



## PROGRAMAS PARTICIPATIVOS E GESTÃO DA QUALIDADE

**Flávio Marcílio Rabelo**

Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia  
Instituto de Economia  
Universidade Estadual de Campinas  
C.P. 6135 - 13.081-970 - Campinas - S.P.  
Fone: (0192) 39-7424 / Fax: (0192) 39-1512

### Resumo

*Neste artigo discutem-se as relações entre programas participativos e os resultados obtidos pelas empresas na área de gestão da qualidade. A hipótese levantada é a de que os avanços em termos de participação contribuem para a criação de um ambiente organizacional propício à implementação das técnicas modernas de garantia da qualidade. A pesquisa foi realizada com base numa amostra de 19 empresas fabricantes de autopeças. O trabalho analítico maior consistiu em verificar empiricamente os modos pelos quais o grau de participação dos funcionários condicionou a implementação de programas de gestão da qualidade. Foram também definidos critérios para avaliar o estágio alcançado pelas empresas tanto em relação à participação quanto em relação à gestão da qualidade.*

*Palavras-chave: participação, gestão da qualidade, recursos humanos*

### 1. Introdução

Quando se fala em participação, ou gestão participativa, o primeiro ponto a ser esclarecido refere-se às razões que levariam uma empresa a adotar este enfoque. O que se está procurando saber é em que sentido o maior envolvimento dos funcionários seria benéfico para os resultados de uma empresa, especialmen-

te em termos da qualidade. HILL (1991a) expõe com muita clareza as bases para uma participação maior no processo de tomada de decisões numa empresa introduzindo um processo de gestão da qualidade total:

a) Todos na organização detêm conhecimentos e experiências relevantes que

podem contribuir para o processo de melhoria.

- b) As práticas gerenciais e os arranjos organizacionais tradicionais não utilizam esse potencial de contribuição de maneira satisfatória.
- c) Dado o contexto apropriado, a maioria das pessoas recebe bem a oportunidade de contribuir para a melhoria.
- d) É mais provável que as pessoas se comprometam com a qualidade quando elas são envolvidas na tomada das decisões relevantes.

Aliás, o quarto ponto da exposição de Hill encontra bases teóricas em pelo menos 45 anos de investigações acadêmicas nessa área (JAHODA, 1993). Num artigo pioneiro, COCH & FRENCH (1948) demonstraram que a comunicação antecipada e a consulta aos trabalhadores sobre mudanças necessárias no processo de produção ajudavam a vencer as resistências a essas mudanças, ao mesmo tempo que se verificavam quedas na produtividade e no nível do moral entre aqueles não envolvidos no experimento. Na medida em que a introdução de um programa da qualidade implica uma transformação da cultura organizacional de uma empresa, processo que naturalmente gera resistências internas, o aumento da participação contribui para amenizar essas resistências à mudança.

Além disso, estudos sobre os efeitos das relações trabalhistas na indústria automobilística nos anos setenta (KATZ *et al.*, 1983; KATZ *et al.*, 1985) demonstraram que as fábricas caracterizadas por um padrão de elevado conflito e baixa confiança (muitos processos trabalhistas, negociações prolongadas, disputas a respeito das regras do trabalho e um clima hostil entre trabalhadores e supervisores) experimentaram níveis de produtividade e qualidade significativamente menores do que os de fábricas com padrões menos conflituosos de interação. Esse mesmo fenômeno é também apontado para outras indústrias (ICHINIOWSKI, 1986). Outros estudos mostram que as

técnicas associadas às “Novas Relações Industriais” (práticas na área de recursos humanos que enfatizam a harmonia e a cooperação entre a gerência e os trabalhadores, em substituição ao padrão tradicional de conflito) levam os trabalhadores a tornarem-se mais interessados no desempenho da empresa (BELL & HANSON, 1984; ROSEN *et al.*, 1986).

O trabalho de RUBINSTEIN (1987) explora bem a relação entre a participação e a gestão da qualidade. Ele argumenta que os sistemas tradicionais de controle da qualidade, hierarquizados e fortemente baseados nos conhecimentos de especialistas, são eficientes no planejamento, no estabelecimento de padrões e normas e no relato de resultados. Eles não são competitivos no que se refere a capacitar os operadores a assumirem responsabilidades e o controle do processo, eliminando assim a necessidade de inspetores. Esse sistema tradicional é particularmente ineficiente na promoção de um aumento no ritmo da melhoria da qualidade. Esse ritmo é afetado de maneira adversa pelo uso inadequado dos recursos humanos.

É nesse aspecto que a ampliação da autonomia dos empregados (*empowerment*) desempenha um papel preponderante. Se engenheiros e especialistas em qualidade têm de tratar de problemas que podem ser melhor resolvidos utilizando os conhecimentos dos trabalhadores e supervisores, pode-se dizer então que está havendo uma clara aplicação errônea dos recursos da empresa. Sem um sistema que promova a redistribuição das responsabilidades por todos os níveis da empresa - envolvendo maiores responsabilidades para o trabalhador e para o supervisor em todos os níveis - os gerentes não terão tempo disponível para envolverem-se de maneira eficaz na resolução de problemas. Deixando os problemas *on-line* para os trabalhadores e supervisores, mais tempo fica disponível para a gerência e o corpo técnico lidarem com os problemas *off-line*.

## 2. Metodologia

A pesquisa de campo deste trabalho foi realizada em duas etapas: de novembro de 1990 a junho de 1991; e de março a junho de 1992. Foram selecionadas 19 empresas fabricantes de autopeças para compor a amostra necessária à realização do trabalho de campo. Dois fatores justificam a escolha dessa indústria:

- a) A maioria dos estudos sobre a introdução de estratégias de modernização na indústria brasileira (FLEURY, 1988; GITAHY & RABELO, 1988; POSTHUMA, 1991; RABELO, 1989, TAUILE, 1987) coloca o setor de autopeças entre os líderes em termos do uso de técnicas modernas de gestão da qualidade.
- b) Uma vez que as montadoras exercem um controle periódico sobre o nível do sistema da qualidade de seus fornecedores, as empresas de autopeças são obrigadas a levantar informações relevantes quanto ao seu desempenho na área da qualidade, facilitando, assim, o trabalho do pesquisador.

