



Helena Hirata

(*) A autora pertence ao quadro de sociólogos do CNRS (França) e é pesquisadora visitante do CEBRAP. Esse artigo deve muito a uma estadia de seis meses no Japão efetuada graças ao financiamento da Fundação Japão e à acolhida do Institute of Developing Economics de Tokyo.

¹ E não como *técnica* estatística de controle de qualidade, confiada a um departamento específico, como nos EUA.

² A idéia de base dos CCQ é a criação de pequenos grupos operários, para discutir e apresentar soluções a partir de seu lugar na produção e no processo de trabalho.

O momento político e as propostas gerenciais

Os círculos de controle de qualidade surgiram e se desenvolveram no Japão enquanto *movimento*¹ a partir de 1960, num contexto marcado por uma vaga de inovações tecnológicas, pela recessão econômica e por grandes conflitos sociais (greves gerais nos principais ramos industriais, lutas do movimento operário organizado contra a renovação do tratado de segurança Japão-EUA).

Tendo como filosofia a participação operária na gestão da empresa² e como objetivo a cooperação entre trabalhadores e direção, esse movimento inaugurou uma nova fase nas relações industriais japonesas, caracterizada pelo fim das greves, pela participação dos trabalhadores na superação da crise a nível da em-

presa, através de múltiplas sugestões concretas, e pela implantação de uma nova técnica gerencial condizente com a automatização e robotização crescente na indústria manufatureira.

No Brasil, alguns CCQ isolados apareceram a partir de 1972, mas foi apenas nos últimos dois anos que eles começaram a merecer uma atenção sistemática da parte do empresariado brasileiro. Não parece ser mera obra do acaso, que isso aconteça num momento muito similar àquele que marcou a emergência dos CCQ, há vinte anos atrás, no Japão — uma conjuntura de crise econômica, de introdução da robotização sobretudo na indústria automobilística (Ford, Volkswagen) e de grandes greves operárias.

A atualidade da questão está sobretudo em que o sucesso ou fracasso dessa técnica gerencial parece depender essen-

4 Em um total de 12,5 milhões empregados na indústria manufatureira (1978) e um total de 55 milhões empregados no Japão (1980).

cialmente e da capacidade de resposta dos sindicatos: no Japão, o assentimento tácito dos sindicatos de empresa significou um desenvolvimento rápido dos CCQ. No Brasil, as primeiras reações já se fazem sentir: depois da falência do programa de CCQ em Monlevade, ridicularizados pelo sindicato de metalúrgicos da região, que os apelidaram de "Come Calado e Quietos", o Sindicato de Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema lançou um número da *Tribuna Metalúrgica* (janeiro de 1982), consagrado à análise dos CCQ na Volkswagen, onde se propõe o boicote a um programa que pretende substituir a oposição capital-trabalho pela identidade entre direção e trabalhadores.

Quais são as perspectivas de transferência dessa técnica gerencial ao Brasil? Esse artigo pretende: a) apresentar a situação e as características atuais dos CCQ no Japão; b) examinar as modalidades de sua adaptação no Brasil; c) analisar os fundamentos e condições sócio-culturais que tornaram possíveis a emergência e a extensão dessa forma de organização operária no Japão.

Situação e características atuais dos CCQ no Japão

⁵ 230 yens = 1 dólar em janeiro de 1982, cf. T. Inagami, QC circle activities and the suggestion system, in *Japan Labor Bulletin*, Jan. 1982 Tokyo.

Pequenos grupos formados em média por seis a dez operários, que participam "voluntariamente", segundo a gerência, da resolução dos problemas de gestão da empresa com idéias e sugestões de melhoria, os CCQ, apesar do nome, não tratam apenas de temas relativos à qualidade, mas também, daqueles referentes à redução de custos, aperfeiçoamento das ferramentas de trabalho, aumento da qualificação, segurança, melhoria de ânimo dos trabalhadores, proteção ambiental etc.³

Esses temas são tratados de forma padronizada, através da utilização de técnicas estatísticas de controle de qualidade por todos os operários, em particular as técnicas de estratificação, diagrama de Pareto, ficha de verificações, bistograma, diagrama de causas e efeitos, gráfico e carta de controle, diagrama de dispersão.

