



Aspectos Trabalhistas do Programa Brasileiro de Qualidade

Marcelo Affonso Monteiro

O autor aprecia, neste artigo, os principais fatores trabalhistas responsáveis pela excepcional performance empresarial japonesa e, em função deles, identifica e comenta os artigos correlatos ligados ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

Toda a discussão atual sobre qualidade e produtividade foi iniciada a partir da observação dos extraordinários resultados econômicos obtidos pelas empresas japonesas, ao longo da década de 80, o que suscitou, dentro e fora do Japão, uma sistematização das novas técnicas gerenciais e dos novos conceitos de relações de trabalho que proporcionaram tal sucesso.

A indiscutível superioridade japonesa verificou-se tanto em termos da melhor qualidade de seus produtos — aspecto fundamental, tendo em vista o aumento do nível de exigência (quanto à qualidade) dos consumidores do mercado mundial, para o qual a produção japonesa se destinava, em função da adoção de um modelo exportador — quanto em termos de maior produtividade, representando uma utilização mais racional do fator trabalho e, em consequência, a menor participação deste na formação dos custos de produção, significando custos unitários menores e, portanto, preços mais baixos.

Os resultados econômicos supracitados

decorreram basicamente de três fatores:

- as especificidades da cultura e da sociedade japonesa, com destaque para a coesão social, a valorização da ética do trabalho, o senso de disciplina e hierarquia, o caráter igualitário do todo social (pequena diferença entre as classes sociais) e a crença generalizada no primado do interesse coletivo sobre as operações individuais. Dessas especificidades resultou, no campo das relações capital-trabalho, uma profunda identificação do trabalhador com a empresa (identificação esta facilitada pela adoção tática e generalizada do sistema de emprego vitalício), cujo sucesso passou a ser percebido pelo primeiro como uma fonte de satisfação individual;

- as técnicas de gestão empresarial difundidas nas empresas japonesas, distintas daquelas adotadas mundialmente sob a inspiração dos modelos americanos de gestão (os quais encaravam os trabalhadores essencialmente sob a ótica do controle e do enquadramento). Essas técnicas japonesas, que correspondem ao conceito de Qualidade Total, têm como elemento central a

gestão participativa, ou seja, a compreensão de que processo de gestão deve englobar todas as pessoas que compõem a empresa, o que inclui uma participação real, e não apenas simbólica, dos trabalhadores nos processos decisórios, principalmente no que tange às decisões associadas ao aumento da produtividade e à melhoria da qualidade. Tais técnicas de gestão tiveram como ponto de partida os famosos "círculos de controle de qualidade";

• o alto nível de qualificação profissional dos trabalhadores japoneses — fruto do sistema educacional mais eficiente do mundo —, que os torna capazes de responder ao aumento crescente da complexidade das atividades laborais, associado às chamadas novas tecnologias (informática, microeletrônica, novos materiais, biotecnologia etc). O desenvolvimento tecnológico, como se sabe, diminui a geração de empregos para a mão-de-obra desqualificada e, simultaneamente, eleva o número de postos de trabalho destinados à mão-de-obra de alta qualificação. No Japão, graças à prioridade concedida à educação e à reciclagem profissional dentro da agenda do governo, a introdução maciça, no sistema produtivo, das novas tecnologias não representou desemprego ou subemprego, ao contrário do que ocorreu na Europa Ocidental e nos Estados Unidos, onde tal introdução representou, respectivamente, desemprego e deslocamento de mão-de-obra do setor secundário para ocupações de baixa remuneração, no setor terciário.

O movimento japonês, pela qualidade, produtividade e por suas conseqüências em termos do vertiginoso processo de ocupação de grandes mercados antes dominados por empresas ocidentais, geraram um sem-número de estudos, dentro de empresas e universidades, voltados para a perspectiva de ocidentalização das novas técnicas japonesas de gestão. Apesar de não ser possível reproduzir, no Ocidente, dada a sua cultura marcadamente individualista, as premissas culturais associadas às tais técnicas,

os analistas concordam que se podem introduzir diversas modificações nas atuais estruturas de gestão das empresas ocidentais, capazes de levá-las a melhores resultados, em termos de qualidade e produtividade. Os aspectos essenciais dessas modificações são a obtenção de um maior engajamento dos trabalhadores no processo produtivo — o que faz do componente motivacional um elemento-chave das novas estratégias de ação — e uma ênfase muito maior nas ações empresariais voltadas para a reciclagem e a formação profissional.

