

# CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE:

UM ESTUDO DE CASO NO BRASIL E UMA  
AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA FRANCESA



■ **Déa Lúcia Pimentel Teixeira**

Professora do Instituto de Economia da UNICAMP e  
Doutoranda da EAESP/FGV.

\* **RESUMO:** O presente artigo apresenta, inicialmente, um estudo de caso e a respectiva avaliação do processo de implantação de CCQs em uma filial brasileira de empresa multinacional.

Na segunda parte do trabalho, relata-se a experiência francesa recente de incorporação dos círculos de qualidade ao processo de organização do trabalho, em doze grandes empresas, pesquisadas e avaliadas por Françoise Chevalier, em um período de cinco anos (1980-85).

\* **PALAVRAS-CHAVE:** Círculos de Controle de Qua-

lidade, participação dos trabalhadores na gestão, mudança tecnológica e organização do trabalho.

\* **ABSTRACT:** This paper presents in its first part a case study and the corresponding evaluation of the set up of Quality Control (QC) Circles in a Brazilian affiliate of a multinational corporation.

The concluding part of the paper reports the recent experience regarding the set up of QC Circles within the work organization process, in France, carried out in twelve large enterprises, surveyed and evaluated by Françoise Chevalier during a five year period (1980-1985).

\* **KEY WORDS:** Quality control circles, workers participation in management, technological change and work organization.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo objetiva apresentar, num primeiro momento, um estudo de caso do processo de implantação de CCQs em uma filial de empresa multinacional instalada no Brasil.

Na segunda parte do trabalho, pretende-se relatar a experiência francesa recente de incorporação de círculos de qualidade — como são chamados os CCQs na França — ao processo de organização do trabalho, descrita e avaliada pela pesquisadora Françoise Chevalier, através do acompanhamento de doze empresas francesas, no período de cinco anos.

### ESTUDO DE CASO: A IMPLANTAÇÃO DE CÍRCULOS DE CONTROLE DE QUALIDADE-CCQs NA EMPRESA WRITEX S.A. - ACESSÓRIOS PARA ESCRITÓRIOS<sup>1</sup>

#### 1. O processo de implantação, suas características e a evolução do programa

O sistema de CCQs foi implantado na empresa em estudo, em novembro de 1981 — por um gerente de programas de qualidade e introdutor pioneiro desses grupos em outra grande multinacional instalada no Brasil —, por meio de palestras e seminários de informação, formação e motivação do pessoal da empresa.

Contando na ocasião com 2000 empregados, a Writex S.A., filial de multinacional de origem americana, instalada na região de Campinas desde a década de 40, criou em seu organograma o cargo de Coordenador Geral de CCQ, pertencente ao Departamento de Engenharia de Manufatura e subordinado ao Gerente Geral de Engenharia de Manufatura.

Para o preenchimento do cargo, foi escolhido um funcionário do Departamento de Custos, selecionado a partir de um exame de caráter interno à empresa.

Os objetivos apontados pela Writex para a adoção desse programa refletem a busca de: aumento da produtividade, melhoria da qualidade de produtos e serviços, aumento da produção, redução de custos e melhoria das relações empresa-empregados através da participação destes últimos nas decisões da empresa.

A palavra final sobre a oportunidade de implantação da inovação e sobre o processo a ser utilizado originou-se da matriz que já desenvolvia esse programa há alguns anos, em sua sede e em outras subsidiárias. O projeto dos CCQs fazia parte, na matriz, de um programa global de qualidade e produtividade que estava apresentando resultados satisfatórios em termos de redução de custos e de melhoria de qualidade e das condições de trabalho.

Consistiu em fator determinante da decisão de implantação dos círculos nas filiais, a exigência de reduzidos investimentos assim como a possibilidade de acoplamento paralelo dos grupos circunistas à estrutura formal da empresa, dispensando, portanto, reformulações quanto ao processo de divisão do trabalho e de constituição dos níveis hierárquicos: os operários “circunistas” continuam subordinados a um encarregado de seção, que, por sua vez, se subordina a um supervisor (geralmente um técnico ou engenheiro), só se reportando ao líder de seu grupo de CCQ para resolver problemas relativos ao projeto em desenvolvimento naquele momento.