Em 1981, o número de círculos registrados na JUSE (Associação de Cientistas e Engenheiros Japoneses) era de 128 000 e o número de participantes de 1 100 000. Esses valores entretanto, subestimam o fenômeno. Os especialistas japoneses são unânimes em calcular o

número real de círculos em um milhão e o número de participantes em oito milhões.⁴ Concentrados nos setores de produção (97%) mas também organizando a maioria dos setores de manutenção e expedição, em menor escala os serviços administrativos, engenharia, controle de qualidade e vendas, os CCQ se reúnem em média duas vezes por mês, durante cerca de uma hora. Segundo fontes diversas, as reuniões se realizam de 31% a 65% dos casos *fora* das horas de trabalho (principalmente depois do expediente, mas também antes, e nos fins de semana e feriados). Quando as reuniões são efetuadas fora dos horários de trabalho, somente em 34% a 41% dos casos são remuneradas como horas extras. Com frequência, paga-se em horas de formação, em refeições e lanches, em somas simbólicas em dinheiro ou em material de pesquisa. A participação sem nenhuma remuneração também é relevante: ela ocorre em 30% dos casos.

Quanto aos custos e benefícios dessas atividades para as empresas, os primeiros são em média de 3 465 yens por pessoa por ano e os segundos estimados em 146 837 yens por pessoa por ano, o benefício sendo portanto 42,4 vezes o custo.⁵ A despeito desses benefícios consideráveis para a empresa o patronato japonês insiste em que o objetivo principal dos CCQ é criar um clima de harmonia entre os empregados, sendo o benefício material apenas uma decorrência indireta dessas atividades. Por outro lado, mais do que a qualidade e o valor intrínseco das sugestões visa-se a participação em si. Qualquer sugestão, mesmo a mais boba e esquisita, é valorizada como *prova* de que o trabalhador está pensando *na* empresa e não *contra* ela. . .

Se alguns vêm nos CCQ uma superação do *taylorismo*, um estudo da prática dos CCQ nas empresas japonesas mostra que o CCQ é combinado aos trabalhos de engenharia de produção, que efetua a maioria das mudanças técnicas e de organização do trabalho. Os CCQ atingem os mesmos objetivos da organização *taylorista* diminuindo a porosidade da jornada de trabalho e acelerando as cadências. As atividades dos CCQ são inseparáveis das práticas *tayloristas* clássicas e o controle das pausas e interrupções continua a ser praticado, sobretudo nas linhas de montagem.

Se a situação do trabalho operário muda sensivelmente durante as atividades *informais* dos "pequenos grupos"

3 Os nomes são os mais variados para essas "atividades de pequenos grupos" (*shoshudan katsudo*): CCQ, "movimento defeito zero" (ZD), "autogestão" (*Jishu-Kanri* = JK), TG (*Thinking Group*) etc., todas essas denominações recobrimo realidades sensivelmente próximas.

(cooperação com outras categorias de trabalhadores, uso da palavra, acesso à formação etc), essas atividades não suprimem a organização formal do trabalho que continua a separar tarefas de elaboração e execução. A criação de *hierarquias paralelas*, por outro lado, mantém intactas a hierarquia formal e as formas tradicionais de exercício da autoridade durante a jornada de trabalho diretamente produtivo. Mais: os CCQ servem mesmo de critério para a promoção e seleção do pessoal operário, penalizando os não participantes ou pouco participantes.

A escassez de temas de CCQ referentes a modificações na organização formal do trabalho parece sob esse aspecto bastante revelador, e nesse sentido pode-se afirmar que os "grupos semi-autônomos" e "enriquecimento" de tarefas visam mais diretamente que os CCQ mudanças na organização *taylorista* da produção.

Brasil: transferência de técnicas, formas de adaptação e resposta operária

A implantação de CCQ no Brasil ainda é muito limitada. Cerca de 200 a 400 empresas parecem ter adotado até hoje esse sistema. Entretanto, um estudo das filiais japonesas no Brasil⁶ mostra que as experiências de CCQ são em escala extremamente reduzida se as compararmos com o nível de desenvolvimento desses programas de participação operária nas matrizes.

Uma análise inicial dos CCQ implantados no Brasil mostra que duas tendências parecem existir hoje na adaptação local dessa forma de mobilização operária. Poderíamos resumir-las dizendo que a primeira consiste em *reproduzir*, no seio das empresas japonesas no Brasil, certas características existentes no país de origem, e a segunda em *mudar brutalmente* as condições de existência e de reprodução da atividade desses pequenos grupos.

