

Qualidade Total: japoneização a la brasilis*

FERNANDO COUTINHO GARCIA **

O sucesso dos programas de Controle de Qualidade Total é examinado do ponto de vista histórico-político-econômico no desenvolvimento do capitalismo internacional e, em particular, com relação ao caso japonês, buscando reflexões no agir de organizações brasileiras quando da implementação desses programas.

As novas tecnologias organizacionais surgem da convergência entre a gerência das empresas e uma guinada internacional do capitalismo. Há uma ruptura clara no que até então era entendido como sendo o Fordismo. Estabelecendo uma contextualização histórica dessas mudanças, vamos começar com a definição de Taylorismo e em seguida conceituar o próprio Fordismo.

O processo de industrialização começa com a Revolução Industrial, que classicamente é dividida em dois períodos - o primeiro, que vai de 1760 a 1830, e o segundo, que vai até 1870. Nessa época é que se verifica com mais veemência o que se convencionou chamar de "acumulação extensiva" do capital, porque a obtenção do lucro está mais centrado na exploração da mão-de-obra, e as máquinas e equipamentos ainda têm pouca relevância na equação produtiva. A "acumulação extensiva" do capital é apoiada por severas vigilância e

* *Texto preparado a partir de uma intervenção no painel Análise Crítica de Programas de Qualidade Total, no Seminário de Abertura do 2º Semestre Letivo da Escola de Biblioteconomia da UFMG, em 19.08.93.*

** *Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo e Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG*

punição, durante jornadas de trabalho de até 16 horas e numa dispersão das técnicas produtivas, muitas ainda sob o controle das corporações de ofício que reuniam trabalhadores capacitados para a fabricação de determinados produtos.

Ao contrário do que pensam muitos, a primeira crise do capitalismo não é a de 1930 com o *crack* da Bolsa de Nova Iorque. Ela vai ocorrer entre os anos de 1875/1895 e foi gerada pela crescente organização dos trabalhadores em sindicatos. A ação desses trabalhadores, unidos pelo espírito corporativista, criou sérios obstáculos às investidas do capitalismo. Agindo de forma bastante politizada, eles vão deflagrar inúmeras greves durante o período, o que vai afetar muito a capacidade de lucratividade do capital. O capitalismo, desde essa primeira crise, sempre foi capaz de construir respostas que evitassem a desagregação do sistema de acumulação do capital. As formulações do engenheiro mecânico americano Taylor, que publica sua primeira obra em 1895, vêm atender em cheio às necessidades de reorganização do capitalismo.

Taylor sempre preferiu trabalhar dentro da fábrica e lá ele observou que determinadas técnicas poderiam provocar uma radical mudança nos padrões de produtividade. Foi a partir dessas observações que ele formulou sua obra mais conhecida: **Princípios da Administração Científica do Trabalho**, centrada em três pontos: 1) A total separação entre planejamento e execução da produção, formalizando de maneira objetiva a divisão do trabalho; 2) A seleção "científica" do trabalhador; em seu livro, Taylor vai descrever o trabalhador ideal como sendo do "tipo bovino" — robusto e extremamente forte, e com o cérebro "do tamanho de um alfinete" (*sic*); 3) A cronometragem de tempos e movimentos deve passar a ser utilizada tanto para o recrutamento do trabalhador, como para forçá-lo a cumprir uma produtividade mínima; assim surge na fábrica a tão repudiada figura do cronometrista que acompanha o desempenho de cada operário da hora que entra à hora que sai da fábrica. Todas essas mudanças provocam ganhos de produtividade estupendos, aumentando em muito a lucratividade do capital. Nos EUA, o Taylorismo foi implantado ainda no início do século, enquanto que na Europa, devido às enormes resistências colocadas pelos sindicatos (lá muito mais organizados), isso só foi possível na década de 20.

Mas uma outra grande crise do capitalismo emerge a partir daí e a compreensão de suas causas são facilmente entendidas. Utilizando uma mão-de-obra altamente desqualificada, o Taylorismo remunerava

muitíssimo mal os trabalhadores, que não tinham capacidade de consumo. Assim, ao lado de um aumento da produtividade e, conseqüentemente, da oferta — cria-se uma classe trabalhadora sem nenhum poder aquisitivo. O resultado óbvio é a chamada “crise de oferta”, resultando na quebra das empresas que não tinham para quem vender. O *crack* da bolsa de Nova Iorque em 29 reflete dramaticamente essa crise estrutural.

