contra as mobilizações, já que qualquer paralisação poderia significar atraso na produção, prejudicando o seu cumprimento.

Após o 4º Congresso um tema tratado nos boletins foi a relação entre a reestruturação produtiva e a precarização das condições de trabalho e o aumento de doenças ocupacionais, principalmente da LER. Esta tendência não só se confirmou como se intensificou na segunda metade da década de 90. As várias publicações

alertavam que o estabelecimento de metas de produção, e ao mesmo tempo a demissão de trabalhadores, eram fatores responsáveis pela precarização das condições de trabalho, pois tinham como consequência um aumento de ritmo de produção, de responsabilidade dos trabalhadores e de pressão sobre eles.

Para os trabalhadores as consequências poderiam ser identificadas no próprio local de trabalho, com aumento de demissões de trabalhadores doentes e a dificuldade em registrar acidentes e doenças ocupacionais. Para combater este quadro e melhorar as condições de trabalho o sindicato propunha uma política de ataque a estes fatores, ou seja, as empresas deveriam reduzir o ritmo de trabalho, reduzir as pressões e contratar mais trabalhadores. Entretanto, alertava que estas medidas eram contrárias à forma de gerenciamento das empresas, que objetivavam o aumento de competitividade e de lucro.

A discussão sobre o desemprego e as mudanças organizacionais, entre elas os Programas de Controle da Qualidade Total, foi muito constante nas publicações sindicais entre 1995 e 1998. Novamente apareceu a reivindicação pela redução da jornada de trabalho para que mais trabalhadores pudessem ter emprego. Ocorreram mobilizações e até paralisações no trabalho pela garantia de emprego em várias empresas, como na Gevisa, na Singer, Mercedes Benz, Dako, CCE, Bendix, Bosch, Metal Light, entre outras.

Em vários momentos os Programas de Controle da Qualidade Total são questionados em boletins sindicais por não serem acompanhados de melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores, como ilustra o trecho do boletim feito especificamente para os trabalhadores da empresa Trafo:

“As metas de qualidade da Trafo tentam fazer uma verdadeira lavagem cerebral nos trabalhadores. Mas que qualidade é essa que só serve à empresa e aos donos do grupo Trafo? Cadê nossa participação nos lucros? Cadê nosso reajuste de salários? Queremos a ISO das cestas básicas, do uniforme, de melhores condições de trabalho. Qualidade total inclui qualidade de vida dos trabalhadores. Afinal, é o nosso trabalho que garante tudo o que a empresa tem. Inclusive os certificados que ela está querendo.” (Idem, 1996)

Em vários boletins há textos que chamavam a atenção da categoria para a tentativa de cooptação de trabalhadores pelas empresas, através de táticas de envolvimento, como o já citado café da manhã com a gerência (Dako, Singer), e a competição entre os próprios trabalhadores. Em contrapartida a estas táticas o sindicato investiu em campanhas de sindicalização, tendo como diretriz de ação a união e mobilização da categoria para garantir conquistas e lutar por melhoria de condições de vida.

O 6º Congresso dos Metalúrgicos foi realizado em Sumaré, de 28 a 30 de agosto de 1998 sob o tema “Unir os trabalhadores na defesa de nossos direitos”.

A resolução do Congresso contém uma análise de conjuntura internacional com uma avaliação do neoliberalismo no mundo, que caracterizava-o como o ideário das forças conservadoras em resposta à crise econômica da década de 70, que tinha como meta o aumento da exploração dos trabalhadores, o que fez com que os governos neoliberais atacassem os movimentos sindicais em todos os países em que se instalaram e conseqüentemente, fez com que estes movimentos reagissem com manifestações no mundo todo. Coloca ainda que o neoliberalismo não conseguiu a retomada do crescimento econômico, mas atingiu uma acumulação de capitais nunca vista. (SMCR, 1998, pp. 4-6).

No tópico sobre a conjuntura nacional não faltaram críticas ao governo neoliberal de Fernando Henrique Cardoso, principalmente no que dizia respeito à política econômica. A resolução considerava que

“o centro do atual período é a reconstrução da capacitação de resistência da classe trabalhadora frente aos ataques neoliberais. Para tanto, nossa prioridade é a formação de uma ampla aliança dos setores populares que unifique a pauta e as ações da classe operária.” (Idem, ibidem, p.10)

Esta aliança estaria baseada em um programa mínimo que compreendia os seguintes pontos: a) luta pelo emprego e defesa dos desempregados; b) contra a precarização das relações de trabalho; c) contra as práticas anti-sindicais; d) redução da jornada de trabalho para 36 horas, sem redução de salários e sem flexibilização da jornada nem banco de horas/dias; e) aumento do valor do seguro-desemprego; f) isenção de tarifas públicas e impostos para os desempregados; g) não ao contrato

temporário, luta contra a terceirização; g) defesa do direito à organização dos trabalhadores e dos sindicatos nos locais de trabalho; h) luta contra as medidas anti-greve do Judiciário e do Executivo, entre outros (idem, ibidem, p.11). Pode-se observar que este programa mínimo reforçava a posição de manutenção de postos de trabalho e não acenava com propostas que tivessem ações concretas em relação às mudanças na organização do trabalho e da produção, como os PCQT. As ações propostas diziam respeito a algumas conseqüências da implantação dos PCQT e tinham, essencialmente, um caráter relativo às questões econômicas dos trabalhadores.

Entre as deliberações do 6º Congresso estavam a manifestação de apoio à candidatura Lula, com o entendimento de que esta candidatura era “a única, no momento, em condições de derrotar Fernando Henrique Cardoso e seu projeto neoliberal” (Idem, ibidem, p.13) e iniciativas de resistência à reforma trabalhista e sindical, que foram caracterizadas como uma forma de aumentar o poder do Estado para interferência na organização dos trabalhadores e a retirada de direitos trabalhistas. A Resolução fez ainda uma dura crítica à Articulação Sindical, corrente majoritária na direção da Confederação Nacional dos Metalúrgicos e da CUT, sobre o “avanço da política de adaptação e aceitação como inevitável do projeto neoliberal” (idem, ibidem, p.20), a construção de uma estrutura burocratizada nas direções dos órgãos de representação sindical, nas quais as bases estariam perdendo os instrumentos de participação e controle (Idem, ibidem, pp. 14-17).

Como forma de enfrentar o neoliberalismo foi aprovada a proposta de um processo que deveria possibilitar a criação de um “sindicato unitário e democrático por ramos de atividades, de nível regional/estadual e nacional” (idem, ibidem, p.18), a ser discutida na CUT. Ressalta-se que o grande desafio colocado naquele momento não eram apenas as propostas do governo, mas também as mudanças da base técnica e/ou organizacionais desenvolvidas nas empresas capitalistas, dentre elas o CQT, que são caracterizadas como uma

“ofensiva política-ideológica nos locais de trabalho visando ganhar o trabalhador para a idéia de “parceria capital/trabalho” de forma a eliminar o sindicato ou submetê-lo à lógica da ‘competitividade’ da empresa. O capital busca introduzir a “lógica do mercado” no meio dos trabalhadores, para que compitam entre si dentro da

---

empresa, entre empresas, entre regiões e entre países.”  
(Idem, ibidem, p.13)

Em relação às transformações no mundo do trabalho, o 6º Congresso aprofunda um pouco mais a discussão sobre os reflexos destas transformações na saúde dos trabalhadores, inclusive elaborando uma política para as CIPA.