Para a formação dos círculos, o processo utilizado foi a realização de palestras de motivação e esclarecimento, pelo Coordenador Geral, em diversas áreas da empresa, e distribuição, a seguir, de fichas para a inscrição dos voluntários interessados. Dentre os participantes de cada grupo formado, em número variável de quatro a dez pessoas, elege-se um líder (escolhido apenas pelos participantes), o qual coordenará os projetos e se responsabilizará pelo desenvolvimento dos mesmos e representará seu círculo perante a empresa e o Coordenador Geral. Também pelo mesmo processo é eleito um secretário, para cada grupo, com a função de dar assistência ao líder e de responsabilizar-se pela elaboração da ata de registro dos trabalhos.

Depois de formados os grupos, o passo seguinte consistiu no treinamento desses voluntários sobre técnicas de funcionamento dos CCQs e de utilização de instrumentos adequados à elaboração dos projetos.

A partir do quadro A, pode-se observar a evolução da quantidade de círculos criados na empresa, no período de 1982 a 1988, cujo desenvolvimento apresenta duas fases distintas: uma de crescimento (de 1981 a 1985) e outra de redução (de 1986 a 1988). O quadro evidencia, ainda, no mesmo período, a quantidade de projetos implantados, o número de empregados envolvidos no programa e a época de desativação de cada grupo.

Das razões alegadas para semelhante esvaziamento do programa, destacaram-se:

1) A instituição do Plano Cruzado, em 1986, que interferiu na organização do trabalho da empresa, uma vez que a necessidade de aumento da produção para atender ao aumento da demanda impediu a continuidade das reuniões dos círculos, realizadas até aquele momento em horário normal de expediente. As reuniões (cerca de duas por mês, com a duração de duas horas cada uma, aproxima-

1. Estudo de caso elaborado, em 1988, por aluno do curso de Ciências Econômicas da UNICAMP — Wellington Lopes de Souza — e integrante de sua monografia de conclusão de curso, orientada pela professora Déa Lúcia Pimentel Teixeira.

Quadro A - Evolução histórica dos CCQs na Writex S.A.

ANO	Nº DE GRUPOS CRIADOS	Nº DE PROJETOS IMPLANTADOS	SETOR*	Nº DE PARTICIPANTES POR GRUPO	TOTAL DE GRUPOS EM FUNCIONAMENTO	TOTAL DE PARTICIPANTES	DATA DA DESATIVAÇÃO POR GRUPO
81	4	—	P	9/8/10/7	4	34	88/87/86/ATIVO
82	3	7	P	10/9/8	7	61	86/86/ATIVO
83	3	16	P	6/10/9	10	86	86/87/86
84	4	30	P	10/4/8/9	14	117	86/86/87/86
85	5	87	P	7/8/8/7/9	19	156	86/87/86/87/86
86	1	32	A	5	9	70	87
87	0	10	—	—	3	24	—
88**	1	3	P	13	3	28	ATIVO
TOTAL	21	185	—	174	—	—	—

\* P = Produção; A = Administração  
 \*\* Até o mês de setembro, inclusive.

damente) passaram a ser efetuadas em horário fora do expediente e, embora remuneradas tal qual horas-extras, não motivaram suficientemente os grupos que paulatinamente foram deixando de se reunir.

2) A realização de uma greve de oito dias levada a efeito pelo pessoal da produção, em 1987, quando mais de 150 empregados foram demitidos, inclusive cerca de 40 pertencentes aos grupos de CCQ.

3) A falta de apoio do pessoal ocupante dos quadros formais da empresa, especialmente os supervisores (engenheiros, técnicos e chefes de seção) — desinteressados em analisar e oferecer sugestões aos projetos elaborados pelos membros dos grupos — e os encarregados de seção — temerosos da concorrência apresentada pelos circulistas que poderiam se projetar perante as chefias por meio dos trabalhos efetuados.

4) A inexistência de um programa motivacional constante para mobilizar os operários.

5) A demora na implantação dos resultados dos projetos.

6) A impossibilidade de maior dedicação

do pessoal dos grupos aos trabalhos em desenvolvimento e de melhor acompanhamento, pois, com exceção dos horários de reuniões, as prioridades de atividade estabelecidas pelas chefias contemplam as tarefas rotineiras e não as eventuais (projetos dos CCQs).