Mas então uma nova resposta do capitalismo é gestada em seu interior. É justamente o Fordismo, assim conhecido por ter sido o empresário Henry Ford o seu autor. Ele se assenta em dois pilares básicos. O primeiro deles é a introdução da esteira na planta da fábrica. Com ela, não é mais o odioso cronometrista que vai — de forma ostensiva — controlar o tempo de produção. Agora, é a esteira que vai controlar os tempos e movimentos do operário de uma forma muito eficaz, imperceptível e sem estimular resistências.

O outro objetivo revolucionário que introduz é o estabelecimento de uma norma salarial. Essa norma salarial começa com o estabelecimento do *Five Dollars per Day*, que rapidamente evolui para US\$ 11, US\$ 12. O trabalhador, então, continuaria alienado, mas teria sua TV, seu carro etc. O resultado é que forma-se um ciclo econômico que pode ser assim esquematizado: investimentos e criação de postos de trabalho/produção/taxa de lucro/investimento e criação de postos de trabalho. Com a capacidade de consumo dos trabalhadores, resolve-se o entrave, enfrentado anteriormente pelo capitalismo, de não ter quem consumisse a produção, gerando excesso de oferta.

O Estado também passa a ter um papel importante nessa nova fase do capitalismo, porque vai contar com maior arrecadação, podendo fazer investimentos sociais. Surge assim o chamado Welfare State: Estado do Bem-Estar Social.

Na esfera internacional, os EUA vão impor ao resto do mundo esse modelo industrial de consumo de massa. O Plano Marshall — que possibilita a reconstrução da Europa — exige enormes sacrifícios fiscais e o parlamento americano exige que, na Europa, seja implantado o modelo que no seu país estava dando certo. É importante afirmar que essa situação não se aplica ao Brasil. Aqui, nós nunca tivemos Fordismo, porque nunca tivemos consumo de massa. O consumo no Brasil restringe-se a 10% da população.

Acontece que o Fordismo vai acabar revelando uma contradição interna sua, possibilitando uma nova crise. Quando o trabalhador passa a ter um poder aquisitivo mais elevado, ele vai ter acesso a bens

culturais, a se educar e a consumir informação. Isso vai gerar inevitavelmente a formação de uma consciência crítica entre os trabalhadores. Boa parte deles então passa a questionar a rígida divisão do trabalho que impunha a separação completa entre o planejamento e execução do trabalho. Essa qualificação crescente do trabalhador vai criar problemas dentro da fábrica e haverá quedas de produtividade por essa crise interna do Fordismo.

O empresariado sem visão tenta a saída desse entrave através da introdução de transformações tecnológicas. Os empresários — presentes em todo mundo, mas marcadamente nos EUA e Inglaterra — apostam que a introdução de novas tecnologias resolverá as duas fases da crise. Primeiro, aumentando a produtividade. Segundo, forçando um retrocesso da mobilização sindical, porque ameaçaria os trabalhadores com o fantasma do desemprego. Uma outra parcela inteligente consegue enxergar, a partir da lição ensinada pelos japoneses, que é preciso alterar profundamente a organização do processo de trabalho.

A crise externa completa o quadro com os choques do petróleo em 73 e 79. Por ser uma energia de produção, o aumento do preço do barril gera uma crise no capitalismo. Essa crise externa recebe uma resposta, que é a chamada Reestruturação dos Anos 80. O fundamental nessa mudança é que vamos ter a produção em pequenos lotes, em substituição à produção em massa. É a produção por encomenda que avança sobre a produção em grande escala.

As experiências internacionais, com o que a literatura chama de "novas racionalizações organizacionais", são muito importantes de serem conhecidas, porque os trabalhadores obtiveram ganhos com elas. Começaremos pelo Japão, que já é o exemplo mais clássico dessas experiências. Antes da Segunda Guerra Mundial, as fábricas japonesas não eram nem Tayloristas ainda; eram militarizadas mesmo. O Estado no Japão até aquela época era eminentemente bélico e, dentro da fábrica, o trabalhador era tratado como um soldado. Cerca de dez famílias detinham o controle da economia japonesa, que era concentrada em conglomerados industriais.