No 5º Congresso os reflexos das mudanças tecnológicas e organizacionais são analisados mais do ponto de vista social (desemprego, etc). No 6º Congresso ganha destaque as conseqüências para a saúde do trabalhador no toyotismo, na reestruturação produtiva, enfim, nas mudanças no mundo do trabalho.

“O aumento do ritmo de trabalho e de produção, a polivalência e o trabalho multifuncional, as horas extras e trabalhos em turnos ininterruptos, entre outros fatores aumentam os riscos de acidentes, ampliando a extensa lista de doenças ocupacionais.

Surgem novas doenças do trabalho e outras proliferam como a L.E.R. – Lesões por esforços repetitivos, recém batizada de D.O.R.T. – Distúrbios Ósteos Musculares Relacionados ao Trabalho, estresse, problemas de distúrbios de sono, ansiedade, aumento de doenças cardiovasculares inclusive levando a óbitos.” (Idem, ibidem, p.24)

A terceirização de atividades perigosas e de alto risco trouxe também o aumento de riscos para os trabalhadores. A pressão causada pelo desemprego potencializa doenças de fundo mental.

“A eliminação dos tempos e pausas, o aumento da “densidade” do trabalho, integrada na política dos tempos justos e empresas enxutas faz o trabalhador assumir mais os objetivos da empresa, com pressão maior; seja ela dos próprios companheiros ou da máquina em tempos de microeletrônica e automação flexível, mostrando certos aspectos pior que o Fordismo (quando se tinha até maior controle do próprio trabalho) e faz o trabalhador ultrapassar seus limites e adoecer.

As formas de “gratificação” por resultados além de flexibilizar o salário assume metas perigosas e incompatíveis com o trabalho humano.” (Idem, ibidem, p.25)

A Resolução define ainda que o sindicato deveria continuar investindo na organização dos trabalhadores por local de trabalho como forma privilegiada de negociações das mudanças do ambiente de trabalho. Desta forma, as CIPA atuantes cumpririam um papel fundamental, tanto para a organização dos trabalhadores no sindicato quanto para as condições de trabalho nas fábricas. Ainda sobre as CIPA decidiu-se que o sindicato iria negociar com as empresas e a Delegacia Regional do Trabalho os prazos para eleição das mesmas nas fábricas; acionar a fiscalização nas empresas que não cumprissem os prazos estabelecidos; haveria cobrança direta e indireta da regularização das CIPA feitas por fábrica; distribuição de boletins específicos que traassem das pressões exercidas sobre cipeiros, assim como assessoria jurídica específica; investimento em formação da militância, antes e depois das eleições da CIPA e realização de reuniões bimensais de cipeiros com a diretoria (Idem, ibidem, p.28).

Esta elaboração sobre ações na eleição e organização da CIPA parece ser uma tentativa de avançar na organização dos trabalhadores nos locais de trabalho, pois se avaliou que poucos avanços ocorreram neste sentido, embora muitas ações sindicais tivessem tido a adesão da categoria. Neste sentido deliberou-se como prioritário para o próximo período: priorizar organizações nos locais de trabalho de caráter coletivo em relação às formas de organização individual; retomar reuniões dos grupos de fábricas e organizar onde estes não existissem, priorizando pelo menos as 60 fábricas estratégicas na categoria; realizar seminários ou reuniões interfábricas do mesmo setor produtivo para socializar informações e experiências; acompanhar e fortalecer as CIPA; retomar reuniões mensais ampliadas da diretoria com a militância; planejar e definir objetivos estratégicos de organização nos locais de trabalho a curto, médio e longo prazos; criar uma comissão de assuntos internacionais, vinculada à organização de base, para relações bilaterais, para socializar informações, trocar experiências e realizar ações de solidariedade; buscar saldo organizativo nas comemorações de datas históricas para os trabalhadores (1º de maio, 8 de março, etc.); desenvolver ações políticas específicas para segmentos estratégicos para o sindicato (jovens, mulheres, desempregados, etc.); aproveitar vitórias jurídicas, individuais e coletivas, como motivo para criar e fortalecer instrumentos de organização no local de trabalho; elaborar uma pesquisa científica do perfil da categoria (social, político e econômico); envolvimento da diretoria, assessorias

e militância do sindicato numa ação coletiva para a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho. (Idem, ibidem, pp. 36-37).

Deve-se ressaltar que a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho é uma forma privilegiada para o sindicato poder diagnosticar e intervir sobre as formas de gerenciamento e organização do trabalho e da produção, dentre elas o CQT.

Sobre a participação dos trabalhadores em fóruns tripartites, como as Câmaras Setoriais, a posição deliberada foi a de que até aquele momento esses espaços não vinham apontando para a resolução dos problemas dos trabalhadores e que a participação nestes espaços vinha sendo um erro.

O centro de ação para o período seguinte foi a reconstrução da capacitação de resistência da classe trabalhadora frente aos ataques neoliberais, tendo como forma de ação a formação de uma ampla aliança dos setores populares que fosse capaz de unificar a pauta e as ações da classe operária (idem, ibidem, p. 10).

As publicações do sindicato no final da década de 90 trataram sobre as políticas mais gerais, sendo que a ação ficou centrada no movimento Fora FHC e FMI, que congregava várias entidades e setores populares.

A novidade neste período foi o aparecimento da proposta de implantação de banco de horas (compensação de horas trabalhadas através de horas de folga para os trabalhadores), proposto pelas empresas, para o não pagamento de horas-extras. O sindicato posicionou-se contrário às propostas de banco de horas sugeridas pelas empresas e mobilizou a categoria neste sentido, com a argumentação de que nas empresas nas quais este sistema vinha sendo implantado aumentou o número de demissões e houve uma sobrecarga de trabalho para os que ficaram empregados. Entretanto, empresas como a Bosch, Eaton, Karcher e Texas conseguiram que cerca de 90% dos trabalhadores assinassem listas concordando com o banco de horas (Idem, 1999).

As mobilizações, em geral, foram para readmissão de trabalhadores demitidos e manutenção dos empregos existentes e de direitos conquistados. Em 1999 o sindicato fez uma campanha de sindicalização da categoria sob o tema “por emprego e direitos fique sócio”. Nos dois últimos anos da década de 1990 não foram identificadas políticas relevantes no tocante à reestruturação produtiva ou implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total. Observou-se uma predominância das questões

econômicas e, embora tenha sido muito discutido no 6º Congresso a importância para o sindicato e para a organização dos trabalhadores a sua organização nos locais de trabalho, não foram identificadas ações relevantes neste período.

#### **4.4 Algumas Considerações Sobre o CQT e as Mudanças na Sociabilidade Operária**

À luz da discussão proposta no capítulo 2 deste estudo fazem-se necessárias algumas considerações sobre os Programas de Controle de Qualidade Total e a relação com o modelo de trabalho, visto como uma atividade útil coordenada, e observadas as entrevistas e ações sindicais, com o objetivo de discutir as mudanças na sociabilidade dos trabalhadores e as ações do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região frente a estas mudanças.

A realização do trabalho, ou seja, a execução de uma atividade (um ato técnico que faz uma transformação) que tem uma finalidade útil, exige a coordenação das habilidades individuais e coletivas. Conseqüentemente, este processo é regulado pela interação entre os seres sociais que o realizam.

Segundo ANTUNES (1999), o atual estágio de desenvolvimento das forças produtivas materiais (tecnologia, força de trabalho e recursos naturais) tornou mais complexa a relação teleológica do trabalho e as condições para a sua execução, ou seja, as relações sociais necessárias à produção e reprodução da vida. Esta complexidade faz com que o trabalho se pautem, principalmente, pelas relações entre os seres sociais do que pela relação direta entre homem e natureza.