7) A falta de intercâmbio entre os diferentes círculos existentes na empresa, no sentido de ampliação da colaboração e do interesse nos vários tipos de estudos desenvolvidos.

Embora tenha ocorrido a desmobilização visualizada no quadro já mencionado, a incumbência atual (final do exercício de 1988) do Coordenador Geral dos CCQs é realizar uma avaliação das causas do sucesso de alguns grupos e do fracasso dos demais e assumir posteriormente a tarefa do reerguimento do programa.

## 2. Os custos do programa CCQ na Writex S.A.

Os custos de implantação e desenvolvimento dos CCQs são significativamente reduzidos na empresa, uma vez que consistem basicamente do salário do Coordenador Geral, das horas-extras pagas aos participantes (estimadas em quatro horas mensais, por participante), dos materiais didáticos de treinamento (apostilas) e pagamento das festividades e

premiações (viagens, brindes, churrascos, visitas a empresas, realizados aproximadamente uma vez por ano).

De modo geral, os projetos desenvolvidos pelos CCQs (quadro B) não são avaliados quantitativamente, em termos dos custos que acarretam e da redução de custos ou ampliação da produção e da produtividade que propiciam. Somente os projetos realizados com o objetivo precípuo de redução de custos (25,4% dos projetos elaborados no período analisado), apresentam em seu relatório final um cálculo aproximado do resultado alcançado, expresso em valor da economia obtida em relação ao faturamento da empresa (quadro C).

Pode-se, nesse sentido, concluir pela inexpressividade dos valores economizados (não

atingem nem sequer 1% do faturamento da empresa), e pelo completo desinteresse na avaliação quantitativa dos círculos implantados, denotando a real inexistência de uma política empresarial de busca do aumento da produtividade via organização de CCQs.

### 3. Avaliação do programa feita pela empresa

O programa CCQ é considerado viável pela Writex, uma vez que apresenta custos baixos e colhe resultados positivos a curto prazo. Embora não sejam quantificados, seus objetivos são alcançados satisfatoriamente.

Na afirmação do Coordenador Geral, os CCQs nunca dão prejuízos pois *"seu retorno não deve ser medido apenas em cruzados, mas nas melhorias alcançadas em termos das condi-*

**Quadro B: Tipos de projetos implantados - período de 1982 a 1988**

Tipo de projeto	Quantidade	%
Aumento da produtividade	109	58,9
Redução de Custos	47	25,4
Melhoria da qualidade	19	10,3
Melhoria das condições de trabalho	10	5,4
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>

**Quadro C: Economia de custos obtida pela implantação dos projetos desenvolvidos com essa finalidade (Redução de custos)**

Ano	Economia obtida (% sobre o faturamento da empresa)
82	0,01
83	0,03
84	0,02
85	0,10
86	0,06
87	0,02
88*	0,01
* Até o mês de setembro, inclusive.	

ções gerais de trabalho, do relacionamento entre as pessoas, do desenvolvimento da mão-de-obra e da descoberta de novos talentos entre os empregados".

Torna-se importante ressaltar, nesse sentido, que os participantes dos círculos são todos operários de baixa qualificação e seus conhecimentos limitam-se à sua função específica dentro da seção. Assim sendo, o papel mais destacado cumprido pelo programa é funcionar como instrumento do aumento de qualificação dos empregados, seja através do treinamento veiculado e das discussões e projetos elaborados, seja por meio do conhecimento obtido nas visitas promovidas a outras empresas que possuem programas semelhantes.

#### 4. Considerações finais

A introdução dos CCQs na empresa, evidentemente, traduz-se apenas em uma cópia da programação da matriz.

Pode-se perceber, pelos dados apresentados, que não existem preocupações da gerência do programa em avaliar os resultados relativos a aumento da produção, da produtividade e redução de custos.

Por outro lado, o programa não ampliou os níveis de participação e decisão dos operários em relação ao processo de trabalho, levando mesmo à ocorrência de conflitos de confrontação entre circunistas e pessoal do quadro formal da empresa.

Nesse sentido, os CCQs da Writex S.A. aparentemente realizam apenas uma função de treinamento ou formação de mão-de-obra, de baixo custo, porém, aleatório e insignificante, pois atinge um número muito reduzido de empregados.