Com a rendição japonesa, os EUA vão literalmente ocupar o Japão, forçando a sociedade japonesa a se democratizar. Introduziram o Fordismo (linha de montagem e a norma salarial, e uma legislação que trouxe direitos trabalhistas como o de greve). Exilaram as oligarquias e expropriaram-nas de seus conglomerados industriais. As ações foram pulverizadas via mercado de capitais. Assim, os

diretores das empresas japonesas são geralmente funcionários de carreira e detêm, no máximo, 4% das ações. Em 1983, apenas 0,65% das ações das 849 maiores empresas japonesas pertenciam a seus presidentes. Estabeleceram ainda uma paridade fixa entre o dólar e o ien, o que forçou o Japão a enormes esforços para importar.

Ao fim da década de 50, entretanto, começaram a pipocar greves por todo o país. Os japoneses vão-se perguntar: o quê está acontecendo de errado? Para descobrir as respostas, missões empresariais visitam os Estados Unidos para saber como os americanos conseguem obter altos índices de produtividade com aquele modelo que era bem sucedido naquele país, mas que no Japão não funcionava. Em seguida, os japoneses criaram no seu país um centro de produtividade.

É interessante notar que a idéia de produtividade é americana e não japonesa. Só que uma diferença fundamental vai ditar o sucesso no Japão e o fracasso que hoje se verifica nos EUA. É que, para os americanos, produtividade significa aumento da produção, desde que não tenha havido aumento na formação de capital fixo (máquinas e equipamentos). Já os japoneses vão buscar um aumento de produtividade conjugado com melhoria da qualidade. Para atingi-la, partem de três princípios: 1) Temos que criar mecanismos para acabar com o acirramento dos conflitos trabalhistas (greves generalizadas); 2) temos que aumentar a produtividade industrial e garantir salários reais que repassem esse aumento dos lucros; 3) vamos buscar a competitividade internacional a partir de um modelo industrial tipicamente exportador.

O primeiro resultado concreto da decisão de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade são os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), que aparecem no Japão em meados dos anos 60. O CCQ é a reunião de trabalhadores, no expediente ou em horário extra, em que se discutem formas de aumentar a produtividade. Importante: todo o tempo que o empregado dispensar para o CCQ é remunerado. Assim, de imediato os trabalhadores aderiram e em pouco tempo havia CCQs espalhados por todo o Japão. O trabalhador passou a ter, conforme a empresa, de 18 a 24 salários anuais. Junto com o CCQ também veio a estabilidade no emprego, que hoje alcança 33% das empresas japonesas (justamente as maiores responsáveis por cerca de 90% da economia hipônica). Essa estabilidade só é possível porque, quando a empresa entra em crise, reduz-se a margem de remuneração dos seus acionistas.

A noção de parceria entre empresas é fundamental para que entendamos como se dão as transformações no sistema produtivo japonês. O modelo comunitário de empresa funciona com uma empresa-mãe e várias empresas filhas (suas fornecedoras). A relação entre essas empresas não é de competitividade predatória, como conhecemos nos EUA. Pelo contrário, há um alto grau de compromisso entre elas. Existe uma divisão dos fornecedores em primeiro nível, segundo nível, terceiro nível e quarto nível. Tomemos como exemplo a Honda. Ela detém 51% das ações do seu fornecedor de primeiro nível, de quem compra com exclusividade ao mesmo tempo em que lhe garante assistência técnica e gerencial. No segundo nível, a participação acionária da empresa-mãe varia de 20 a 49%. No terceiro, vai até 20% da participação acionária. O quarto nível não tem participação acionária. Localiza-se aí a face perversa do modelo japonês - nessas pequenas empresas geralmente trabalham imigrantes que se submetem a um trabalho temporário e sem garantias trabalhistas. O salário também é muito baixo.