A amostra não foi selecionada de forma aleatória. Procuraram-se empresas que fossem fornecedoras de primeira-linha das montadoras, uma vez que era de se esperar que nelas fosse mais intensa a preocupação com qualidade, em consequência do contato mais direto com o cliente e das pressões a que isto as sujeita. A idéia também foi trabalhar com empresas com processos produtivos semelhantes, de modo que a natureza distinta dos processos não influísse nos resultados obtidos com os programas da qualidade. Concentrou-se, assim, a amostra entre empresas metal-mecânicas com produção seriada e em massa. Todas as empresas estavam introduzindo programas da qualidade quando foram contactadas, embora os estágios atingidos fossem distintos.

Em termos de tamanho, a amostra compõe-se basicamente de empresas de grande porte (de 900 a 12.000 empregados), sendo que apenas três são de tamanho médio (entre 200 e 400 empregados). Quanto à origem do capital, tem-se a seguinte composição: 10 subsidiárias de empresas transnacionais; 6

empresas de capital nacional, e 3 *joint-ventures* (duas com controle majoritário do parceiro local). Todas as empresas se localizam no Estado de São Paulo, sendo que quatro na capital, cinco em Campinas, e as demais em cidades menores, do interior do Estado. Essa dispersão geográfica acarreta uma variação significativa em relação à composição da mão-de-obra (escolaridade formal e experiência fabril prévia) e à atividade sindical.

As informações foram coletadas por meio de questionários e de entrevistas abertas com vários níveis gerenciais. A abordagem adotada foi de contatar em cada empresa o principal executivo responsável pelas seguintes áreas: a) gestão de recursos humanos, b) produção, e c) garantia da qualidade. Com apenas duas exceções, essas entrevistas foram complementadas por outras com gerentes médios e engenheiros da empresa. Em média, foram entrevistadas sete pessoas em cada empresa. Em todos os casos as entrevistas foram seguidas de uma ou mais visitas ao chão-de-fábrica.

O primeiro conjunto de dados coletados refere-se às características e aos resultados dos programas da qualidade das empresas. As variáveis selecionadas estão listadas abaixo:

- a) existência e duração de Círculos de Controle da Qualidade (CCQ);
- b) presença de estruturas semelhantes aos CCQs;
- c) forma de gerenciamento dos CCQs;
- d) motivos para a interrupção dos CCQs;
- e) difusão e amplitude do Controle Estatístico de Processo (CEP);
- f) uso de FMEA (*Failure, Mode, Effect Analysis*) e Projeto de Experimentos;
- g) indicadores do nível de envolvimento da alta direção com os programas da qualidade;
- h) uso de gestão interfuncional para atividades de resolução de problemas da qualidade;
- i) uso de QDF (*Quality Deployment Function*) e QLF (*Quality Loss Function*);

- j) o papel das auditorias da qualidade (produtos, procedimentos e sistemas);
- l) gestão da qualidade dos fornecedores;
- m) natureza das atividades de manutenção;

O segundo bloco de variáveis foi construído para avaliar o grau de participação e de envolvimento dos funcionários:

- a) programas formais de participação dos funcionários (programas de sugestões individuais, equipes de melhoria de processo, equipes para solução de problemas);
- b) ações da empresa para aumentar a participação nos processos decisórios (redução de níveis hierárquicos, número atual de níveis hierárquicos, atividade sistemática de delegação);
- c) nível de responsabilidade do pessoal de produção (responsabilidade pela qualidade, execução de atividades rotineiras de verificação e manutenção, adoção de ações corretivas, autoridade para parar linha de produção);
- d) difusão de informações na empresa;
- e) treinamento específico para facilitar o envolvimento dos funcionários (técnicas para resolução sistemática de problemas, técnicas de relação interpessoal e de comunicação);
- f) programas de remuneração participativa.

Além desses dados, a pesquisa levantou um histórico detalhado da implementação dos programas da qualidade em cinco empresas da amostra. Esta análise mais profunda permitiu observar melhor as

interações entre a participação e os resultados obtidos com os programas da qualidade. Cuidou-se especialmente de verificar se deficiências ligadas ao envolvimento dos funcionários limitaram de alguma forma a eficácia dos esforços na área de gestão da qualidade. Outro elemento fundamental da análise é a visão da gerência sobre a natureza dessas relações, algo que as entrevistas procuraram captar.

A partir do primeiro bloco de variáveis desenvolveu-se um procedimento para avaliar a gestão da qualidade nas empresas. O maior problema foi alcançar uma certa objetividade nesse processo. O primeiro ponto complicado refere-se à validade dos critérios básicos adotados para avaliação da gestão da qualidade. Na literatura não existe unanimidade a este respeito. Além disso, mesmo sendo possível definir precisamente o conjunto de pontos que norteiam uma avaliação da gestão da qualidade, resta ainda a subjetividade do avaliador em julgar se a empresa preenche ou não estes requisitos.

Apesar desses problemas, julgou-se que seria útil para o leitor um esforço analítico no sentido de estabelecer uma hierarquia entre as empresas, em termos da gestão da qualidade. Procurou-se então adaptar os achados da pesquisa de campo aos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1993), dado que este encontra boa aceitação entre os especialistas da área. A tabela 1 mostra como foi feita esta adaptação.

**Tabela 1: Avaliação da Gestão da Qualidade na Amostra,  
Segundo Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade  
Fonte: RABELO (1994: p. 148).**

Prêmio Nacional da Qualidade		Avaliação da Amostra	
Itens de Avaliação	Pontuação	Itens Correspondentes	Pontuação
1. Liderança	95	Envolvimento da Direção da Empresa com a Gestão da Qualidade	25
2. Informação e Análise	75	Difusão da QDF e QLF	5
		Papel das Auditorias da qualidade	15
			20
3. Planejamento Estratégico da Qualidade	60	Estabelecimento de Metas da Qualidade	10
		Estruturas de Gestão Interfuncional	5
			15
5. Gestão da Qualidade de Processos	140	Grau de Difusão do CEP	10
		Difusão de Outras Técnicas de Controle de Processo	10
		Gestão da Qualidade dos Fornecedores	10
		Organização das Atividades de Manutenção	10
			40
Total	370		100

Empregou-se, então, uma sistemática análoga, com base no segundo bloco de variáveis, para avaliar o nível de participação dos funcionários nas empresas. Os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) foram também usados para manter uma simetria com a avaliação da gestão da qualidade das empresas. Dos cinco tópicos cobertos pelo item “desenvolvimento e

gestão de recursos humanos” selecionou-se o sub-item “envolvimento dos funcionários”. Esse tópico soma 40 do total de 150 pontos atribuídos à questão dos recursos humanos no Prêmio Nacional da Qualidade. A adaptação das informações coletadas na pesquisa de campo aos itens de avaliação do PNQ é mostrada na tabela 2. Convém lembrar que os mesmos problemas referen-

tes à pontuação das empresas no item qualidade também se aplicam nesta análise. Foi com base nestes esquemas de pontuação

que foram geradas as tabelas 9 e 10, apresentadas na conclusão do artigo.