Um exemplo de *reprodução* pode ser visto na promoção da garantia de emprego aos participantes dos CCQ, um outro consiste em diminuir as desigualdades de tratamento, praticando formas de uniformização existentes no Japão (grandes salas coletivas onde trabalham juntos desde o pequeno funcionário ao diretor, uniformes iguais para todos, do faxineiro ao gerente executivo etc.).

Quanto às mudanças determinando uma *ruptura* com o modelo japonês pode-se citar a passagem de recompensas simbólicas (de 1 000 a 3 000 *yens*) aos prêmios em dinheiro importantes (até 50 vezes o salário mínimo). A distribuição de lanches e presentes também pode ter efeitos muito mais persuasivos no contexto da política salarial e de distribuição de rendas brasileiro que no Japão.

Por outro lado, o sucesso da implantação das técnicas de CCQ, parece ligado a um processo de *seleção* dos participantes que termina por *deformar* irremediavelmente os objetivos e a natureza inicial do movimento.

A situação atual dos CCQ no Brasil, reagrupando aparentemente mais técnicos, operários qualificados e chefias intermediárias em poucos círculos, parece ser bastante diferente da do Japão, onde os operários de produção são maciçamente organizados. Entretanto, o estado ainda inicial da implantação dos CCQ impede todo prognóstico apressado sobre sua evolução posterior. A aptidão do empresariado local para inventar novas formas de adaptação, assim como a capacidade de resposta do movimento operário organizado serão os fatores decisivos para uma mudança eventual das práticas hierárquicas e de organização do trabalho hoje em vigor nas empresas brasileiras.

Família e sociedade no Japão: os fundamentos das atividades dos CCQ

O êxito das formas de participação dos trabalhadores no Japão repousa, de um lado, nas características particulares do *sistema de emprego japonês* e das relações sociais no seio da empresa e, de outro lado, das condições sócio-culturais e históricas e, em particular, das *formas de funcionamento das estruturas familiares*.

Em primeiro lugar, o desenvolvimento dessas técnicas de motivação implica na concentração permanente dos operários nos problemas da empresa e uma preocupação constante com o ambiente de trabalho. Para desenvolver os temas discutidos no grupo, são requeridos estudos e leituras fora dos horários de trabalho, freqüentemente em casa, à noite.

Não me parece necessário insistir no fato de que esse tipo de atividade,

⁶ Cf. pesquisa em curso da autora sobre "Firmas multinacionais francesas e japonesas no Brasil: aspectos técnicos e sócio-culturais da organização do trabalho".

requer, para seu desenvolvimento e reprodução, um certo tipo de relação entre atividade produtiva do trabalhador e sua vida familiar: nesse modelo, o "pessoal" (indivíduo e família) torna-se secundário em relação às exigências do grupo profissional. Também uma rígida *divisão sexual* se estabelece nesse modelo, a mulher passando a ser responsável pela totalidade das tarefas domésticas e de educação das crianças.

O reconhecimento pela empresa dessa complementaridade entre o trabalhador e sua família pontua, aliás, as práticas de gestão japonesas. A direção de um estabelecimento siderúrgico reúne, cada Ano Novo, as mulheres e os filhos dos seus empregados, para explicar-lhes o sentido das atividades de *Jishu Kanri* (autogestão, nome dado aos CCQ nesse grupo industrial), e pedir-lhes compreensão quando o trabalhador voltar tarde para casa ou sair nos fins de semana para participar dessas atividades. Um outro estabelecimento, do ramo automobilístico, distribui os prêmios para os melhores temas de CCQ, em cerimônias onde as esposas são também convidadas: estas recebem prêmios junto com seus maridos, como forma de reconhecimento explícito do papel desempenhado pela mulher e pela família no êxito desse tipo de gestão da mão-de-obra. Tal prática de mobilização das esposas dos assalariados parece não ter equivalente nos países ocidentais onde a separação entre vida privada e vida profissional do homem é mais nítida.