Assim, as mudanças no ambiente de trabalho que se refletem em mudanças nas relações sociais, trarão alterações na sociabilidade dos homens que convivem neste ambiente. Quando estas alterações se generalizam, como é o caso da implantação dos Programas de Controle de Qualidade Total na década de 90 no Brasil, os reflexos atingirão não só um locus de trabalho, mas uma categoria e a própria classe que vive do trabalho.

Uma das mudanças que ocorre na implantação do CQT é a relação entre a gerência e os trabalhadores. Há uma aparente diminuição das distâncias hierárquicas com a gerência, buscando estabelecer uma relação de equidade na qual todos são

colaboradores da organização. Há uma diminuição de níveis intermediários de gerência, embora a hierarquia continue, efetivamente, existindo.

No processo de trabalho um dos critérios que confere ao sujeito uma forma de pertencer ao coletivo da organização é o reconhecimento do seu trabalho, a criação de uma identidade que ocorre através do julgamento de eficácia da realização das atividades pelos membros de níveis hierárquicos superiores. Portanto, na medida em que a relação trabalhador – gerente sofre alteração, alteram-se também os parâmetros de julgamento do trabalho e, conseqüentemente, a forma de reconhecimento do mesmo.

A implantação do CQT, neste sentido, gera uma situação de insegurança e sugere os seguintes questionamentos: o que esperar desta nova relação? Como será avaliado o trabalho? E o questionamento que poder ser considerado mais importante: quais as bases de confiança desta nova relação? Será mesmo uma relação menos autoritária como aparentemente se mostra?

Assim como o julgamento da gerência é importante, também o é o julgamento dos demais trabalhadores do mesmo nível hierárquico de quem executa o trabalho. É em primeiro lugar o julgamento dos pares que irá conferir legitimidade às habilidades tácitas, aos macetes de cada trabalhador para a execução de sua atividade. As mudanças aqui são mais profundas. Os trabalhadores são chamados a participar mais, a fazerem propostas de como devem ser resolvidos os problemas da produção, a cooperar com a organização, em suma a desvelar publicamente seus macetes na realização do trabalho. Tudo isso para manter a empresa funcionando de forma competitiva. As opções são participar ou ficar sem emprego, ou seja, aumenta-se a responsabilidade e a pressão, pois se a empresa não puder competir no mercado ela fecha. Esta responsabilidade é explicitamente usada como argumento para incentivar a participação dos trabalhadores.

O treinamento é usado no CQT para mostrar como os trabalhadores devem se sentir motivados e satisfeitos com a melhoria da qualidade dos produtos. Cria-se a idéia de uma rede de satisfação: produtos de melhor qualidade e menor preço, consumidores mais satisfeitos, trabalhadores do setor produtivo também mais satisfeitos e motivados para produzirem com maior qualidade. Esta visão de motivação e satisfação no trabalho é bastante simplista num processo que exige uma análise mais

complexa, pois vários fatores devem ser considerados para a motivação e satisfação no trabalho.

Também no treinamento para o CQT são ressaltadas as vantagens da participação dos trabalhadores para contribuir com sugestões de melhorias na organização. A motivação e a contribuição são premiadas com incentivos financeiros e principalmente com gratificações simbólicas como viagens, etc.

DEJOURS (1993) desenvolve a seguinte teoria sobre a motivação e contribuição dos trabalhadores nas organizações: o que mobiliza o sujeito no trabalho não são apenas incentivos materiais, mas um propósito subjetivo de obter, em troca de sua contribuição e envolvimento, um benefício de reconhecimento, uma busca de identidade no coletivo do trabalho. Esta contribuição e envolvimento necessitam de relações de confiança para ocorrerem.

Na implantação do CQT são criados espaços para a participação dos trabalhadores, nos quais serão desvelados publicamente os macetes, oriundos das habilidades tácitas de quem executa a atividade, da criatividade, do saber operário e que torna possível a realização do trabalho. Posteriormente estas habilidades serão transformadas em procedimentos de rotina pela gerência. Assim, há um processo que objetiva dar publicidade ao que era secreto, de poder exclusivo daquele que executa a atividade. Para que isso realmente ocorra é necessário que os trabalhadores sintam-se seguros, que este ambiente inspire confiança.

Observa-se ao analisar os depoimentos que a participação no CQT é bastante limitada, que os trabalhadores têm expectativas diferentes, daquelas propostas pelos gerentes, sobre participação nos espaços de trabalho. Neste sentido, a falta de confiança, num espaço que é imposto, é um dos fatores que contribuem de forma contrária à participação dos trabalhadores.

Outro destaque a ser feito são as mudanças no controle da produção. O estabelecimento de metas de produção e qualidade e a obrigatoriedade de cooperação de todos faz com que os trabalhadores se auto-controlem. Desaparece a figura do chefe que fiscalizava a produção. As metas fazem com que os próprios trabalhadores exerçam controle de uns sobre os outros para que os prazos, quantidades e especificações de qualidade estipulados sejam cumpridos. Assim, o que aparenta ser uma democratização

do processo produtivo, na verdade apenas transfere a relação de controle, qual seja, de gerência – operário para operário-operário.

Nas entrevistas observa-se que há um aumento de conflito entre os trabalhadores devido a estas mudanças. Era de se esperar que isso realmente acontecesse, pois no processo de construção de sua identidade, no julgamento de seu trabalho pelos seus pares e pela gerência há uma alteração nos parâmetros, com as alterações de relações que agora se estabelecem. Assim, a primeira reação é a de resistência às mudanças devido à insegurança que se instala. Passado o primeiro momento, o sujeito irá buscar novas formas de reconhecimento, sobre as novas bases de relações desta forma de organização do trabalho.

Também no processo de tomada de decisões há relevantes observações a serem feitas sobre o CQT. Neste ponto há concordância com a posição expressa nas entrevistas de que ocorre um aumento de autonomia nas decisões, mas que fica restrita ao processo produtivo. Os temas que dizem respeito às questões estratégicas das organizações (como metas, ritmo de trabalho, novas tecnologias, mercados a serem explorados, investimentos, etc.) não são passíveis de decisão por parte de quem executa o trabalho, e continuam a serem decididos pelos altos níveis hierárquicos. Esta limitação nas decisões derruba o argumento dos defensores do CQT de que esta forma de gestão se contrapõe ao taylorismo por eliminar a separação entre concepção e execução do trabalho. Os trabalhadores executam o que já foi previamente decidido, mas tem uma liberdade em decidir sobre ajustes para melhorar a produção. Cabe ressaltar que pautas como a questão salarial e jornada de trabalho não podem ser colocadas nestes espaços.

Estas considerações levam ao questionamento se os Programas de Controle da Qualidade Total são realmente uma forma mais democrática e participativa de organização do trabalho, como seus defensores o colocam. Os PCQT parecem caracterizar-se mais como uma forma de envolvimento dos trabalhadores, no sentido de obter uma melhor produtividade e qualidade, de melhorar a competitividade das empresas, do que por uma forma alternativa de relações internas, mais democrática, motivadora e participativa, visto que seu objetivo perpassa principalmente pela discussão de competitividade das organizações.