A relação superior/subordinado também é de outra ordem no Japão das novas racionalizações do processo de trabalho. O fluxo informacional das empresas japonesas dos níveis elevados é muito mais horizontalizado do que o fluxo piramidal das empresas ocidentais clássicas. Enquanto que o modelo predominante nos EUA é de hierarquia, no Japão vai ser privilegiada a aprendizagem. Tanto é assim que um dos fatores que mais pesa na seleção de pessoal é a disposição para aprender. O número de horas destinadas para treinamento de um operário japonês dos níveis superiores soma a dois meses anualmente. Vale frisar que o custo do treinamento dos CCQs é 100 vezes menor do que os resultados obtidos.

Um equívoco muito difundido é o de que o aumento da produtividade japonesa deve-se às inovações tecnológicas. Para se ter uma idéia, o investimento em pesquisa e desenvolvimento nos EUA é o dobro da quantia investida no Japão. Mesmo assim, os americanos não conseguem reverter as inovações tecnológicas em produtividade. Isto por um motivo: na indústria ocidental de modelo americano, os cientistas fazem inovações a partir de indagações deles próprios. Imaginam determinada invenção ou aperfeiçoamento, produzem-na, e só depois testam para ver se funciona. O trabalhador, que está lidando diretamente com o objeto em estudo, não tem nenhuma participação. A *holding* IBM mantém, na Suíça, uma cidade de cerca de 60 mil pessoas (incluindo os familiares), só para pensar. Para

pensar na Suíça, distante milhares de quilômetros onde se dá o processo produtivo.

No Japão, a base operária não se desqualifica e sim qualifica-se cada vez mais. Toda pesquisa surge por meio de indagações feitas pelos operários; quem pensa é aquele mesmo que faz. Questiona-se, com isso, o conceito de alienação de Marx, através do elevado grau de polivalência dos operários. O sistema de sugestões, por exemplo, é um negócio fantástico. Na Toyota, cada empregado faz 33 sugestões de melhorias por ano — praticamente três por mês. Desse total, 97% são acatadas pela empresa. Nos EUA, ao mesmo tempo em que são produzidos cerca de cinco carros, no Japão produz-se de seis a doze veículos. O custo unitário do carro japonês é 34,4% menor do que o americano. Num lote de 32 mil veículos japoneses, apenas 11 são iguais, tamanha a capacidade da fábrica assimilar especificidade da produção por encomenda. Só mais um dado: a IBM está tendo que segmentar sua participação no mercado, restringindo-se aos computadores de grande porte. No mercado dos micros e médios computadores, os americanos já perderam para os japoneses.

A melhoria dos índices de produtividade é revertida para os salários. Nos EUA, há uma discrepância salarial entre o presidente da empresa e o operário que fica em torno de 33 vezes. No Japão, essa diferença não passa de 5,7 vezes. A remuneração dos acionistas nos EUA é de 21,7% e no Japão é de 11,8% - a metade. No Japão, a remuneração dos trabalhadores dos níveis elevados é assim composta: 80% é o salário-base, para o qual pesa individualmente o tempo de "casa" e coletivamente a eficiência; 10% da remuneração origina-se de horas extras e 10% do auxílio-transporte e auxílio-moradia, que têm um custo muito elevado. A avaliação de desempenho acontece duas vezes ao ano. Leva-se em conta a aquisição de novas competências; vontade de aprender, espírito de cooperação com o grupo de trabalho (Grupos Semi-Autônomos — GSA) e zelo com a limpeza e higiene. Se o trabalhador não atende aos requisitos acima, ele pode ser demitido e rebaixado para uma empresa de nível inferior.

A negociação coletiva entre as empresas e trabalhadores se dá a cada primavera. Uma federação de sindicatos representam os trabalhadores e eles só negociam o salário-base. O sindicato da empresa negocia a composição final da remuneração e mais uma pauta ampla de reivindicações.

Existe uma crítica psicossocial ao modelo japonês que se justifica. Apesar de se falar muito no suicídio elevado, ele é ainda mais grave

na Suécia. Mas sem dúvida a sociedade japonesa cultiva uma competição extrema. Os altos níveis de suicídio e essa competição predatória têm a primeira explicação na própria estrutura educacional japonesa. As grandes empresas do primeiro nível só recrutam universitários que cursaram a Universidade de Tóquio, e só aceitam os formados em determinadas escolas técnicas de segundo grau. Aos 4 anos, a criança tem que fazer uma primeira seleção para o primário, porque o primeiro grau nas melhores escolas é reservado apenas para os que concluíram lá o pré. A partir daí, os vestibulares se sucedem e o clima tenso acontece na época do vestibular na Universidade de Tóquio, quando muitos reprovados se suicidam. Quem cursar outra universidade já sabe de antemão que não terá lugar assegurado nas melhores empresas do país.