**Tabela 2: Avaliação do Treinamento e da Participação na Amostra, Segundo Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade**  
Fonte: RABELO (1994: p. 207).

Prêmio Nacional da Qualidade		Avaliação da Amostra	
Itens de Avaliação	Pontuação	Itens Correspondentes	Pontuação
Envolvimento dos Funcionários	40	Atividades Formais de Envolvimento de Pessoal	10
		Ações da Empresa para Aumentar o Poder de Decisão dos Funcionários	5
		Nível de Autonomia do Pessoal da Produção	10
		Informações Transmitidas ao Pessoal da Produção	10
		Treinamento para Facilitar Envolvimento	5
		Programas de Remuneração Participativa	10
			50
Total	80		100

### 3. Resultados Observados

#### Os Elementos Básicos da Participação

Apesar dos argumentos acima apresentados, os esforços em direção a uma gestão participativa ainda são bastante tímidos entre as empresas da amostra (**tabela 3**). A maioria limitava-se a um programa de sugestões, com muito pouco impacto sobre a gestão

geral dos negócios. Alguns dos gerentes de recursos humanos entrevistados consideravam que a sua empresa ainda não havia atingido o estágio adequado para a implantação de uma política participativa. Um deles, por exemplo, afirmou que antes de pensar na questão da participação a empresa

teria de lidar com o problema da disciplina. Há uma preocupação também em evitar alguns programas “enlatados” (o Círculo de Controle da Qualidade é freqüentemente citado como exemplo), preferindo-se adotar no futuro um programa talhado especificamente para a empresa. Atividades de caráter

participativo efetivamente capazes de provocar uma transformação no modo pelo qual os processos são administrados nas empresas, como as realizadas por equipes de melhoria e de solução de problemas, eram praticadas em menos da metade das empresas.

**Tabela 3- Atividades Formais de Envolvimento do Pessoal**

	Nº*	%
Programas de Sugestões Individuais	12	63
Equipes de Melhoria de Processo	6	31
Equipes para Solução de Problemas	7	37

\* Número de empresas

A participação pode ser melhor avaliada numa organização se for decomposta nos seus quatro elementos básicos: poder, informação, conhecimentos e recompensas (LAWLER, 1986). O poder refere-se ao estilo decisório predominante na organização, podendo ir desde a tradicional decisão tomada de cima-para-baixo até a delegação pura. É claro que o estilo adotado pode variar com a natureza da decisão a ser tomada. O fluxo das informações dentro de uma organização é também bastante indicativo do grau de participação existente. É crucial para o sucesso dos programas participativos que certos tipos de informação sejam transmitidos aos níveis mais baixos da hierarquia (COLE, 1985). Além disso é importante também que os níveis mais altos possuam instrumentos formais (questio-nários de atitudes, por exemplo) ou informais para ficarem a par do nível de satisfação dos funcionários.

Conforme mostra a **tabela 4**, doze em-

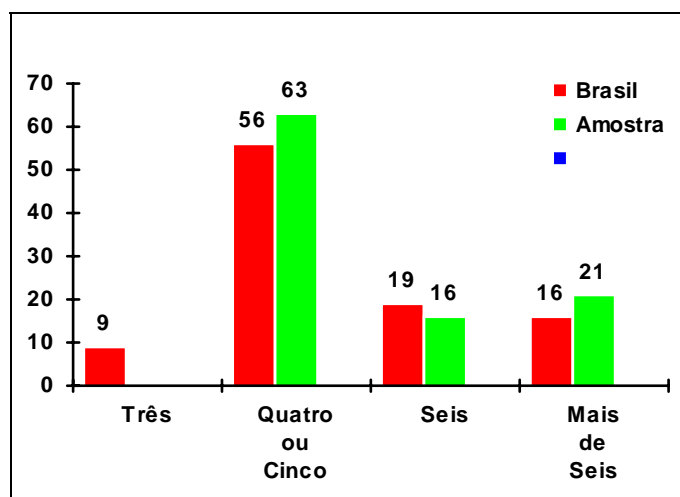
presas da amostra haviam reduzido, no período 1990-1992, o número de níveis hierárquicos. O número atual de níveis hierárquicos das empresas da amostra assemelhava-se ao padrão verificado numa pesquisa maior da COOPERS & LY-BRAND (**figura 1**). Isso facilita uma maior descentralização das decisões na direção da base da empresa, além de contribuir para uma melhor comunicação interna. Observou-se, contudo, que na grande maioria das empresas a redução dos níveis hierárquicos ainda não havia conduzido a uma atividade sistemática de delegação. As decisões permaneciam centralizadas, apesar do anseio, manifestado por muitos entrevistados, de rever este aspecto. Só três empresas podiam, de fato, ser caracterizadas como tendo um processo decisório mais descentralizado, com um envolvimento mais efetivo das médias gerências na formulação das decisões operacionais e, em alguns casos, até mesmo das estratégicas.

**Tabela 4: Ações da Empresa Para Aumentar o Poder de Decisão dos Funcionários**

	Nº*	%
--	-----	---

Redução de Níveis Hierárquicos	12	63
Atividade Sistemática de Delegação	3	16

\* Número de empresas



**Figura 1: Níveis Hierárquicos das Empresas Brasileiras e das Empresas da Amostra (em %)**

Fonte: Pesquisa da Coopers & Lybrand com 170 empresas publicada na Folha de São Paulo (14/06/92) e pesquisa de campo.