O aumento da competitividade faz com que os trabalhadores sejam um diferencial estratégico para a sobrevivência das organizações, assim, a sua colaboração,

a sua cooptação para os ideais da empresa passa a ter importância fundamental. Os conflitos e resistências atrapalham as exigências de produção ditadas pelo mercado. Desta forma, o saber operário, o domínio do modo operatório não pode mais ficar restrito aos homens e mulheres que executam o trabalho, e os PCQT são uma forma das empresas tentarem se apropriar deste saber. Esta fase do desenvolvimento do modo de produção capitalista exige, portanto, que o controle dos processos sejam mais intensos, que não haja variáveis sem controle. É desta forma que o trabalho humano é visto nos Programas de Controle da Qualidade Total.

BRESCIANI (1994) observa que o controle sobre os trabalhadores é, historicamente, um dos motivadores das inovações tecnológicas e organizacionais. Por isso há a necessidade das representações sindicais buscarem uma maior capacitação de disputa neste campo. Entretanto as dificuldades são inúmeras. Mesmo os sindicatos ligados à CUT, que optaram por participar mais ativamente das transformações tecno-organizacionais, o que não foi o caso do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, encontraram muitos obstáculos para influenciar neste processo. Em seu estudo, COTANDA (2001) elencou uma série destes obstáculos, que podem ser sintetizados da seguinte forma: a) dificuldade em discutir o que significa o trabalho e qual trabalho se quer; b) dificuldade em organizar os trabalhadores nas empresas e orientar a sua atuação frente ao processo de trabalho; c) limitação na capacidade de conhecer e avaliar política, cultural e tecnicamente as empresas de sua base sindical e a sua inserção no mercado; d) dificuldade em formular propostas viáveis no processo de trabalho e de monitorar os acordos que dizem respeito a este tema quando estes são feitos; e) limitação em prever antecipadamente inovações tecnológicas e organizacionais e seus efeitos sobre a classe trabalhadora; f) dificuldade em mobilizar e pressionar de forma eficiente quando no processo de negociação; g) limitações quanto a ampliação de vínculos sociais externos ao sindicato que apoiem as iniciativas do sindicato neste sentido; h) dificuldade em promover pesquisas que potencializem sua atuação frente às inovações tecnológicas e organizacionais.

Portanto, os obstáculos que se apresentam para os sindicatos no que diz respeito às inovações tecnológicas e organizacionais são muitos. O desafio está em desenvolver formas de atuação da classe trabalhadora e construir alternativas frente a

esta realidade, na qual os trabalhadores são peça fundamental, na busca de uma melhor qualidade de vida no trabalho e de sua emancipação enquanto classe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo ser uma contribuição da Engenharia de Produção, na discussão de forma crítica dos Programas de Controle da Qualidade Total. Durante a década de 90, período em que foram amplamente difundidos no Brasil, buscando fazer um contraponto à opinião hegemônica na sociedade, favorável aos PCQT. Desta forma, teve como objeto de análise a posição de um setor da classe trabalhadora, através de uma representação sindical, qual seja, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, verificando como este órgão de representação dos trabalhadores concretiza nas ações sindicais a sua resistência e crítica à implantação dos PCQT.

Analisou-se a fase de implantação dos Programas de Controle de Qualidade Total como parte de um movimento de reestruturação da produção, cujo paradigma predominante é o toyotismo e que corresponde a um determinado grau de desenvolvimento das forças produtivas materiais. A este desenvolvimento corresponde também uma organização política e social na década de 90, o neoliberalismo. ALVES (2000) coloca que este desenvolvimento exige uma nova forma de subsunção dos trabalhadores, com envolvimento de variáveis psicológicas do comportamento operário, aprimorando o controle capitalista sobre a dimensão subjetiva do trabalho, o que não foi possível com o modelo taylorista/fordista.

A esta nova forma de organização da produção corresponde também um comportamento dos trabalhadores e da sua representação sindical. Assim, a política e a ação sindical refletem um movimento político-ideológico da classe trabalhadora, tendo correspondência com pelo menos parte dela.

Ao analisar a política e as ações do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região pôde-se detectar uma postura bastante crítica em relação aos Programas de Controle de Qualidade Total, ao revés da ordem estabelecida e da tendência de organização da produção no período. Entre as críticas, destacaram-se os seguintes pontos:

a) **Processo de decisão:** continuou centralizado nos níveis hierárquicos mais altos. Houve uma pequena margem para os trabalhadores (não passa

pela concepção do trabalho, fica restrita à execução de funções), mas houve aumento da responsabilidade para os trabalhadores.

b) **Autoritarismo:** as mudanças foram feitas sem diálogo com o sindicato e com os trabalhadores. Os trabalhadores são informados das mudanças. Para o sindicato isto aumenta a submissão dos trabalhadores.

c) **Motivação:** inicialmente houve um aumento da motivação (envolvimento e estímulo na empresa através de prêmios). Ao longo do processo a motivação diminuiu, pois há poucos resultados de melhorias para os trabalhadores.

d) **Colaboração:** a colaboração dos trabalhadores é contraposta a ameaça de desemprego, por isso os trabalhadores participam. Há pouca mobilização para resistir às mudanças.

e) **Participação:** o sindicato se recusou a participar da implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total, por ter uma postura ideológica contrária a participar da administração do capital em conjunto com as empresas. Os trabalhadores participaram dos espaços criados para sugestões, mas estes ficaram restritos a questões da produção, suas reivindicações não foram colocadas neste âmbito (como aumento de salário, por exemplo). Para o sindicato esta participação é uma forma de apropriação do conhecimento das habilidades e criatividade daqueles que executam o trabalho, aumentando assim o controle sobre os trabalhadores.

f) **Metas:** foram impostas, definidas sem a participação dos trabalhadores e sindicato. O sindicato foi contra as metas por considerar que seus limites traziam conseqüências danosas à saúde dos trabalhadores, devido ao aumento do ritmo de trabalho, da pressão, o que representou um aumento das doenças ocupacionais, especialmente as lesões por esforços repetitivos.

g) **PLR:** foi um entrave nas negociações com as empresas. O sindicato negociou participação nos lucros e resultados, mas não vinculada a metas de produção e nem como salário indireto (troca de benefícios pela PLR), que eram propostas das empresas. Entretanto, ressalta-se a inexistência de transparência contábil por parte das empresas para negociação da PLR, que foi outro entrave. Durante a pesquisa várias ações do sindicato junto à categoria foram detectadas sobre acordos assinados entre empresa e sindicato, os quais as empresas não estavam cumprindo.

h) **Competição**: aumenta a disputa entre os trabalhadores no processo produtivo, e dificulta ações coletivas por parte do sindicato. A competitividade do mercado foi transferida para os trabalhadores, a responsabilidade de fazer com que a empresa continue competitiva foi transferida para quem executa o trabalho.

i) **Controle**: o objetivo do CQT é o auto-controle, desaparecem as chefias intermediárias, os próprios trabalhadores vão se cobrar sobre o cumprimento das metas, prazos e qualidade dos produtos. As relações de controle tradicional chefia – trabalhador transferiram-se para trabalhador – trabalhador. Este controle dificultou a ação sindical.

j) **Qualificação**: a qualificação no CQT cumpre o papel de envolvimento ideológico, no qual os trabalhadores irão ser convencidos a cooperar com a empresa. Além disso, o CQT contribui para a fragmentação da classe, formando uma casta de operários mais qualificados e aquela com menor qualificação, que ficará com os empregos mais precarizados, terceirizados, com salários mais baixos. Houve também a polivalência, aumentando a responsabilidade e a carga de trabalho.