A ausência de envolvimento do Departamento de Recursos Humanos também se faz sentir, ao não considerar essas atividades como objeto de avaliação do desempenho dos operários.

A desmotivação, assim, é total, uma vez que a participação é unilateral e o esvaziamento ocorreu sintomaticamente.

Resta informar que a permanência dos três únicos grupos em funcionamento atrela-se a mínimas condições de apoio, integração e remuneração, pois esses circunistas obtiveram participação financeira nos resultados de produtividade alcançados pela inovação de um processo de produção que ampliou a produção de um determinado produto.

Nem mesmo o papel de amenizador de conflitos entre empregados e empresa tem sido cumprido pelo programa de CCQs, haja vista a ocorrência da greve, em 1987, e a demissão de pessoal, inclusive de circunistas.

Círculos de controle de qualidade: um estudo de caso no Brasil e uma avaliação da experiência francesa

Apesar desse fato, a visão dos operários a respeito dos CCQs consiste exatamente na divulgada pela Writex e existem poucas opiniões divergentes que encaram os círculos como benéficos apenas para a empresa.

Finalmente, cabe considerar que o esvaziamento ocorrido denota problemas no funcionamento dessa forma de administração do trabalho, de caráter participativo, principalmente pela ausência de condições de implementação e pela implantação originada de uma situação de transplante do programa.

## A EXPERIÊNCIA FRANCESA COM OS CÍRCULOS DE QUALIDADE - CQS

### 1. Introdução

A avaliação dos resultados da experiência francesa, por meio do exame dos dados e conclusões fornecidos pela pesquisa desenvolvida por Françoise Chevalier<sup>2</sup>, durante cinco anos de acompanhamento da evolução dos Círculos de Qualidade, em doze empresas sediadas na França, fornecerá subsídios para a análise de casos brasileiros, uma vez que o exame preliminar dos relatos evidenciou a possibilidade de se traçar um paralelo entre as fases de desenvolvimento do programa nos dois países.

Nesse sentido, refletir sobre as modalidades de opções tomadas, seus objetivos, resultados e perspectivas, com relação a ambas experiências, poderá constituir-se em material valioso para a discussão e a elaboração de propostas de atuação das gerências empresariais envolvidas com a questão da organização do trabalho.

### 2. A avaliação da experiência francesa

Implantados inicialmente no Japão, em 1961, os CCQs logo se estenderam para diversos países do mundo, onde proliferaram rapidamente pelo setor industrial, desdobrando-se posteriormente para o setor de serviços e para a administração pública.

Conceituados correntemente como "pequenos grupos de empregados voluntários, formados nos locais de trabalho, paralelamente à estrutura hierárquica formal, que se reúnem periodicamente sob a coordenação de um líder ou chefe de equipe, com a finalidade de estudar, discutir e propor idéias, sugestões e apresentar problemas para serem resolvidos, com referência à melhoria em geral e a modificações em seu setor de serviço", os CCQs ou Círculos de Qualidade, conforme chamados na França, foram implantados nesse país, em 1979, como resultado da transformação de antigos grupos, já existentes nas empresas, envolvidos com a melhoria das condições de

2. Vide referências bibliográficas.

trabalho, e que na ocasião passavam por um processo de crise.

Também na França, os CQs proliferaram e desenvolveram-se rapidamente, aceitos com grande entusiasmo pelas empresas que adotaram. Algumas razões são apontadas pelos especialistas para a eclosão desse programa no país:

a) A pressão da concorrência, que faz da qualidade uma questão central em termos de competitividade. Assim, as contribuições dos CQs neste caso são significativas e têm redundado em aumento da eficiência da empresa.

b) A ampliação das aspirações dos empregados com relação ao trabalho, que leva à recusa da organização taylorista de empresa. No entanto, embora os CQs acenem — e mesmo dêem certa margem — para as oportunidades de expressão, de julgamento e de escolha, ainda hoje não atendem às necessidades de participação nas decisões e de autonomia dos trabalhadores.