As informações presentes na **tabela 5** foram usadas para medir o poder de decisão dos funcionários diretos da produção quanto à gestão da qualidade nas empresas. Em primeiro lugar, salienta que, em nenhuma das empresas, os trabalhadores tinham autoridade para parar a linha em razão de problemas da qualidade; tal atitude só podia ser tomada com a anuência de um supervisor, ou mesmo do gerente de produção. Só em cinco das empresas da amostra os gerentes da qualidade e de produção estavam em consenso quanto admitir que os trabalhadores seriam os responsáveis últimos pela qualidade. Em oito empresas os entrevistados deixaram claro que a responsabilidade pela qualidade cabia aos inspetores de linha, ou diretamente aos supervisores e gerentes da área de produção. Esses dados

permitem concluir que a noção de autocontrole dos funcionários diretos, no processo de garantia da qualidade, ainda estava pouco difundida nas empresas da amostra, denotando resistência ou, em certos casos, franca oposição a uma maior delegação de autoridade. Estes fatos são relevantes na medida em que esquemas estreitos para o envolvimento dos funcionários mostraram-se incapazes de provocar a mudança requerida na organização para que ela atinja uma gestão da qualidade total. KOCHAN & MCKERSIE (1992: p. 173) consideram que para empreender um esforço sustentado na linha da inovação e da qualidade é necessário dar voz aos empregados em todos os níveis do processo decisório da organização, inclusive nas decisões gerenciais estratégicas.

**Tabela 5: Nível de Responsabilidade na Produção**

	Nº*	%
--	-----	---



Trabalhadores São Responsáveis pela Qualidade	5	26
Operadores Executam Atividades Rotineiras de Verificação e Manutenção	11	58
Ações Corretivas Tomadas pelo Próprio Trabalhador que Originou o Problema	7	37
Trabalhadores Têm Autoridade para Parar Linha de Produção	00	0

\* Número de empresas

Quanto à partilha de informações nas empresas (tabela 6) pode-se ver que os índices de produtividade e da qualidade são os mais freqüentemente divulgados entre os funcionários da produção, mesmo assim, só em nove e dez empresas, respectivamente. Apenas uma empresa comunicava aos trabalhadores diretos dados sobre a evolução de sua rentabilidade. Nas demais, três desculpas eram dadas para explicar a não divulgação: a informação tinha caráter estratégico; não havia suficiente nível de

confiança nos trabalhadores para comunicar tal dado; e, mesmo que tal dado fosse comunicado, os trabalhadores não saberiam como interpretá-lo. Vale ainda observar que a grande maioria das empresas não fornecia aos trabalhadores uma retro-alimentação sobre o seu desempenho. A falta desse tipo de informação diminui a motivação intrínseca à realização do serviço. Perde-se também a oportunidade de proporcionar um elemento para o auto-desenvolvimento do funcionário da produção.

**Tabela 6: Informações Transmitidas aos Funcionários da Produção**

	Nº*	%
Evolução das Vendas	5	26
Rentabilidade da Empresa	1	5
Evolução Índices de Produtividade	9	47
Evolução Índices da Qualidade	10	53
Desempenho Individual ou de Equipe	5	26

\* Número de empresas

Em relação a conhecimentos e qualificações, a gestão participativa requer que o treinamento esteja voltado não apenas para as qualificações técnicas relevantes para o melhor desempenho da função, mas que também capacite os funcionários em termos de habilidade para o relacionamento interpessoal, para a resolução de problemas, para a liderança e o conhecimento dos negócios da organização. A literatura (EBRAHIMPOUR & WITHERS, 1992; GUZY, 1992; OGLE, 1992; GARVIN,

1993) levanta a necessidade de um treinamento específico em técnicas de resolução de problemas para assegurar o envolvimento de todos os funcionários no processo de melhoria da qualidade. Empresas como a Xerox (GARVIN, 1993) e a Digital (GUZY, 1992) têm extensos programas de treinamento em técnicas de resolução de problemas para todos os seus funcionários.

Sem esse treinamento específico fica difícil para os empregados utilizarem adequadamente seus conhecimentos

técnicos para a promoção da melhoria da qualidade, sobretudo quando esta melhoria envolve atividades em equipe. No caso da Xerox, os programas de treinamento procuram fornecer aos funcionários ferramentas em quatro áreas ligadas à resolução de problemas:

- a) geração de idéias e coleta de informações (*brainstorming*, entrevistas, levantamentos);
- b) obtenção de consenso
- c) análise e exposição de dados (diagramas-de-causa-efeito, análise do campo de forças); e
- d) planejamento de ações (gráficos de fluxo e gráficos de Gantt).

A Digital, por sua vez, conseguiu identificar, mediante ampla pesquisa entre seus funcionários de várias fábricas espalhadas pelo mundo, algumas técnicas críticas de resolução de problemas, que deveriam ser priorizadas nos programas de treinamento (em ordem decrescente de importância): *brainstorming*, diagnóstico de fluxo, plano de ação, estatística, análise de Pareto, carta

de controle, análise-de-causa-efeito, análise-de-custo-benefício, distribuição normal, histogramas e gráficos. Já o trabalho de EBRAHIMPOUR & WITHERS (1992) analisou as técnicas estatísticas mais utilizadas para promover o amplo envolvimento dos funcionários. Sete foram listadas como as de maior uso: planos de inspeção; lista de verificação (*checklist*); gráfico de fluxo (*run chart*), estratificação, gráfico espinha-de-peixe, análise de variância e plano de aceitação de amostragem (*sampling plan acceptance*).

Os dados das empresas da amostra quanto a este item da participação (**tabela 7**) não são alentadores. Como o treinamento em técnicas para identificação e resolução de problemas só é ministrado aos trabalhadores da produção em cinco empresas, pode-se dizer que, na expressiva maioria, a atividade de melhoria contínua é pouco enfatizada. A idéia do *kaizen* pressupõe trabalhadores habilitados para a resolução sistemática de problemas.