Nas empresas ocidentais, um maior engajamento psicossocial dos trabalhadores no processo produtivo pode ser obtido, a partir da sua maior participação, tanto no processo decisório (gestão participativa) quanto nos resultados positivos das empresas.

No caso brasileiro, essa discussão pressupõe a mudança da nossa cultura empresarial — marcadamente autoritária —, que ainda considera o trabalhador como um adversário, não como um aliado. Esse caldo cultural, associado a um capitalismo fundamentalmente baseado na chamada empresa individual — controlada por uma única pessoa ou por uma única família —, aponta como autêntica heresia qualquer delegação de parcela do poder decisório ou transferência de parte dos lucros aos trabalhadores.

A situação mencionada no parágrafo anterior exige que o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) tenha, como maior prioridade, gerar uma profunda mudança cultural no empresariado brasileiro. Este precisa perceber que, em face do processo de globalização, que impõe um maior grau de exposição do tecido econômico brasileiro à concorrência internacional, a manutenção das suas atuais fatias de mercado e mesmo a sua sobrevivência empresarial dependem da obtenção de padrões internacionais de qualidade e produtividade, obtenção que, por sua vez, pressupõe a introdução de métodos de gestão

participativa e de mecanismos de participação dos trabalhadores nos resultados positivos das empresas.

Do que já foi dito, fica claro que o aumento da qualidade e da produtividade de um processo produtivo, através da introdução de matriz tecnológica mais sofisticada, depende de uma elevação do nível de qualificação profissional da mão-de-obra, de modo que ela possa desempenhar funções mais complexas (do contrário, a tendência natural é a geração de desemprego). Assim, um grande esforço de reciclagem profissional deve sempre acompanhar a introdução de tecnologias mais avançadas. Tal esforço pressupõe, contudo, uma boa formação básica dos trabalhadores — não pode ser reciclado o trabalhador cujo embasamento intelectual prévio não o capacite ao aprendizado de novas funções. Isso significa que, além da revitalização dos programas de formação e reciclagem profissional desenvolvidas, quer pelo governo, quer pelo setor privado, quer por uma ação integrada de ambos, o sucesso do PBQP também depende muito de maior prioridade governamental para o ensino de 1º grau.

Os trabalhadores brasileiros ainda percebem o debate sobre qualidade e produtividade como sendo essencialmente a busca de um maior enxugamento na área operacional das empresas ou como a obtenção de um nível maior de automação industrial, resultando ambos os processos em redução do nível de emprego. Isso, contudo, só é verdadeiro, conforme já foi assinalado, se não ocorrer um esforço voltado para a formação e a reciclagem profissional, de modo a capacitar o trabalhador para o exercício de atividades laborais mais nobres, o que deverá, inclusive, significar maior remuneração. Esse ponto precisa ser muito bem esclarecido junto ao movimento sindical.

A maior parte dos sindicalistas do País também tem dificuldades em identificar, com clareza, ganhos materiais para os trabalhadores que possam advir de seu maior envolvimento na

busca da qualidade e da produtividade. Nesse sentido, a discussão da apropriação, pelos trabalhadores, de uma parcela dos ganhos de produtividade, afigura-se como elemento fundamental para trazê-los à mesa de negociações, no âmbito do PBQP.

O envolvimento dos consumidores é igualmente fundamental. Se o consumidor brasileiro não aprender a demandar qualidade, boa parte do esforço relativo ao PBQP será inútil. No caso da demanda por aumento da produtividade, a questão talvez seja menos problemática, pois, na medida em que tal aumento puder representar preços mais baixos (o que, no entanto, nos setores oligopolizados da economia, muitas vezes não ocorre, pois eles têm a tendência de transformar ganhos de produtividade em aumentos das margens de lucros e não em redução de preços), a resposta positiva dos consumidores tenderá a ser automática.

Para que os consumidores passem a demandar qualidade, de forma cada vez mais intensa, cumpre que se desenvolvam os mecanismos de certificação de qualidade, pois freqüentemente os consumidores não possuem os conhecimentos técnicos necessários — ou faltam-lhes padrões de comparação, principalmente quando o bem de consumo em questão é manufaturado por um número muito reduzido de produtores — para determinar se o produto é ou não de qualidade.