Na Alemanha, o pacto entre os trabalhadores e as empresas é mais interessante. A negociação é feita por ramo de atividade e todas as empresas (por menores que sejam) entram no contrato coletivo. É o maior salário do planeta: 24 dólares à hora (quase o dobro do recebido no Japão); os salários alcançam mais de 8 mil dólares por mês.

A Suécia avança ainda mais. A única central de trabalhadores negocia com a central patronal. A produção por "docas" é a contribuição mais específica desse país para as novas racionalizações do processo de trabalho. São grupos de trabalhadores que, em número bem mais reduzido, executam tarefas que antes demandavam muito mais gente. É um processo de altíssima polivalência e rotatividade de funções. Para se ter uma idéia, de 8 a 12 trabalhadores produzem um carro. Quem já visitou a Fiat em Betim sabe que lá são necessários mais ou menos mil operários para fazê-lo. Veja como a fragmentação do trabalho na Suécia é bem menor.

A experiência italiana mais citada é a da Emília Romagna, chamada de "Terceira Itália". Quando o norte do país introduziu um ritmo acelerado de inovações tecnológicas, grandes contingentes de desempregados se formaram por todo país. Foram direcionados para essa região central da Itália, por intermédio de uma ação conjunta dos sindicatos e do governo. Tradicional área de influência do ex-Partido Comunista Italiano (hoje PDS — Partido da Esquerda Democrática), muitos dos micros e pequenos empresários que lá montaram indústrias eram militantes do partido. As negociações dão—se então num ritmo mais conciliatório do que o de confronto. A produção das pequenas indústrias da Emília centra-se nos setores de mecânica e

máquinas-ferramenta (um setor de bens de capital), calçados e têxtil. Esses setores alcançaram índices de produtividade muito elevados, conferindo-lhes notoriedade mundial.

Por que o controle de qualidade total aumenta a produtividade? Na verdade, temos que entendê-lo como um conjunto dinâmico de medidas. Esse caráter dinâmico é o primeiro pressuposto desse e de outros programas, em oposição ao que era praticado até então. Anteriormente, um único departamento era responsável pela qualidade. Geralmente, ele se localizava no final da linha de produção. Havia, assim, um alto índice de desperdício e de rejeição porque, como os erros eram verificados só no final do processo, em muitos casos não havia forma de repará-los. A filosofia da qualidade total parte da constatação de que o alto índice de defeitos é motivado por um controle estático e isolado da qualidade.

O objetivo gerencial era, à medida que diminuía defeitos e aumentava a produtividade, rebaixar os custos de produção. Esse rebaixamento é condição para se sobreviver num mercado competitivo. No Japão, lucro mais custo é igual ao preço de venda — essa a equação que move a empresa na competição do mercado.

Aqui no Brasil, a lógica é inversa: preço de venda menos custo é igual a lucro. Significa dizer que o preço de venda ao consumidor está sempre garantido, porque não há competição no mercado. Uma das poucas coisas boas que o governo Collor de Mello pretendia implantar era um programa de modernização baseado em três iniciativas. Um programa industrial de comércio exterior, que iria reduzir alíquota de importação, para forçar as empresas brasileiras a serem mais competitivas. Um programa de incentivos à capacitação tecnológica e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Nenhum deles foi implementado.

Mas alguma coisa está mudando nesse cenário, pelo menos quanto aos setores voltados para a exportação. Com a chegada do primeiro lote de normas internacionais — chamada de ISO 9.000 —, as empresas só poderão exportar produtos nacionais se atenderem a exigências acordadas no mercado internacional. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear e o Instituto de Metrologia (Inmetro), dentre outros, serão os responsáveis pela fiscalização da aplicação dessas normas, o que eventualmente pode desencadear um processo em vários outros segmentos da economia.