Esta avaliação vai de encontro a um discurso ideológico muito forte, não só nas organizações produtivas, mas na sociedade como um todo. As condições em que se encontravam os trabalhadores neste período eram adversas no que diz respeito à correlação de forças, de organização enquanto classe social, para reivindicar melhores condições de vida e de trabalho. Houve um aumento do desemprego, um enxugamento dos postos de trabalho na produção. Para aqueles que continuaram empregados houve um aumento do ritmo de produção, da jornada de trabalho, a implantação do banco de horas (horas-extras não remuneradas). Observou-se também um aumento da pressão pela produtividade e o cumprimento de metas, produziu-se mais com menos trabalhadores empregados. O medo do desemprego dificultou as mobilizações dos trabalhadores.

DEJOURS (1999) observa que os indicadores de ganho de produtividade nos programas de qualidade total podem resultar mais da diminuição de absenteísmo, redução de custos com mão-de-obra e inexistência de movimentos reivindicativos, que da melhoria da qualidade strito sensu.

Feitas estas considerações pode-se dizer que a implantação do CQT intensifica e precariza o trabalho; aumenta o controle capitalista sobre o processo

produtivo e sobre os trabalhadores. A pouca força de resistência à implantação dos PCQT e a conseqüente cooperação dos trabalhadores cria uma condição de seu enfraquecimento como classe social

Estas dificuldades tiveram reflexos também nas ações sindicais. É à luz desta conjuntura que se pondera a seguir como o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região atuou junto à categoria na efetivação de uma política de crítica aos Programas de Controle de Qualidade Total, cujos pontos já foram elencados anteriormente.

Observa-se que quanto à forma de organização há um movimento claro de mudança durante todo o período. No início da década, 3º e 4º Congressos da categoria, 1990 e 1992, respectivamente, a organização no chão-de-fábrica dava-se de duas formas, a legal (institucional) e a clandestina (fundamental para evitar as perseguições aos trabalhadores). Em 1995, no 5º Congresso, as formas clandestinas de organização parecem ficar relegadas a um segundo plano, tendência que se ratifica no 6º Congresso (1998), quando esta forma não aparece mais explicitamente como tática de organização sendo considerada prioritária a atuação institucional, em especial a participação na CIPA. Embora a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho tenha sido considerada estratégica, as avaliações periódicas do sindicato refletem que pouco se avançou nesta área, o que pode ser inferido também pelas poucas publicações de boletins ou materiais específicos de mobilização para uma evolução neste sentido.

Esta mudança deveu-se a alguns fatores. Um deles é o fato de que o sucesso da organização clandestina nos locais de trabalho foi importante num momento em que havia uma política que tinha correspondência objetiva com a realidade da categoria, qual seja, no início da década de 80, quando se organizou a oposição metalúrgica. Isto ocorreu num período no final da ditadura militar no Brasil, quando houve uma mobilização pela democracia, a sociedade reagia à falta de liberdade e os trabalhadores começaram um processo de fortalecimento de sua organização e de acúmulo de forças que se refletiria, mais tarde, num fortalecimento da classe na correlação de forças sociais. A organização da oposição sindical encontrou na categoria uma consciência social correspondente, a falta de liberdade de expressão na sociedade se refletia também dentro das fábricas e a organização clandestina era necessária, além

disso, contribuiu para a organização da categoria a existência de um objetivo claro, derrubar os pelegos do sindicato.

Na década de 90 este quadro sofreu significativas alterações. O país iniciou um período de democracia com as eleições diretas para presidente em 1989, e as relações sociais mudaram. Aliado a isso a reestruturação produtiva alterou as condições e relações nos locais de trabalho, aumentou o desemprego, a base tecnológica sofreu mudanças, há a terceirização de setores e a precarização das condições de trabalho.

O sindicato enfrentou esta situação tendo como centro de atuação as questões mais gerais com uma forte crítica à política econômica do governo federal, principalmente na segunda metade da década. Observou-se que na primeira metade da década de 90 a questão das mudanças na organização do trabalho aparecia com maior relevância nas ações do sindicato junto à categoria, o que se alterou na segunda metade, quando reivindicações de caráter mais geral como a redução da jornada de trabalho sem redução de salários, mais e melhores empregos, participação nos lucros e resultados das empresas ficaram mais presentes nas reivindicações. É considerado fundamental a parceria com os movimentos sociais e as ações inter-categorias para evitar perda de direitos conquistados.

As ações que dizem respeito às mudanças organizacionais e, entre elas o CQT, aparecem sempre em relação às conseqüências causadas para os trabalhadores. Destacam-se neste sentido as reivindicações contra o desemprego (redução da jornada de trabalho e não às horas-extras) e contra o aumento de doenças ocupacionais, entre elas a LER. Não ficou claro durante o estudo um conjunto de ações que fosse capaz de enfrentar estas mudanças com uma contraposição concreta, com ações na organização do trabalho. O sindicato alerta a categoria, em vários momentos, sobre a tentativa das empresas em cooptar os trabalhadores, sobre o envolvimento destes pela empresa, sobre o ataque e a tentativa de enfraquecer a representação sindical. Mas não foram detectadas, em nenhum momento, elaborações de como deveria ser organizado o trabalho.

As ações do SMCR relativas às inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas foram predominantemente, senão exclusivamente, reativas. Não se conseguiu identificar políticas ou ações concretas que se antecipassem á essas mudanças. Este fato parece ser uma característica do sindicalismo cutista, pois pôde ser

identificado em outros estudos, como COTANDA (2001), mesmo em sindicatos que se propuseram a ter uma postura de maior envolvimento nas inovações tecno-organizacionais.

É certo que o SMCR não se propõe a administrar o capital, como ficou claro nas entrevistas. Pode-se considerar que após a implantação do CQT nas empresas o sindicato consegue identificar as conseqüências para os trabalhadores, para as condições de vida no trabalho. Mas pode-se afirmar também que isso é insuficiente para enfrentar a ofensiva das mudanças tecnológicas e de organização do trabalho, tendo como uma das conseqüências um maior controle dos trabalhadores e a fragmentação de sua organização enquanto classe. Isto porque as políticas adotadas pelo sindicato carecem de elaboração sobre qual a melhor forma de organizar o trabalho do ponto de vista dos trabalhadores, e de limitações na organização dos trabalhadores nos locais de trabalho que possibilite uma intervenção destes frente ao processo de trabalho.

Esta falta de elaboração deve ser enfrentada pelo movimento sindical de forma bastante crítica. Concordamos com IASI (1998) quando este coloca que “a crítica é um instrumento fundamental que foi banalizado pela arrogância das disputas internas, pela despolitização do debate e pela descaracterização em curso do movimento dos trabalhadores”. (IASI, 1998, p.01)

Esta crítica também é necessária na visão de DEJOURS (1999), quando este analisa na França as ações do movimento sindical, com o qual pode-se fazer um paralelo no caso do Brasil. Para o autor, nos anos 70 as organizações sindicais recusaram-se a levar em consideração as questões subjetivas do trabalho. Estudos neste sentido eram considerados reacionários e responsáveis por obstar a mobilização coletiva e a consciência de classe.

Entretanto, estes estudos avançaram nos setores empresariais, que formularam novas concepções e novos métodos no que diz respeito à subjetividade operária e ao sentido do trabalho. Criou-se uma distância entre a capacidade de iniciativa de novos métodos gerenciais e de organização do trabalho nas empresas e a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais. (DEJOURS, 1999).