**Tabela 7: Treinamento Para Facilitar Envolvimento**

	Nº*	%
Técnicas para Resolução Sistemática de Problemas	5	26
Técnicas de Relação Interpessoal e Comunicação	7	37

\* Número de empresas

As recompensas, por fim, constituem uma questão-chave, já que à medida que as pessoas adquirem mais poder, informação e conhecimentos, elas tendem a esperar maiores recompensas, especialmente quando sentem que a sua participação tornou a organização mais eficaz. Além da recompensa monetária (salários, bônus, participação nos resultados ou lucros), a segurança no emprego é amplamente citada como um tipo de recompensa bastante valorizado pelos funcionários. A maior dificuldade das empresas da amostra encontra-se no terreno das recompensas (**ver tabela 8**). Nenhuma delas, com apenas uma exceção, possuía um

sistema de repartição de ganhos com os funcionários. Em relação ao salário do pessoal da produção e dos funcionários administrativos foi possível constatar que as empresas da amostra, com exceção de duas, pagavam acima da média salarial da sua região. Na verdade, entre as empresas da amostra localizadas na mesma região, havia pouca dispersão salarial para os principais cargos da produção. Infelizmente, não foi possível obter dados semelhantes para os salários da gerência e de executivos. Outra característica da maioria das empresas era o fornecimento de uma ampla rede de benefícios aos funcionários, incluindo planos de

saúde, alimentação e transporte. Além disso os índices de rotatividade eram em geral mais baixos que os do conjunto da indústria metal-mecânica da região. Dadas as condições predominantes na maioria das empresas brasileiras (sobretudo as pequenas e médias), as empresas da amostra podiam

ser consideradas boas empregadoras. Adotando-se a terminologia de MASLOW (1954), dir-se-ia que essas empresas estão trabalhando mais sobre as condições de satisfação do que sobre a motivação propriamente dita.

**Tabela 8: Programas de Remuneração Participativa**

	Nº*	%
SIM	1	5
EM INTRODUÇÃO	3	16

### O Ambiente Social para a Participação

Há em algumas empresas uma tendência a esquecer que o êxito dos programas da qualidade depende também da criação de um ambiente de trabalho propício para atender aos interesses dos empregados. Conforme RUBINSTEIN (1987: p. 53):

*“... há pouco comprometimento com a resolução de problemas da qualidade se a única base para análise e avaliação dos resultados do sistema da qualidade for a eficiência em termos de custos e a taxa de falhas. Os objetivos sociais de estabilidade no emprego e de equidade no local de trabalho devem ser considerados para que se estabeleça o objetivo da qualidade como meio e a meta estratégica unificadora das modernas organizações.”*

Na verdade o que está em questão para as empresas é a necessidade de criar um ambiente organizacional, em termos de poder, qualificações, incentivos, avaliação e recompensas, que seja favorável à difusão da gestão participativa da qualidade. Não adianta introduzir técnicas de envolvimento isoladas, como deixou claro a experiência com os círculos da qualidade, num contexto organizacional em que a ênfase recai na centralização da autoridade e no controle dos funcionários.

A história do controle estatístico da qualidade nos Estados Unidos comprova bem esta tese. No início dos anos 50, por

exemplo, muitas empresas americanas estavam ativamente envolvidas na educação dos seus encarregados e operadores no uso do controle estatístico da qualidade. O ambiente organizacional, contudo, não estava preparado para aceitar encarregados e trabalhadores na melhoria da qualidade ou da produtividade. Alguns engenheiros e supervisores não entenderam bem o uso das cartas de controle e interpretaram as indicações na folha, revelando que o processo estava fora de controle, como uma base para criticar o operador.

Concluiu-se, pois, que a popularização do uso de metodologia estatística entre os supervisores e trabalhadores só poderia ocorrer quando essas técnicas fizessem parte de um sistema sócio-técnico totalmente integrado. Isto levou RUBINSTEIN (1987: 54) a concluir que o objeto da rejeição dos trabalhadores e sindicatos americanos, nos anos 50 e 60, não foi o controle estatístico da qualidade, mas sim o sistema adotado para o gerenciamento da qualidade.

A implantação de um programa da qualidade na linha da TQM (*total quality management* ou gestão da qualidade total) irá inevitavelmente levantar questões de caráter social para a empresa, tais como:

a) Como a importância estratégica da qualidade afeta os objetivos sociais da organização; por exemplo, salários,

- benefícios e estabilidade no emprego?
- b) Como a organização do sistema da qualidade afeta as relações sociais e a capacidade de planejamento da organização? Promove esforços cooperativos ao invés de relacionamentos conflituosos?
  - c) Até que ponto o sistema da qualidade leva ao avanço das qualificações técnicas e científicas de todos os membros da organização?
  - d) Como os papéis e responsabilidades no sistema da qualidade afetam a saúde psicológica da organização; por exemplo, alienação dos trabalhadores e *stress* da gerência?

É justamente na resolução deste tipo de questão que a existência de esquemas participativos de maior escopo pode fazer uma diferença para a empresa. Só que esses programas de envolvimento exigem um compromisso efetivo da empresa com a idéia de aumentar a esfera de decisão de todos os funcionários. A literatura mostra que o padrão normal para um programa de envolvimento dos funcionários é um forte interesse inicial, com amplo apoio por toda a organização, seguido, então por um período de menor entusiasmo no qual o compromisso efetivo da empresa com a participação começa a ser questionado pelos funcionários. Pontos marcantes neste processo de questionamento são conflitos em torno da prioridade do envolvimento em contraposição a outros objetivos ou acontecimentos da empresa: enxugamento de quadros, rotatividade gerencial, conflitos trabalhistas, terceirização e reestruturação organizacional.

O importante para os programas de envolvimento é que eles consigam ir além do chão-de-fábrica, expandindo-se em direção aos níveis decisórios mais altos da empresa. Só assim eles poderão representar uma contribuição significativa para uma transformação, nos moldes da qualidade total. Baseados na experiência dos Estados Unidos, KOCHAN & MCKERSIE (1992) acreditam que um dos temas que caracterizam aquelas situações em que a empresa

consegue ultrapassar a fase inicial é o oferecimento de uma maior segurança no emprego aos funcionários e uma maior segurança institucional para o sindicato. De certo modo, para que os programas de envolvimento venham a ter os efeitos esperados em termos de mudança organizacional para a qualidade, é necessário verificar-se uma integração em três níveis: programas na base para envolver os trabalhadores, políticas que enfatizem a cooperação (como a segurança no emprego), e esquemas que promovam o acesso dos sindicatos no nível estratégico da organização.