A "cooperação" e compreensão das esposas no que se refere ao prolongamento voluntário das horas de trabalho de seus maridos na fábrica e mesmo em casa, não se explicam sem a referência ao sistema de emprego nas firmas japonesas de grande porte, caracterizado pelo emprego muito estável e a longo prazo (denominado de maneira não totalmente rigorosa "emprego vitalício" — *shu-shin koyo*) combinado com um sistema de promoção que, ainda hoje, dá um peso considerável ao tempo de serviço (*nenko joretsu*). Esses dois elementos do sistema de emprego japonês⁷ criam um forte laço de dependência entre o trabalhador e a empresa à qual "pertence". Hesitação ou recusa em aceitar uma proposta gerencial e uma eventual demissão podem significar partir de novo do zero na hierarquia de salário e de autoridade em um sistema comandado pelo tempo de serviço. Às vezes, pode significar a im-

possibilidade de conseguir um novo emprego em empresa de mesmo porte e mesmo prestígio. Por duas razões: primeiro, porque as empresas japonesas baseiam seu recrutamento nos recém-formados do segundo grau e da universidade, e quase não recrutam pessoas com experiência profissional; segundo, porque a vinda do trabalhador de uma outra companhia não é vista positivamente pelos responsáveis de pessoal das grandes companhias japonesas, para os quais a atitude do empregado em relação ao trabalho constitui um critério essencial de recrutamento. Se esse parece ser um dos pontos mais importantes para explicar a implantação dos CCQ no Japão, outras razões devem também ser consideradas.

Esse tipo de atividades, para se *materializar*, necessita de cooperação de diferentes categorias de trabalhadores: engenheiros e membros do *staff*, operários de manutenção, diferentes tipos de operadores, trabalhadores temporários e subcontratados etc. Essa colaboração entre trabalhadores de produção e manutenção, é mais difícil nos países ocidentais onde podem se estabelecer relações antagônicas entre nível de comando e execução. Tais diferenças são mais veladas no caso japonês, manifestando-se principalmente ao nível simbólico (lugar de cada um na organização espacial, utilização de formas diferentes de linguagem).

As razões da pequena diferenciação material entre trabalhadores e executivos no Japão parecem ser de três ordens: — Reduzido leque salarial, que oscila de 1 a 10, considerando os "bônus" (parte móvel dos salários) semestrais.

— Alto nível médio de formação escolar, que reduz as disparidades culturais e de conhecimentos: mais de 90% da população em idade escolar tem hoje o 2.º grau completo e cerca de 40% possui formação universitária.

— Uma terceira razão poderia ser encontrada na origem social e profissional dos executivos, promovidos internamente a partir do grupo operário. O número de engenheiros de extração operária parece ser bem menor nas empresas européias e praticamente inexistente nas empresas brasileiras.

Essa reduzida distinção material entre operários e executivos, que pode também

⁷ Esse sistema não se aplica aos trabalhadores das pequenas e médias empresas nem aos efetivos temporários ou subcontratados. Também não vale para os trabalhadores do sexo feminino, cujos salários não aumentam com o tempo de serviço e cuja vida profissional, é descontínua.

ser notada nas condições de moradia e de transportes coletivos, se expressa igualmente em práticas cotidianas e em atitudes e na organização do trabalho nas fábricas japonesas. Poderemos mencionar a presença constante dos engenheiros nas áreas de produção, e mesmo a instalação de departamentos de engenharia industrial no próprio coração de uma área de montagem! Práticas análogas podem ser verificadas na existência de um restaurante único para diretoria, chefia e operários.

Não é necessário sublinhar o contraste com as práticas discriminatórias sistemáticas que, no cotidiano das fábricas brasileiras,⁸ acompanham o amplo leque salarial e a concentração extrema de renda (deve-se lembrar que o Japão é um dos países de mais baixa concentração de renda dentre as nações industrializadas).

Se as diferenças materiais são pequenas, o valor e a importância das formas simbólicas de reconhecimento são proporcionalmente maiores. Talvez esse aspecto também venha a facilitar o desenvolvimento de atividades do tipo CCQ. Pensamos em particular no valor dado a formas não-monetárias de remuneração: o reconhecimento social pela família, os colegas e a hierarquia são mais importantes nesse tipo de atividades que a recompensa material (os prêmios são irrisórios em termos monetários). O sem-número de viagens a outros estabelecimentos ou outras regiões do Japão, e às vezes ao estrangeiro, para apresentar os resultados das atividades do grupo, parece constituir uma das formas significativas de recompensa. Num grupo industrial do ramo siderúrgico, um em cada dois operários já tinha feito uma viagem para apresentar fora da fábrica os resultados de seu grupo.