Esta reflexão é necessária para enfrentar a realidade posta para os trabalhadores na implantação dos Programas de Controle de Qualidade Total. A

ausência de uma formulação do movimento sindical sobre a subjetividade operária, que fosse capaz de se contrapor ao CQT, é um dos fatores que enfraqueceu o combate dos trabalhadores à sua disseminação enquanto forma de gestão, permitindo que o CQT se transformasse em uma alternativa de fortalecimento do capitalismo.

O domínio que o CQT pode estabelecer sobre os trabalhadores se faz de forma sutil, envolvente, e vem conseguindo neutralizar sentimentos de revolta por parte destes. Ele se apropria e padroniza o saber operário, que antes era de conhecimento apenas daqueles que executam o trabalho. Ele procura ocultar as contradições próprias do sistema capitalista entre os interesses daqueles que vendem sua força de trabalho e os que detêm os meios de produção.

Os desafios que enfrentam os sindicatos dos trabalhadores não são poucos. Diante deles, um setor sindical optou pelo viés de participação, de convivência e proposições dentro do regime capitalista que, na visão de COTANDA (2001), hierarquizou politicamente o conflito, valorizando mais os canais de negociação e assuntos da produção. Outros sindicatos se mantiveram dentro de uma perspectiva classista, de transformação social, no qual o confronto entre as classes teve uma maior prioridade, como é o caso do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Isto não significa que o SMCR não tenha discutido, e até flexibilizado em alguns momentos, a participação em espaços institucionais como as Câmaras Setoriais, como se verificou na deliberação do 5º Congresso da categoria, em que a participação tática foi admitida, desde que não acarretasse prejuízo aos trabalhadores.

COTANDA (2001) comprovou que mesmo as formas de maior envolvimento sindical, menos conflituosas, que optaram por participar de discussões das inovações tecno-organizacionais, não lograram grande êxito, e caracterizaram-se por serem predominantemente reativas aos efeitos negativos sobre os trabalhadores. Houve um maior número de cláusulas acordadas, mas não se verificou efeito prático nestes acordos, sendo pouco efetiva a influência sindical nas transformações organizacionais e tecnológicas nas empresas.

Constatou-se neste estudo que uma postura mais conflituosa, de maior confronto e menor participação e envolvimento nas transformações tecnológicas e organizacionais, também se caracterizou por ações reativas, não antecipando as mudanças organizacionais, e conseqüentemente não operando sobre a sua implantação.

Esta postura, tampouco, tem trazido um resultado efetivo de fortalecimento dos trabalhadores enquanto classe social.

Os Programas de Controle de Qualidade Total representam uma tentativa do capital em cooptar o saber operário, com um objetivo claro, padronizá-lo e transformá-lo num diferencial competitivo em relação às empresas concorrentes. É uma tentativa de controlar os trabalhadores para que suas ações não sejam um entrave para a produção. Esta constatação remete ao questionamento sobre qual o projeto construído pelos sindicatos classistas? Como estes sindicatos utilizam o conhecimento de sua classe como uma forma de combater o capitalismo?

Este estudo, mesmo que limitado, fornece pistas importantes: este tema praticamente é desconsiderado pelos sindicatos de trabalhadores. É fato que as negociações entre empresários e trabalhadores ocorrem com uma assimetria de poder. Este é um dos motivos que faz com que o SMCR tenha optado por ter uma postura de maior confronto com o capital, pois uma negociação neste campo corre o risco de trazer prejuízos aos trabalhadores. Entretanto a importância estratégica do saber operário, um conhecimento coletivo que somente é obtido na realização da atividade, embora tenha uma importância reconhecida em alguns momentos pelo sindicato não aparece como um elemento estratégico na luta de classes, como uma arma a ser usada no confronto com o capitalismo.

Finalmente, observa-se que para que os sindicatos de trabalhadores superem os obstáculos apontados é fundamental que haja um salto de qualidade na ação sindical, que deve sair da simples reação à elaboração e ação junto e através da classe. Os planos de trabalho decididos pelas diretorias dos sindicatos ou por congressos das categorias devem ser capazes de incidir diretamente na organização do trabalho, numa perspectiva dos trabalhadores dentro das organizações produtivas. Isto só será possível se as dificuldades de organizações nos locais de trabalho foram superadas, se o vínculo entre trabalhadores no interior das empresas e a sua representação sindical forem efetivos e resultarem em diagnósticos, análises e planos de ação que incidam de forma real nos setores produtivos.

Estas considerações finais estão longe de serem definitivas. As críticas apontadas aqui tiveram o objetivo de apresentar reflexões sobre os caminhos para o fortalecimento de ações da classe trabalhadora, de resistência e de construção de uma

perspectiva emancipatória da classe em todos os sentidos. As dificuldades de elaboração e ação do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região são, nada mais, nada menos, que as dificuldades da própria classe em agir diante deste novo e complexo mundo de reestruturação dos modos produtivos de organizar o trabalho. A superação destas dificuldades está na capacidade da classe trabalhadora, em movimento, construir estas condições.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?:** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 2ª ed. São Paulo, SP: Cortez, Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995. 155 p.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 1ª ed. São Paulo, SP: Boitempo, São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 1999. 259 p. (Coleção Mundo do Trabalho)

ALTERNATIVA SINDICAL SOCIALISTA. **Relatório do Seminário Nacional de fundação da Alternativa Sindical Socialista.** São Paulo, 18 e 19 de agosto de 1995. mimeo.

\_\_\_\_\_. **Conferência Nacional da Alternativa Sindical Socialista (ASS) – Texto de contribuição ao debate.** São Paulo, SP. 2 e 3 de dezembro de 2000, mimeo.

ALVES, Giovanni. Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho - o Brasil nos anos noventa. In TEIXEIRA, Francisco J. S.; OLIVEIRA, Manfredo Araújo de,. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva:** as novas determinações do mundo do trabalho. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará; São Paulo, SP: Cortez, 1996, pp. 109 -161.

\_\_\_\_\_. **O novo (e precário) mundo do trabalho:** reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. 1ª ed. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2000. 365 p. (Coleção Mundo do Trabalho).

ARANHA, Antônia Vitória Soares,. O Controle da Qualidade Total e a intensificação do trabalho alienado. In: FIDALGO, Fernando Selmar,; MACHADO, Lucília Regina de Souza (orgs.). **Controle da Qualidade Total:** uma nova pedagogia do capital. 1ª Ed. Belo Horizonte, MG: Movimento de Cultura Marxista, 1994, pp.105-113.

BERNARDINO, Mônica T. S. Matsukura. **Lesões por esforços repetitivos:** LER a doença para o indivíduo. São Paulo, SP, 1998. 139 p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Saúde Pública - Universidade de São Paulo.

BOITO JR., Armando. **Política neoliberal e sindicalismo no Brasil.** 1ª ed. São Paulo, SP: Editora Xamã, 1999. 247 p.

BRESCIANI, Luís Paulo. **Da resistência à contratação:** tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil. Brasília, DF: SESI-DN, 1994. 263 p. (Série Indústria e Trabalho)

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC:** Controle da Qualidade Total no estilo japonês. 5ª ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro, RJ: Bloch Editora, 1992. 229 p.

CASTRO, R. P. **Tecnologia, trabalho e educação – Indeterminações**. In Cadernos ANPED. Belo Horizonte, MG: 1994, n° 6, outubro, pp. 29-53.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill Ltda., 1987. 381 p.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro, RJ: Revan: UFRJ, 1994. 212 p.

\_\_\_\_\_. Ohno e a escola japonesa da gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: HIRATA, Helena Sumiko (org.). **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993, pp.79-91.