Há necessidade de se criar um aparato multiinstitucional capaz de estabelecer padrões de qualidade e de testar produtos, classificando-os quanto à adequação aos padrões estabelecidos. Um tal arranjo institucional deverá ter uma grande imbricação com as entidades de defesa do consumidor, para poder cumprir o seu papel, com efetividade. Nesse sentido, a presença de tais entidades é indispensável ao debate dos rumos do PBQP.

O sucesso de qualquer mecanismo de integração econômica regional pressupõe um mínimo de equalização das condições que geram

a competitividade. Sem tal esforço de equalização, poderá ocorrer o total sucateamento de setores econômicos importantes dos países que pretendem integrar-se, gerando problemas sociais e ressentimentos entre eles. Para evitar que isso venha a ocorrer no âmbito do MERCOSUL, seria importante que as linhas básicas do PBQP fossem discutidas com os demais países-membros, de modo que fosse possível garantir alguma homogeneidade, dando uma arrancada conjunta os países do MERCOSUL, no sentido da qualidade e da produtividade, evitando-se grandes diferenciais regionais capazes de gerar desequilíbrios comerciais entre esses países e reforçando-se em conjunto a sua competitividade frente a seus competidores externos à área do MERCOSUL.

Finalmente, cumpre ressaltar a estreita relação existente entre as preocupações relativas à segurança e à saúde do trabalhador e qualquer esforço voltado para a qualidade e a produtividade. O entendimento dessa questão exige, contudo, um breve retrospecto histórico.

No início do século, o *taylorismo* passou a encarar o trabalho como objeto de decomposição analítica e posterior reificação num sistema de tempos e movimentos, em que cada trabalhador deveria executar exclusivamente um reduzido conjunto padronizado de movimentos específicos. Com a rápida disseminação dos preceitos *tayloristas* na organização fabril, precedida da introdução da linha de montagem concebida por Ford, surgiu o trabalho repetitivo, com o trabalhador passando a ser apenas mais uma engrenagem dentro da fábrica. Assim, vingou o conceito de que o trabalhador, em troca de uma

remuneração irrisória, oferecia-se ao empresário como mais uma máquina a ser desgastada no processo de produção. Isso fez do acidente de trabalho e da doença profissional fatos admitidos pelos empresários, e mesmo pelos trabalhadores, como corriqueiros e rigorosamente intrínsecos à atividade produtiva, assim como o desgaste ou a quebra de qualquer máquina.

Dentro da moderna conceituação referente à Qualidade Total, contudo, na qual a qualidade e a produtividade são vistas como indissociáveis da motivação de todos os trabalhadores —, a qual é a contrapartida destes ao comprometimento total da empresa para com as suas necessidades e aspirações, a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais ganha uma nova feição. Ela passa a ser, além de um imperativo de natureza ético-humanitária, um elemento indissociável da geração de condições e ambientes de trabalho capazes de garantir ao trabalhador a segurança e o bem-estar indispensáveis à sua motivação para o trabalho e à sua indefinição com os objetivos empresariais, o que tem como consequência a maximização da sua produtividade e o seu comprometimento com a qualidade dos produtos resultantes da sua atividade laboral. Assim, os gastos com a prevenção de acidentes de trabalho e doenças profissionais são, em essência, investimentos em qualidade e produtividade.

Infelizmente, contudo, tais gastos ainda são vistos por muitos empresários brasileiros como despesas indesejáveis, situação que, mais uma vez, impõe uma profunda revisão da nossa cultura empresarial.

Bibliografia

BURSTEIN, Daniel. *O Japão e seu Novo Império Financeiro*. São Paulo, Cultura, 1990.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerência da Qualidade Total*. Rio de Janeiro, Bloch, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo, McGrawHill, 1983.

GALBRAITH, John Kenneth. *O Novo Estado Industrial*. São Paulo, Nova Cultural, 1985.

KWASNICKA, Eunice. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas, 1981.

MAXIMIANO, Antônio César. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas, 1985.

MORITA, Akio. *Made in Japan*. São Paulo, Livraria Cultural, 1986.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo, Atlas, 1976.



MARCELO AFFONSO MONTEIRO é graduado em Engenharia Metalúrgica (UFRJ) e Mestre em Engenharia de Produção (COPEE/UFRJ). Atualmente, é servidor público lotado no Ministério do Trabalho.