c) Por tratar-se de um modelo facilmente reprodutível de tecnologia de administração ou ainda por afigurar-se como um bom produto da filosofia de atentar para o desenvolvimento das responsabilidades individuais, e para a formação de uma maneira de encarar a empresa como uma congregação de esforços. Esse modelo apóia-se numa ortodoxia que não existe em outras formas de participação, pois apresenta um conceito bem definido, bases filosóficas, princípios fundamentais, estrutura e normas de funcionamento, responsabilidades estabelecidas, identidade de objetivos, descrição de etapas a desenvolver e de meios a utilizar, e recomendações para o alcance do sucesso da implantação.

d) A utilização, pelas empresas e associações afins, de campanhas de *marketing* visando à valorização do conteúdo, da filosofia e da forma de funcionamento dos CQs, tanto no interior das unidades empresariais como na sociedade que as abriga, veiculando, ao mesmo tempo, um conteúdo fortemente ideológico e ambicioso com relação a seus efeitos e potencialidade de seu alcance.

Apesar do rápido desenvolvimento dos CQs, após cinco anos de sua implantação e generalização (1985), uma crise assola o funcionamento desses grupos, caracterizada por uma "perda de fôlego" ou esvaziamento dos círculos constituídos, afetando conseqüentemente sua expansão.

Essa situação pode ser percebida através de três sintomas manifestados nas empresas:

a) A percepção e o discurso dos membros envolvidos, alertando para a falta de motivação; para a desconfiança, desinteresse, resistências, críticas e absenteísmo ocorridos; para a falta de compartilhamento expressa no sentimento de simples tolerância; para a falta de integração na estrutura hierárquica formal observada.

b) Os indicadores de aferição do trabalho dos grupos: redução das propostas apresentadas pelos grupos; extinção de grupos; frequentes substituições de líderes e participantes; suspensão momentânea das atividades, espaçamento das reuniões; etapas do planejamento desrespeitadas; prioridades transferidas para outras atividades que não as de CQs.

c) As sucessivas alterações propostas na estruturação dos grupos a fim de propiciar seu melhor funcionamento. Por exemplo: criação de funções e postos de intermediação entre os grupos e a estrutura hierárquica formal no sentido de facilitar e tornar mais funcionais essas relações.

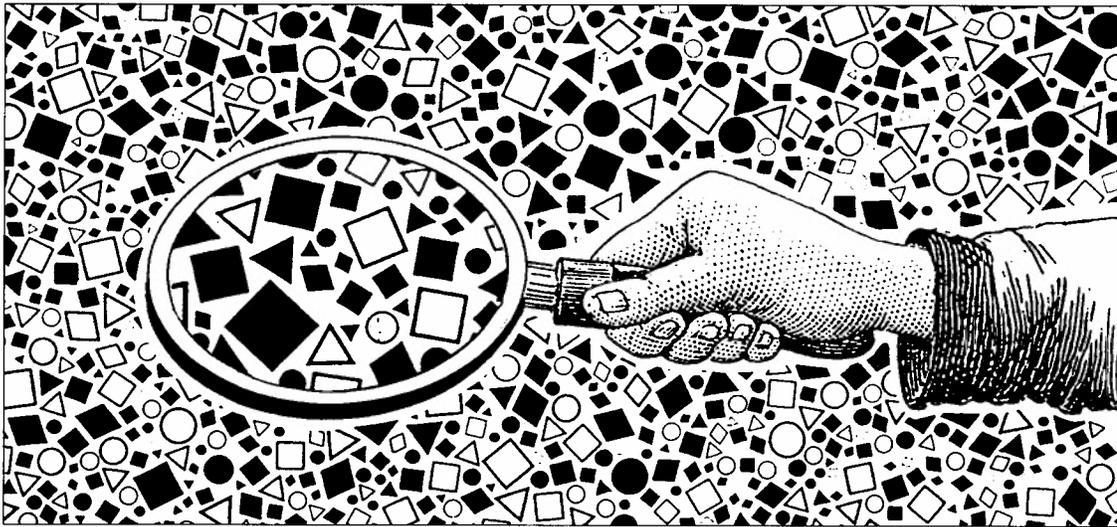
Várias causas são apontadas como promotoras dessa situação problemática: a caracterização desse movimento como jovem e ainda imaturo, isto é, uma crise de crescimento; como fenômeno de moda; como carente de uma reflexão estratégica mais abrangente; a transformação lenta da mentalidade e da cultura da empresa etc.