O fato da introdução de um programa TQM afetar as hierarquias existentes no local de trabalho e a classificação das qualificações pode provocar insegurança entre os trabalhadores da produção (HUMPHREY, 1990: 14). Num estudo sobre as percepções e respostas dos trabalhadores às novas tecnologias e às mudanças organizacionais, ABRAMO (1988: 130-153) identificou cinco tópicos potencialmente conflituosos. Esses tópicos estão diretamente relacionados com a introdução da TQM:

- a) Um aumento da produtividade coloca em risco o emprego de certos trabalhadores.
- b) Os salários não aumentam junto com o crescimento da produtividade e a atenção e as responsabilidades adicionais requeridas para lidar com o maquinário mais complexo.
- c) A intensidade do trabalho é aumentada, sobretudo quando se espera que os trabalhadores operem mais de uma máquina (polivalência).
- d) O trabalhador perde controle sobre seu tempo, quando trabalha com máquinas automáticas ou dentro de um sistema de produção *just-in-time*.
- e) A pressão dos supervisores de primeira linha aumentou em consequência da necessidade de manter as linhas funcionando de modo contínuo e balanceado.

HUMPHREY (1990) acredita que os trabalhadores seriam receptivos a transfor-

mações organizacionais que apresentassem como contrapartida maior segurança no emprego e elevação do treinamento. Nota também que as empresas brasileiras têm maior autonomia, comparadas com as americanas e européias, para introduzir modificações no processo de trabalho, dado que a organização sindical ao nível da planta é relativamente fraca. Ele identifica uma série de discordâncias entre os trabalhadores e a gerência. Enquanto os primeiros têm insistido numa garantia de emprego, a gerência oferece uma estabilidade *de facto*, sem abrir mão do seu poder de demissão. Além disso, as organizações dos trabalhadores têm-se oposto tradicionalmente aos esquemas de remuneração com base no mérito. A gerência, por sua vez, procura caminhar em direção a um sistema com menor número de classificação de cargos, mas com uma diferenciação salarial por mérito. A opinião de HUMPHREY neste trabalho de 1990 é a de que os trabalhadores, depois de terem sofrido com as arbitrariedades da gerência nos anos 70, dificilmente concordariam que os supervisores adquirissem um poder sobre a determinação dos salários semelhante ao verificado nas empresas japonesas. Conclui (HUMPHREY, 1990: p. 17-18):

*“Para aceitar tais transformações nas práticas do trabalho, os trabalhadores teriam de ter ou uma elevada confiança na boa-fé da gerência, ou então acreditar que eventualmente seriam beneficiados com as melhorias na produtividade. Acontece que nenhuma dessas duas crenças prevalece na indústria brasileira, e foi observado que uma das maiores queixas dos trabalhadores é justamente o fato de que eles não se beneficiam com os ganhos de produtividade”.*

Num artigo posterior, HUMPHREY (1991) conclui que esta sua análise havia sido demasiadamente pessimista e aponta para evidências de que os trabalhadores, pelo menos em algumas fábricas, são receptivos a certas mudanças no estilo gerencial e a um maior compromisso das empresas com treinamento e estabilidade do

emprego. Reafirma, contudo, que no Brasil o ritmo da transformação é mais lento do que na América do Norte e na Europa, em função do baixo nível educacional da mão-de-obra e da falta de qualificações gerenciais, sobretudo no nível de supervisão (HUMPHREY, 1991: p. 14). A questão da opção das empresas brasileiras por uma estratégia “técnica”, que não privilegia o envolvimento dos trabalhadores, continua a ser aventada, dado que tal opção abre mão da idéia japonesa da melhoria contínua (*kaizen*).

Estes pontos colocados por Humphrey e Abramo estavam presentes nas empresas da amostra. O mais importante é que em quase todas elas a direção não tem uma posição clara de como lidar com eles. Isto se explica, por um lado, pelo fato de que, quanto a estes itens, as reivindicações operárias ainda não atingiram um nível considerado preocupante pela gerência. Outra explicação, inclusive admitida por muitos dos entrevistados, é a inabilidade gerencial para lidar com problemas dessa natureza.

A negociação em torno da estabilidade do emprego continua a constituir um problema bastante complicado para as empresas da amostra, o que certamente prejudica o escopo da participação dos funcionários nos programas da qualidade. Num trabalho em que analisam, entre outras coisas, o nível de participação dos funcionários nas empresas suecas, japonesas e italianas, FERREIRA *et al.* (1991) ressaltam a disparidade da experiência destes países, em termos de maior segurança no emprego para os funcionários, com o caso das empresas brasileiras. Em nenhuma das empresas da amostra verificou-se um processo formal de negociação com os empregados, para discutir a estabilidade no emprego. Como já foi mencionado, essas empresas tinham, em sua maioria, taxas de rotatividade menores do que as do conjunto da indústria metalúrgica, mas mesmo assim a gerência relutava bastante em diminuir suas prerrogativas no

âmbito das demissões. O contexto de profunda instabilidade da economia brasileira, ao qual não estavam imunes as empresas da amostra, certamente torna a questão bem mais complicada.

Uma tendência mencionada por muitos dos entrevistados, mas que ainda não é possível confirmar, é a de que a estrutura “enxuta”, adquirida após os ajustes realizados no início dos anos 90, não deverá modificar-se mesmo com uma retomada da atividade econômica. Isso significará, segundo os gerentes entrevistados, uma opção por trabalhar com mão-de-obra reduzida, com maior nível de qualificação e melhor remunerada. Esses trabalhadores tenderiam assim a gozar de uma maior estabilidade no emprego, embora sem garantias formais das empresas nesse sentido.