A segunda etapa da Qualidade Total é chamada de Controle Estatístico de Processo — CEP. Nele, todas as etapas de produção

são quantificadas através de métodos apropriados. Forma-se assim um mapa da produção. O fluxo de informação tem que estar funcionando de forma ágil, para garantir um controle fiel do que esteja acontecendo na linha de produção. A autonomia do operário é condição imprescindível para que o CEP funcione. Aí surgem barreiras de cultura organizacional da empresa. É a famosa "cultura do memorando" que emperra o desenvolvimento de qualquer setor.

O terceiro estágio centra-se no envolvimento dos fornecedores. Uma vez que tenha otimizado a produção de uma empresa, setor por setor, o envolvimento dos fornecedores passa a ser o passo seguinte. As empresas fornecedoras serão então selecionadas a partir dos critérios de eficiência gerados dentro da empresa. Se este ou aquele não atenderem a essas exigências, serão dispensados.

O quarto estágio é chamado de Controle Estratégico da Qualidade e pressupõe o envolvimento sistemático e dinâmico dos consumidores. Até atingir essa etapa, são precisos de 4 a 5 anos e muita disposição para vencer uma série de barreiras de cultura e poder da organização.

O Programa de Qualidade Total deixa muito claro que, sem uma mudança radical na cultura organizacional, ele é totalmente inviável. A empresa tem que deixar de ser autoritária para adotar um modelo de gestão participativa. Sem a participação de todos os trabalhadores dos diversos setores da empresa, falar em Qualidade Total é uma completa heresia. E quais são as reais motivações do trabalhador para se envolver? Com certeza: ganhar autonomia e ter um trabalho onde sua criatividade possa aflorar; ter a sua renda aumentada e, por último, ter uma perspectiva de empresa estável.

Outra coisa que impressiona na implantação prática desses programas de qualidade e produtividade no Brasil é a capacidade do empresariado nacional em distorcer as idéias e modelos japoneses. A começar pelo Círculo de Controle de Qualidade. Enquanto no Japão ele foi o primeiro impulso para mudanças ainda mais ousadas, no Brasil as empresas o usaram para fazer o trabalhador enfrentar jornadas mais extensas — sem ganhar nada por isso. Foram vários os casos em que as empresas adotavam jornadas "extras" de 3 ou 4 horas, sem que o trabalhador recebesse um centavo por isso. As idéias lançadas pelos trabalhadores nessas discussões economizavam milhões de dólares para algumas fábricas. Em troca, o trabalhador recebia diplomas, panos de prato bordados ou, no máximo, estadas de fim-se-semana em hotéis de luxo que a família do traba-

lhador não enfrentava com medo de passar por humilhações.

A parceria é outro aspecto que foi totalmente distorcido no Brasil com a implantação generalizada e perversa da terceirização. E não pensem que ela se dá apenas nas áreas de segurança, transporte, alimentação e conservação; está em toda empresa. Se determinado produto for rejeitado pelo mercado, é simples, dispensam-se os empregados da empreiteira, pois os custos trabalhistas são muito pequenos.

Reconheço a situação caótica do país do ponto-de-vista social. Culpa de uma política econômica perversa, da falta de uma política industrial, do desmantelamento do Estado Brasileiro, do descaso com a educação, com a saúde etc. Hoje, 1% da População Economicamente Ativa (PEA) ganha acima de 40 salários mínimos. Por outro lado, 39% da PEA ganha no máximo um salário mínimo. Uma comparação internacional revela bem a dimensão da nossa injusta distribuição de renda. A massa salarial da Europa representa 70% a 80% da moeda que circula nos países envolvidos em sua economia. No Brasil, essa relação era de 30% em 1980 e em 1990 caiu para 23% do total da moeda circulante. De 90 a 91, o poder aquisitivo do trabalhador brasileiro caiu 38%. Enfim, em indicadores sociais, o Brasil só fica atrás da Hungria e do Paquistão.

Portanto, é imperioso que o Brasil retome o investimento social e aumente o seu mercado interno através da expansão do poder aquisitivo. Sem isso, jamais terá um lugar nessa nova divisão internacional do trabalho. E o que devemos entender por nova divisão internacional do trabalho?