COSTA, Antônio Luis M. Coelho da Costa. A questão da produtividade. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; VARGAS Newton (orgs.). **Organização do Trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo**. São Paulo, SP: Atlas, 1983. Cap. 2, pp. 38-53.

COTANDA, Fernando. **Sindicalismo e inovação tecno-organizacional: a experiência da Central Única dos Trabalhadores**. Porto Alegre, RS, 2001. 300 f. Tese de Doutorado – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

DANIELLOU, François,; LAVILLE, Antoine,; TEIGER, Catherine,. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, SP: Fundacentro. Vol. 17, n° 68, pp 07-13, outubro, novembro, dezembro, 1989.

DARÓS, Márcia da Mota. **O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade: uma análise política**. . Campinas, SP, 1997. 125 f. Dissertação de Mestrado – Instituto de Geociências – Universidade Estadual de Campinas.

DEJOURS, Christophe,; ABDOUCHELI, Elisabeth,; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação de prazer, sofrimento e trabalho**. Trad. por Maria Irene Stocco Betiol et al. 1ª ed, 1993: 2ª tiragem. São Paulo, SP: Atlas, 1994. 144 p.

DEJOURS, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. n: HIRATA, Helena Sumiko (org.). **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993, pp.281-309.

\_\_\_\_\_. **O Fator Humano**. 1ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997, 102 p.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. Trad. por Luiz Alberto Monjardim. 1ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999, 158 p.

---

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** 1ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Marques – Saraiva, 1990. 367 p.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. **Trabalho e reestruturação produtiva: 10 anos de Linha de Produção.** 1ª ed. São Paulo, SP: DIEESE, 1994a, 368 p.

\_\_\_\_\_. **Os trabalhadores e o PBQP: seminários e eventos.** São Paulo, SP: DIEESE, 1994b, nº 1. 79 p.

DONADONE, Julio César. **Reestruturação Produtiva e mudanças organizacionais: a difusão dos sistemas participativos da década de 1980.** São Carlos, SP, 1996. 149 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos.

FIDALGO, Fernando Selmar; MACHADO, Lucília Regina de Souza (orgs.). **Controle da Qualidade Total: uma nova pedagogia do capital.** Belo Horizonte, BH: Movimento de Cultura Marxista, 1994. 115 p.

GARVIN, David A.. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark. 1992.

GENARI, Emilio. **Automação, terceirização e programas de qualidade total: os fatos e alógica das mudanças nos processos de trabalho.** São Paulo, SP: CPV, 1997. 90 p.

GOLDBARG, Marco César. **Times: ferramenta eficaz para a Qualidade Total.** 1ª ed. São Paulo, SP: Makron Books, 1995. 273 p.

GRANJA, Regina Helena. **A crise do sindicato na reestruturação capitalista.** São Carlos, SP, 1998. 116 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Ciências Sociais - Universidade Federal de São Carlos.

HIRATA, Helena Sumiko (org.). **Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1993, 312 p.

IASI, Mauro Luis. **Sobre as dúvidas da teleologia e a causalidade do trabalho.** Mensagem recebida por <[ritacaf@hotmail.com](mailto:ritacaf@hotmail.com)> data de recebimento 13/11/2003.

\_\_\_\_\_. **Brasil... meu Brasil Brasileiro...: a Consulta Popular e a volta do Projeto Nacional.** São Bernardo do Campo, SP: 1998, mimeo.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total a maneira japonesa.** 2ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1993. 221 p.

JANNUZZI, Paulo de Martino; SOUZA, José Eduardo Rodrigues de,. **Tendências recentes do desenvolvimento regional na hinterlândia de Campinas:** notas para discussão. Campinas, SP. Cadernos da FACECA, 1997. V. 6, nº 1, p. 7-19, jan/jun.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade.** 2ª ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1993. 386 p.

LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti,. **Recuperando a fala do social.** In: Série Monográfica, n. 9. Universidade de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública, São Paulo, 1999.

LEFÈVRE, Fernando,; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti,; TEIXEIRA, Jorge Juarez Vieira (orgs.). **O discurso do sujeito coletivo:** uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2000. 138 p.

LESSA, Sérgio. **Mundo dos homens:** trabalho e ser social. 1ª ed. São Paulo, SP: Boitempo Editorial, 2002. 287 p.

MACHADO, Lucília Regina de Souza. TQC: Forjando a cultura do controle pela cooptação dos trabalhadores. In: FIDALGO, Fernando Selmar,; MACHADO, Lucília Regina de Souza (orgs.). **Controle da Qualidade Total:** uma nova pedagogia do capital. 1ª Ed. Belo Horizonte, MG: Movimento de Cultura Marxista, 1994, pp.41-52.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade:** os sucessos e fracassos da revolução da qualidade. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1994. 459 p.

MARX, Karl. **O Capital:** crítica da economia política. 3ª ed. São Paulo, SP: Nova Cultural, 1988. 287 p. (Os Economistas).

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo, SP / Rio de Janeiro, RJ: HUCITEC/ABRASCO, 1992. 256p.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo, SP: Atlas, 1990. p. 239.

PEREIRA, Eduardo Tadeu. **Educação e formação política:** um estudo histórico-analítico e institucional da Fundação Nativo da Natividade. Campinas, SP, 1999. 128 f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação – Universidade Estadual de Campinas.

POSSAN, Magali A. **A malha entrecruzada das ações:** as experiências de organização dos trabalhadores metalúrgicos de Campinas (1978-1984). Campinas, SP: Área de Publicações CMU/ Unicamp, 1997. 202 p.

SANDRI, Adriano. **Sindicalismo em tempos de Qualidade Total.** Belo Horizonte, MG: Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Energética de Minas Gerais, 1994.84 p.

---

SHIBA, Shoji.; GRAHAM, Alan.; WADEN, David. The evolution of the quality concept. Cap. 1, pp 3-14. In: **A new american TQM: four practical revolutions in management**. Cambridge, Massachusetts (USA). The center for quality management, 1993a.

\_\_\_\_\_. The evolution of the quality methods. Cap. 2, pp 15-31. In: **A new american TQM: four practical revolutions in management**. Cambridge, Massachusetts (USA). The center for quality management, 1993b.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS E REGIÃO. **Relatório da Reunião da Oposição Sindical - Avaliação da Campanha e das Eleições para o Sindicato**, 26/07/1981, mimeo.

\_\_\_\_\_. **Memória e ação: a luta não começou hoje: 5 anos de um novo sindicato 1984 - 1989**. Campinas, SP. Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, agosto, 1989, 27 p.

\_\_\_\_\_. **Resoluções: 3º Congresso dos Metalúrgicos de Campinas e Região**. Nova Veneza, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. 2, 3 e 4 de março de 1990. 46 p.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos**. Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Edição Especial Conduphon, março, 1991a.

\_\_\_\_\_. **Revista dos Metalúrgicos**. Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. nº 1, setembro, 1991b, 34 p.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos**. Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Edição Especial Eletrometal, 10 de setembro, 1991c.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos**. Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Edição Especial Nash, fevereiro, 1992a.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos**. Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Nº 72, fevereiro, 1992b.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos**. Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Edição Especial Nardini, 18 de fevereiro de 1992. 1992c.

---

\_\_\_\_\_. **O Fundidor.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Ano 01, nº 01, maio, 1992d.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Nº 77, junho, 1992e.