Outro fundamento da implantação bem-sucedida dos CCQ no Japão consiste no sistema de tomada de decisões. O sistema *ringi* (*rtngi seido*) privilegia, ao menos ao nível formal, a participação de todas as instâncias da organização na tomada de decisões e a consulta prévia de todos os setores da empresa relacionados com um projeto. Numa firma ocidental, onde decisões são tomadas nos níveis hierárquicos superiores com uma parcela elevada de responsabilidade individual, um sistema consistindo em pedir a operários de produção sugestões ou idéias para melhorar a situação geral da empresa pode ser vista com doses variá-

veis de ceticismo ou incredulidade.

Finalmente, para o sucesso da gestão pelos CCQ contribui também a "utilização da tradição para fins modernos" para fins capitalistas, de que falava Chie Nakane em seu livro *A Sociedade Japonesa*. Para reforçar a coesão, a integração e o controle social, a empresa japonesa utiliza a sobrevivência da identidade de grupo rural como forma de identidade primordial na vida social. A marginalização do grupo, considerada como uma "danação", sobrevive mesmo ao nível da linguagem: ser marginalizado, *nakama hazure*, se diz também *mura hachibu* (*mura* = comunidade rural), aquele de quem ninguém se ocupa na comunidade, aquele que é excluído. Os *mura hachibu* constituem um dos mecanismos de exclusão mais generalizados e típicos de todas as minorias na organização: os que não querem participar das atividades dos CCQ, os que são militantes do PC, os que contestam a autoridade hierárquica.

Conclusão

A importância da relação entre sociedade e empresa no Japão não pode ser negligenciada na medida mesmo em que está na origem da alta produtividade do trabalho das organizações industriais japonesas.⁹ Ao mesmo tempo, ela nos chama a atenção para os limites da "exportabilidade" de técnicas gerenciais que dependem, para sua aplicação e seu sucesso, de condições sócio-culturais e históricas bem particulares. Na medida em que o mercado de trabalho, a intervenção econômica do Estado, as estruturas jurídicas e a história do movimento operário são totalmente distintos no caso brasileiro e japonês, formas de gestão da mão-de-obra como os CCQ exigem modificações muito profundas no Brasil, que podem por vezes deformar profundamente os objetivos iniciais do movimento.

As máquinas e equipamentos podem ser deslocados facilmente de um lugar para outro. Muito mais facilmente do que a memória e a experiência do movimento operário e de suas lutas, e as relações sociais em vigor numa sociedade.

Helena Hirata pertence ao quadro dos sociólogos do CNRS (França) e é pesquisadora visitante do CEBRAP.

**Novos Estudos Cebap, São Paulo,
v. 2, 2, p. 61-65, jul. 83**

⁸ Alguns exemplos ao acaso: um forme só para operários, vários restaurantes para chefes, diretores e trabalhadores, diferentes pela qualidade da comida e tipo de serviço, banheiros separados não apenas por razões geográficas mas também quanto ao nível de conforto e facilidades, tipos de água (mineral ou ordinária) segundo se trate de pessoal de produção ou de escritório etc.

⁹ A produtividade do trabalho atingiu no Japão o crescimento anual médio de 8,2% entre 1960 e 1978 e de 11,7% ao ano entre 1965 e 1973, segundo o Ministério de Indústria e Comércio (MITI), que só contabiliza para seu cálculo os efetivos regulares.

ALGUMAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artigos:

T. Inagami, QC circle activities and the suggestion system in *Japan Labour Bulletin*, janeiro 1982, ed. Japan Institute of Labour, Tokyo.

Jornais

Gaudin, T. Le contrôle de la qualité, ou le progrès par les détails, *Le Monde*, 10/4/1982, p. 12.

Rodojoho, versão inglesa. "Quality control: repression of labour: Nissan Workers begin to fight back", n.º 3, Janeiro 1982; "QC in Toshiba Fuchu", n.º 4, março 1982; "Quality control at Isuzu: a case study", n.º 5, maio 1982, Tokyo.

Relatórios

JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers), the 14 th, QC Circle Team. "Reports of QC Circle activities", n.º 14, 1981, Tokyo. Noguchi, J. General Manager JUSH — "Recent advancement of the QC circle", mimeo, 1980, Tokyo.