O caso de uma das mais destacadas empresas em termos da qualidade é bem interessante. Ela optou por adotar uma estrutura enxuta dentro do programa da qualidade, realizando os cortes mais pesados justamente antes da introdução do programa de melhorias, com um compromisso do presidente da empresa de garantir estabilidade para os funcionários que permaneceram. De fato o número de demissões foi reduzido, apesar de a empresa ainda realizar cortes para se “ajustar” à conjuntura do mercado. Aqui vale lembrar o argumento de Ferreira et al. (1990: p. 23) que traduz muito bem o conteúdo desta discussão:

*“É importante frisar que garantias mínimas de emprego não se justificam apenas por critérios de justiça social. Sob o ponto de vista da eficiência produtiva, são pré-requisitos indispensáveis para a consolidação de trabalhadores multifuncionais, para a flexibilidade produtiva, para incrementos na capacidade de inovação de produto e processo das fábricas”.*

Além de minar as bases de uma relação cooperativa entre a gerência e os trabalhadores, um nível elevado de rotatividade afeta negativamente o envolvimento dos funcionários, pelos seus efeitos sobre as políticas de treinamento. O nível de participação dos

funcionários está claramente condicionado pela natureza do treinamento fornecido pela empresa. Um programa de treinamento abrangendo uma ampla gama de qualificações reduz a necessidade de supervisores e permite que os trabalhadores assumam o controle efetivo sobre suas tarefas (LYNCH, 1992: p. 140). Isto, por sua vez, contribui significativamente para a redução dos níveis hierárquicos da empresa. Coloca-se, então, o problema da rotatividade. Empresas com taxas de rotatividade elevada dificilmente investem no treinamento do seu pessoal. De um lado, a alta rotatividade pode ser uma estratégia da empresa para reduzir seus custos de mão-de-obra, algo dominante na década de 70. Pode ser também que a estrutura salarial da empresa não esteja conseguindo reter trabalhadores qualificados, de modo que todo o investimento em treinamento é transferido para outras empresas, com melhor remuneração.

Outro elemento que dificultaria a implantação de formas de organização do trabalho preconizadas pela literatura em TQM seria o baixo nível educacional dos trabalhadores brasileiros. Isto dificulta o seu engajamento efetivo nas atividades de melhoria contínua, essenciais para uma gestão eficiente da qualidade. A falta de habilidade da gerência com a gestão de relações interpessoais, com a atividade de delegação e com a criação de equipes de identificação e resolução de problemas também pode ser listada entre os elementos que dificultam o envolvimento das pessoas nas empresas da amostra.

Esta discussão encerra-se com um questionamento a partir da evidência da experiência inglesa com a gestão da qualidade total, conforme relatada por HILL (1991b: p. 412-413). Ele mostra que, à medida que o programa progride, diminui a preocupação da gerência com o envolvimento dos trabalhadores diretos da produção. Alguns fatores são levantados para explicar esta menor relevância do fator trabalho. O primeiro elemento importante para o caso inglês é que no período mais recente os trabalhadores diretos deixaram de ser um

problema tão conspícuo, em consequência da redução dos conflitos trabalhistas no país (governo Thatcher) e da maior cooperação obtida no local de trabalho (resultante da aplicação das novas políticas de recursos humanos e da TQM). O segundo fator está ligado ao uso dos sistemas automatizados de produção: boa parte dos gerentes acredita que estes novos sistemas estão além da compreensão dos trabalhadores diretos, que passam então a ter um *input* num número restrito de tópicos, na maior parte das vezes limitando-se a identificar um problema e a remetê-lo a outras esferas. Além disso, há a

percepção de que os problemas relativos à baixa qualidade e à baixa produtividade, antes imputados aos trabalhadores da produção, são mais provavelmente causados pela gerência. Por último, o trabalho direto na produção parece hoje algo menos fundamental para as empresas: um declínio no número de trabalhadores diretos, como proporção do emprego total, uma redução dos custos atribuíveis ao trabalho direto, no preço final de venda de um produto, e a crescente importância de outros grupos de funcionários e de processos significa que a prioridade do trabalho direto é reduzida.

#### 4. Conclusões

Dentro do enfoque de teoria das organizações, pode-se afirmar que a implementação de uma estratégia (neste caso particular, uma estratégia da qualidade) é bastante influenciada pelos valores dos elementos responsáveis por essa tarefa. Um programa participativo constitui um importante instrumento para incutir nas pessoas valores coerentes com um esforço de melhoria da qualidade. Isto quer dizer que, além de permitirem a criação da gama de qualificações necessárias para gerenciar um programa de melhoria da qualidade, as políticas de recursos humanos, em particular no que tange à participação dos funcionários, contribuem para a consolidação de um ambiente favorável dentro da empresa, para absorver estes programas. Na medida em que um programa da qualidade na linha da gestão da qualidade total constitui uma profunda mudança organizacional para muitas empresas, a existência de programas participativos que assegurem o envolvimento real do maior número de funcionários no processo decisório relativo a essa mudança ajuda a reduzir as resistências, naturais em qualquer organização, a uma transformação mais radical.

Comparando os resultados obtidos com o esquema de pontuação desenvolvido, observa-se uma classificação bastante

semelhante (tabelas 9 e 10). Em termos das primeiras sete colocadas só existe um caso discrepante: a empresa que obteve a terceira pontuação total em participação ficou em oitavo lugar na avaliação da gestão da qualidade. Fundamental para a comprovação da hipótese inicial foi o fato de nenhuma empresa mal colocada nos critérios de participação obter uma boa pontuação para sua gestão da qualidade. Apesar da subjetividade envolvida no processo de avaliação da gestão da qualidade e, mais ainda, dos programas participativos numa empresa, os resultados da pesquisa (RABELO, 1994) corroboram as relações de causalidade desenvolvidas neste artigo:

- a) As empresas melhor colocadas em termos de gestão da qualidade foram justamente aquelas que tinham avançado mais em termos do grau de participação dos funcionários.
- b) Há um consenso entre os gerentes e engenheiros entrevistados quanto a admitir que o nível de participação dos funcionários afetou de maneira significativa o desempenho da gestão da qualidade nas empresas da amostra.
- c) A história mais detalhada de alguns programas da qualidade (RABELO, 1994: p. 128-146) evidenciou a influência da participação sobre o desempenho dos programas da qualidade nas empre-

sas.

Tabela 9: Situação das Empresas com Melhor Pontuação

Fonte: Pesquisa de campo.

Colocação em Termos de Gestão da Qualidade	Colocação em Termos de Participação
1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>
4 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>
5 <sup>a</sup>	7 <sup>a</sup>
6 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>
7 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>

Tabela 10: Situação das Empresas com Pior Pontuação

Fonte: Pesquisa de campo.