No mercado internacional está-se configurando uma divisão que vai posicionar, de um lado, os países empenhados na exportação de matéria-prima (*commodities*). Há também os que vão ter o seu nicho com a venda de produtos semi-manufaturados e manufaturados com base em recursos naturais. Esses serão os países pobres, que vão entrar no mercado com produtos de baixo valor agregado. Os países ricos serão aqueles que vão colocar no mercado produtos com alto valor agregado. E certamente terão lugar de destaque aí os chamados novos materiais — fibras óticas, plástico nobre, cerâmica de alto desempenho, etc.

Que futuro terá o Brasil, se continuar exportando farinha de soja, frango, aço, suco de laranja concentrado, etc? Ou mesmo se continuar exportando carros às expensas de incentivos fiscais, que tiram dinheiro do contribuinte para dar de bandeja ao empresariado internacional,

enquanto podia-se estar investindo em áreas sociais carentes?

Até agora, as conhecidas "vantagens comparativas" que o Brasil tinha eram a matéria-prima abundante e a mão-de-obra barata. Por isso, o capital internacional queria investir aqui. Hoje em dia isso mudou muito. O próprio capital internacional sofreu o impacto: achou que, investindo em tecnologia, poderia rebaixar salário, tirar garantias sociais dos trabalhadores. Ao contrário, hoje as empresas estão cada vez mais dependentes dos trabalhadores qualificados, hiperqualificados. Somente a eles, com amplo conhecimento do processo de produção, é seguro entregar a responsabilidade de conduzir sistemas automatizados e robotizados. A matéria-prima que o Brasil tem hoje também não vai interessar daqui a pouco tempo. Os novos materiais também vão substituí-los em grande medida. Assim, o Brasil hoje não exerce atração sobre os investimentos externos.

O movimento sindical tem que participar desse processo. Se não nos modernizarmos, vamos perder o bonde da história pra valer. O que busca o movimento sindical combativo? Não são melhores salários, emprego estável, melhores condições de trabalho, autonomia e maior satisfação no trabalho diário? Então, por que adotar o enfrentamento logo de saída, se as novas racionalizações do processo de trabalho significam grandes avanços nesse sentido? As novas tecnologias organizacionais só libertam o trabalhador; são libertadoras, portanto. O movimento cooperativo que eu defendo é aquele que existe em outros países, mas assentado sobre uma série de conquistas dos trabalhadores.

E é muito perigoso que os sindicatos não participem desse processo. Principalmente porque há uma tendência do trabalhador brasileiro em aderir às empresas. Na minha opinião, o impulso inicial das pessoas é o de amar as instituições. Se essa empresa consegue gerar fatores de identificação com os seus empregados, os sindicatos podem ser colocados à margem dessa relação empregado/empresa.

Na minha faculdade, um trabalhador aposentou-se com 35 anos de serviço e, depois de dois meses, teve um infarto fulminante. Um outro está aposentado há dois anos e vai todos os dias para a faculdade, chega às sete da manhã e só sai ao meio-dia. Orientando um trabalho na cidade de Ipatinga, descobrimos um trabalhador que vestia o uniforme da empresa todos os dias para ir ao "boteco". Ele também já estava aposentado e torcia para que o Brasil entrasse na Guerra das Malvinas, na época em pleno andamento. "Se os brasileiros forem para a Guerra, pode ser que sobre uma vaga na usina e eles

me chamem de volta”.

Orientei uma tese de mestrado em Administração, na qual o autor partia da hipótese de que havia uma grande integração do trabalhador com a empresa. Eu fiquei empolgado com o trabalho quando pude ver o documento que criava o departamento da empresa, especialmente para cuidar do aposentado. O seu objetivo era preparar psicologicamente a pessoa, para evitar as rupturas drásticas que aconteciam quando ela se aposentava. Tamanho o grau de identificação e integração do funcionário com a empresa. Em psicanálise, chama-se a isso de ideal do ego. Isso já acontecia em 1988; imagine agora se a Qualidade Total avança? O Sindicato pode ficar de fora e a organização sair como a grande vitoriosa.

Total Quality: Japanization Brazilian-style

The success of Total Quality Control programs in the development of international capitalism is analysed from a historical, political and economic point of view. Specially, the analysis seeks to reflect on how Brazilian organizations act when implementing such programs, and to what extent the principles and ideas of the Japanese model are being followed.