\_\_\_\_\_. **Resoluções: 4º Congresso dos Metalúrgicos de Campinas e Região.** Caraguatatuba, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. 31 de julho, 1 e 2 de agosto de 1992. 1992f. 27 p.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Especial CCE, outubro, 1992. 1992g.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Especial Clark, junho, 1993. 1993a.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Especial Saúde, outubro, 1993. 1993b.

\_\_\_\_\_. **Revista dos 10 anos de luta – 1984 – 1994.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região, outubro, 1994, 22 p.

\_\_\_\_\_. **Resoluções: 5º Congresso dos Metalúrgicos de Campinas e Região: Unidos somos fortes.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. 24, 25 e 26 de março de 1995. 26 p.

\_\_\_\_\_. **Sindicato dos Metalúrgicos.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Especial Trafo, 17 de junho de 1996. 1996.

\_\_\_\_\_. **Caderno de Resoluções: 6º Congresso dos Metalúrgicos: Unir os trabalhadores na defesa dos nossos direitos.** Sumaré, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. 28, 29 e 30 de agosto de 1998.

\_\_\_\_\_. **Jornal do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região.** Campinas, SP: Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região. Especial Asvotec, 18 de fevereiro de 1999. 1999.

---

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE CAMPINAS E REGIÃO & SINDICATO DOS PLÁSTICOS DE SÃO PAULO. **Construir a CUT pela base: tese nº 6 ao 3º Congresso Nacional da CUT** (1988).

SOUZA NETO, Silvestre Prado de . **Os programas da qualidade e as mudanças na vida do trabalhador**: um estudo sobre os resultados dos programas de qualidade na vida do trabalhador fora do seu ambiente de trabalho. São Paulo, SP, 1997, 213 p. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 1ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997. 164 p.

TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade industrial**: conceitos, sistemas e estratégias. 1ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 1987. 182 p.

VASCONCELOS, Nilton. A qualidade total acabou?. In: GOMES, Álvaro (org.). **O trabalho no século XXI**: considerações para o futuro do trabalho. São Paulo: Anita Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001, pp 93-106.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis, SC: Insular, 1996. 192 p.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Traduzido por Daniel Grassi, 2ª edição. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001. 205 p.

WOLFF, Simone. **Informatização do trabalho e reificação**: uma análise à luz dos Programas de Qualidade Total. Campinas, SP, 1998. 204 f. Dissertação de Mestrado – Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Estadual de Campinas.

ZILBOVICIUS, Mauro. Modelos de produção e produção de modelos. In: ARBIX, Glauco & ZILBOVICIUS, Mauro(orgs). **De JK a FHC**: a reinvenção dos carros. São Paulo, SP: Scritta, 1997, pp. 285-326.

## **APÊNDICES**

### **A Roteiro de Entrevista**

1- O que é Qualidade Total na visão do sindicato? Qual a opinião do sindicato sobre os Programas de Controle da Qualidade Total?

2- O aumento da qualidade e produtividade nas organizações melhora a qualidade de vida dos trabalhadores?

3- Qual a participação do sindicato na implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total?

4- Como o sindicato avalia a relação contratações/demissões dos trabalhadores quando implantados os Programas de Controle da Qualidade Total?

5- Desaparecem postos de trabalho quando implantados programas de Qualidade Total? Os trabalhadores cujas funções desaparecem nos Programas de Controle da Qualidade Total têm sido integrados em outras atividades? Qual a participação do sindicato nesta discussão?

6- Como fica o salário dos trabalhadores nos Programas de Controle da Qualidade Total?

7- Como o sindicato vê a participação dos trabalhadores aos Programas de Controle da Qualidade Total? Há resistência? Melhora a qualificação?

8- O envolvimento dos trabalhadores nos Programas de Controle da Qualidade Total interfere na sindicalização dos trabalhadores? Eles participam mais ou menos do sindicato?

9- Qual a participação no processo decisório nas organizações que os trabalhadores (mão-de-obra) vêm tendo na implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total? As metas são discutidas com os trabalhadores e o sindicato? Os trabalhadores e os sindicato influenciam nos objetivos e produto do trabalho?

10- Como são motivados para trabalhar após a implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total?

11- Os prêmios fornecidos pelas organizações incluem participação nos lucros? Os trabalhadores se sentem mais motivados a trabalhar?

12- A relação cliente - fornecedor - trabalhador, ou seja, o contato direto

---

dos trabalhadores com clientes, traz benefícios aos trabalhadores? Quais?

13- Há uma mudança no conteúdo do trabalho nos Programas de Controle da Qualidade Total, do ponto de vista de formação dos trabalhadores? Qual a opinião do sindicato sobre isso?

14- O sindicato participa da elaboração dos cursos que são dados pelas organizações na implantação dos Programas de Controle da Qualidade Total? Ele discute com as empresas a questão da formação do trabalhador? Os trabalhadores influenciam no conteúdo de seu trabalho?

15- A mudança de comportamento proposta nos Programas de Controle da Qualidade Total influenciam na relação trabalhador - sindicato?

16- Os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) e os sistemas de sugestões são formas de participação coletiva e individual, respectivamente, onde os trabalhadores são incentivados a usar a sua criatividade, o seu conhecimento do trabalho, para ajudar a solucionar problemas, para cooperar com a organização. Qual a opinião do sindicato sobre esta participação? Ela compete com a participação no sindicato? Na opinião do sindicato esta participação traz maior satisfação, realização, para os trabalhadores?

17- O que é gestão participativa para o sindicato?

18- Os Programas de Controle da Qualidade Total interferem a relação Capital X Trabalho? Como?

19- Nos Programas de Controle da Qualidade Total muitas vezes equipes de trabalhadores competem entre si para atingir as metas da organização. Qual a posição do sindicato sobre isso?

20- Nos Programas de Controle da Qualidade Total há uma diretriz em se passar mais responsabilidade nas decisões para os trabalhadores. Neste sentido há um real aumento na autonomia dos trabalhadores nos Programas de Controle da Qualidade Total?

21- Os Programas de Controle da Qualidade Total implicam em mudanças na hierarquia das organizações? Se sim, como ficam estabelecidas as relações de poder?

22- Para o sindicato os Programas de Controle da Qualidade Total aumentam o controle sobre o trabalhador?

23- Na opinião do sindicato os Programas de Controle da Qualidade Total enfraquecem ou fortalecem a mobilização, o poder de organização dos trabalhadores?

24- Ficou alguma questão pendente que o sindicato gostaria de falar sobre este tema?

25- Quais os tipos de treinamento os trabalhadores têm nos programas de Qualidade Total (liderança, segurança, ergonomia)?

## **B Breve Histórico dos Entrevistados**

**Durval Aparecido de Carvalho** – faz parte da categoria desde 1978 (fábrica Cobrasma), sua função é mecânico. Participou da Oposição Metalúrgica de Campinas e Região e encabeçou a chapa da oposição em 1981 e 1984, quando a oposição ganhou as eleições e ele foi eleito presidente pela primeira vez. Foi reeleito e ficou na presidência até 1990. Em 1991 foi Secretário de Política Sindical da CUT Nacional e entre 1992 a 1994 foi vice-presidente da entidade. Disputou a presidência da CUT Nacional por duas vezes.

**Elieser Mariano da Cunha** – está na categoria desde 1975, sua função é operador de máquinas. Desde 1984 faz parte da diretoria do sindicato. Presidente do sindicato nas gestões 1990/1993; 1993/1996; 2002/2005.

**João Roberto Leite** – está na categoria desde 1982 (fábrica EATON auto-peças), sua função é eletricista. Desde 1987 faz parte da diretoria do sindicato. Presidente do sindicato na gestão 1999/2002.