Seguramente, todas as menções contêm algo de verdadeiro, porém nenhuma delas aborda em profundidade o real impacto da implantação de CQs nas organizações e os sentimentos e atitudes em relação a esses grupos.

Uma tentativa de aprofundamento dessas razões levou os especialistas a apontarem cinco grandes dificuldades encontradas para o funcionamento mais satisfatório dos CQs:

a) Com o correr dos anos, os novos grupos mobilizados passam a se organizar sob condições menos vantajosas que os primeiros, uma vez que o pessoal mais interessado é engajado nas primeiras oportunidades.

b) A organização de CQs coloca em causa o poder dos quadros hierárquicos formais intermediários pois os grupos são organizados independentemente da iniciativa, da formulação de um planejamento prévio indicativo de áreas mais propícias e da intermediação dessas chefias na administração dos grupos.



Além do mais, constituem, os grupos circunistas, uma organização dentro da organização; contam com o apoio dos altos dirigentes, interferem na organização do trabalho da empresa e nas relações com fornecedores e clientes; propõem novos modos de trabalho, novos hábitos e novas formas de liderança. Assim, pela sua estrutura paralela à hierarquia e por suas regras próprias de funcionamento e procedimento, incomodam os escalões de linha, que passam a se sentir despojados de suas informações, prerrogativas e áreas de especialização.

c) O fim do espírito pioneiro, que se esgota e se ressentem com o sucessivo reiniciar de cada trabalho de grupo e com o enfrentamento crescente de resistências, dificuldades e obstáculos encontrados. Acresce-se a isto a ausência ou insuficiência de retribuição esperada, de caráter financeiro ou psicossocial, ao esforço de participação desenvolvido, o que se traduz em desmotivação.

d) A sobrecarga dos líderes e o problema de sua substituição. Em função da centralização das atividades de mobilização, funcionamento e relacionamento dos CQs na figura dos líderes, e dos problemas encontrados para a desincumbência dessas tarefas, observa-se uma lassidão ou desistência do desempenho dessa função e a conseqüente busca de substitutos, com todas as suas implicações de retomada do processo desde as suas etapas iniciais.

e) Uma experiência considerada "asséptica". Isto é, toda a preparação, cuidado e prevenção de que se revestem as primeiras experiências de CQs fornecem-lhes um caráter

"asséptico" que não se reproduz para os demais grupos. Portanto, exige uma reprogramação de fases e constante realimentação, sustentação e enriquecimento da atividade. Essa forma de encarar os CQs como experiências isoladas dificulta sua implementação como um programa permanente, e, por outro lado, toda a ênfase e dispositivos acionados para o deslanche dos primeiros grupos contribuem para o esgotamento posterior do programa, ao conduzi-lo a uma atitude de rejeição por parte da estrutura formal da empresa.

### 3. As propostas surgidas no sentido de contornar ou superar os obstáculos encontrados

A partir da avaliação de que, embora passando por uma fase crítica, os CQs constituem um processo de formação-ação particularmente eficaz; um meio para melhorar produtos e serviços oferecidos; além de permitirem — pelos conhecimentos que promovem através de seu funcionamento — a transformação de formas de trabalho cotidianas; surge, como decorrência, um interesse das empresas em manter essa forma de organização do trabalho. Assim sendo, propostas têm sido elaboradas no sentido da superação das dificuldades:

1) Elaboração de um programa de trabalho a nível global que envolva previamente os quadros formais nos preparativos, deslanche e acompanhamento das fases, juntamente com os líderes de grupos: **a busca da qualidade total.**

Trata-se, evidentemente, da construção de uma política global de trabalho alicerçada em objetivos estratégicos claramente definidos, enumerados e compartilhados pela hierarquia; do desenvolvimento de comunicações mais livres; da explicitação de regras do jogo

mais transparentes; e da conscientização de novas responsabilidades.

Sumarizando, o caminhar dos CQs em direção à qualidade total significa elaborar um sistema que permita:

- **diferenciar** as expectativas do pessoal;
- **diversificar** os meios utilizados para o seu desenvolvimento; e
- **integrar** o conjunto no sistema de direção estratégica da empresa.