Colocação em Termos de Gestão da Qualidade	Colocação em Termos de Participação
16 <sup>a</sup> (última)	13 <sup>a</sup> (última)
16 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>
15 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>
14 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>
14 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>
13 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>
12 <sup>a</sup>	13 <sup>a</sup>

### Referências Bibliográficas:

**ABRAMO, L.:** “A subjetividade do trabalhador frente à automação”. In: ABRAMO, L.: *Automação e Movimento Sindical no Brasil*. Hucitec, São Paulo, 1988.

**BELL, W.D. & HANSON, C.G.:** *Profit Sharing and Employee Shareholding Attitude Survey*. Industrial Participation Association, London, 1984.

**COCH, L. & FRENCH Jr., J.P.R.:** “Overcoming resistance to change”. *Human Relations*, n.1, p.512-532, 1948.

**COLE, R.:** “Target information for competitive performance”. *Harvard Business Review*, p.100-109, July-September 1985.

**EBRAHIMPOUR, M. & WITHERS, B.E.:** “Employee involvement in quality improvement: a comparison of American and Japanese manufacturing firms operating in the U.S.”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, n.39 (2), p.142-148, 1992.

**FERREIRA, C.G., HIRATA, H., MARX, R. & SALERNO, M.S.:** “Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro”, Trabalho apresentado no Seminário Interdisciplinar “Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho”, ABET: São Paulo (mimeo), 1991.

**FLEURY, A.C.:** “Impactos sobre a organização do trabalho, emprego e renda na indústria metal-mecânica”, POLI/USP, São Paulo (mimeo), 1988.

**FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE:** *Critérios de Excelência - O estado da arte da Gestão da Qualidade Total*. Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, São Paulo, 1993.

**GARVIN, D.:** “Building a learning organization”. *Harvard Business Review*, p.78-91, July-August, 1993.



- GITAHY, L. & RABELO, F.:** “Os Efeitos Sociais da Microeletrônica na Indústria Metal-Mecânica Brasileira: O Caso da Indústria de Informática”. *Anais do Seminário Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão*, DGPC/IG/UNICAMP e FFCL/ USP, São Paulo, 1988.
- GUZY, M.:** “The learner as customer: QFD-designed education”. *ASQC Quality Congress Transactions*, Nashville, p.465-471, 1992.
- HILL, S.:** “How do you manage a flexible firm? The total quality model”. *Work, Employment and Society*, n.5 (3), p. 397-415, 1991a.
- HILL, S.:** “Why quality circles failed but total quality control might succeed”. *London School of Economics* (mimeo), 1991b.
- HUMPHREY, J.:** “The Japanese Model of industrial organisation: can it be implanted in developing countries?”, Paper presented to the symposium on “New Technologies and Societal Trends” at the *XII World Sociological Conference*, Madrid, July, 1990.
- HUMPHREY, J.:** “Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America”, IDS, University of Sussex, December (mimeo), 1991.
- ICHINIOWSKI, C.:** “The effects of grievance activity on productivity”. *Industrial and Labor Relations Review*, n. 40, p. 75-89, 1986.
- JAHODA, M.:** “Some comments on industrial relations research in the twentieth century”. *Industrial and Corporate Change*, n. 2 (2), p. 279-289, 1993.
- KATZ, H.C., KOCHAN, T.A. & GOBEILLE, K.:** “Industrial relations performance, economic performance, and quality of working life efforts”. *Industrial and Labor Relations Review*, n. 37, p. 3-17, 1983.
- KATZ, H.C., KOCHAN, T.A. & WEBER, M.:** “Assessing the effects of industrial relations and quality of working life on organizational performance”. *Academy of Management Journal*, n. 28, p. 509-527, 1985.
- KOCHAN, T.A. & MCKERSIE, R.B.:** “Human resources, organizational governance, and public policy: Lessons from a decade of experimentation”. In: Kochan, T. A. & Useem, M. (eds.): *Transforming Organizations*. Oxford University Press, New York - Oxford, 1992.
- LAWLER, E.E.:** *High-Involvement Management*. Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- LYNCH, L.M.:** “Using human resources in skill formation: The role of training”. In: Kochan, T.A. & Useem, M. (eds.): *Transforming Organizations*. Oxford University Press, New York - Oxford, 1992.
- MASLOW, A.H.:** *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York 1954.
- OGLE, A.:** “Employee empowerment: a profile of Geuga Company”. *ASQC Quality Congress Transactions*, Nashville, p. 283-287, 1992.
- POSTHUMA, A.C.:** *Changing Production Practices and Competitive Strategies in the Brazilian Auto Components Industry*. PhD Thesis, Institute of Development Studies, University of Sussex, (mimeo), 1991.
- RABELO, F.M.:** *Automação Estrutura Industrial e Gestão da Mão-de-Obra: O caso da Introdução das Máquinas-Ferramentas com Comando Numérico na Indústria Metal-Mecânica*. Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP, São Paulo (mimeo), 1989.
- RABELO, F.M.:** *Qualidade e Recursos Humanos na Indústria Brasileira de Autopeças*. Tese de Doutorado, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas (mimeo), 1994.
- ROSEN, C., KLEIN, K.J., & YOUNG, K.M.:** *Employee Ownership in America*. Lexington Books, Lexington (Mass.), 1986.
- RUBINSTEIN, S. (ed.):** *Participative Systems at Work - Creating Quality and Employment Security*. Human Sciences Press, New York, 1987.
- TAUILE, R.:** “Microelectronics and the Internalization of the Brazilian Automobile Industry” In: Watanabe, S.(ed): *Microelectronic, Automation and Employment in the Automobile Industry*. John Wiley & Sons, New York, 1987.

## ***PARTICIPATIVE PROGRAMS AND QUALITY MANAGEMENT***

### ***Abstract***

*In this article I discuss the relationship between participative programs and the performance of quality management efforts. The hypothesis is that higher levels of employee participation contribute to the generation of an organizational climate favorable to the implementation of modern quality techniques. The research was based on a sample of 19 autopart firms. The major analytical step was to empirically verify how the degree of employee participation affected the introduction of quality management programs. Criteria were established to measure results both in the quality enhancement sphere and in terms of employee participation.*

***Key-words: participation, quality management, human resources***