2) Diversificação das fórmulas participativas, objetivando melhor atender às variações das motivações e às especificidades das características individuais e das condições de trabalho e, assim, contribuir para a redução dos fenômenos de tensão e exclusão, como também para a renovação do espírito de participação.

3) Promoção da articulação dos programas de CQs com a gestão de recursos humanos no sentido de:

- incluir oficialmente, no sistema de avaliação de desempenho e de promoção do pessoal, as atividades de participação nos programas de qualidade; e
- recompensar mais amplamente o esforço do conjunto do pessoal em relacionar seu sistema de interesses com os objetivos concernentes à qualidade.

4) Manter o rigor no desenvolvimento do método de trabalho, no sentido da valorização do programa e da transferência de experiências.

5) Adotar um novo nome para os CQs, mais condizente com a cultura francesa, da mesma forma que foi utilizado no Japão o termo qualidade para expressar um estado de espírito, um comportamento que surge entre os trabalhadores do país antes mesmo de aparecerem métodos, instrumentos e receitas.

O termo "progresso" situa de imediato o campo de ação das equipes de trabalho, que têm como missão participar na fabricação do progresso em todos os domínios da situação de trabalho nos quais se encontram. E inseridos, inclusive, num contexto jurídico de reforço da presença sindical e do alargamento das atribuições das instituições representativas dos trabalhadores.

Os círculos de progresso podem vir a ser um dos elementos essenciais de uma nova administração do trabalho pois: consistem em uma prática que se preocupa, não só com os aspectos econômicos, mas, também, com os sociais; permitem reduzir em parte os efeitos

nefastos da divisão racional do trabalho, restituindo ao trabalhador certas tarefas de planejamento e organização; e, finalmente, constituem-se em um instrumento prático e concreto de democracia industrial.

Essas modalidades não são antagônicas e podem ser usadas complementarmente. Seu traço comum é partir de uma lógica limitada (dos CQs), para a viabilização de um novo sistema de organização do trabalho, inserido, nos sistemas existentes de gestão, no nível da direção estratégica da empresa.

Sem dúvida alguma, a busca sistemática de vantagens competitivas passa por essas novas fronteiras organizacionais e exige um conhecimento cada vez mais globalizante.

## CONCLUSÕES

Embora a comparação entre as duas realidades não se constitua em objetivo deste estudo, uma constatação evidencia-se a partir de sua leitura: o caráter cíclico de ambas as experiências.

Nesse sentido, parece mais coerente tecer considerações relativas às condições mais gerais (da sociedade onde se inserem essas empresas), do que estabelecer comparações entre sucessos e fracassos dos CCQs.

Quanto ao Brasil, não resta dúvida de que a administração mais conservadora e autoritária é ainda a mais utilizada pelas empresas, não só nacionais como também filiais de multinacionais, embora as matrizes localizadas em países mais avançados utilizem políticas de gestão participativa. Tal característica tende a ser alterada em função dos movimentos recentes de organização das classes trabalhadoras que voltam a se articular, e das transformações que se processam na economia mundial, exigindo melhores padrões de eficiência para o alcance de maiores níveis de competitividade internacional. Essas mudanças certamente influenciarão a adoção de políticas de recursos humanos mais integradas e inovadoras, conforme acenam recentes pronunciamentos das novas gerações empresariais brasileiras.

O fato que maior admiração suscita na pesquisa realizada no país europeu é a ausência generalizada de uma política de administração da mão-de-obra e de organização do trabalho solidamente alicerçada em pressupostos participativos. Os problemas apresentados na implantação dos CQs denotam essa carência.

A resposta talvez possa ser encontrada nas limitações da atuação dos comitês de empresa, muito mais voltados para questões concernentes a serviços médicos e sociais na fá-

brica e, no plano sócio-econômico, na grave ameaça de desemprego pela absorção de novas tecnologias de automação que levam à priorização, nas mesas de negociação, da manutenção do emprego e da reciclagem dos trabalhadores.

Parece ficar bem claro, na análise dos CC-Qs e CQs, que sua implantação não está atrelada a políticas participativas de administração do trabalho e da mão-de-obra e, mesmo, independe da adoção destas. Seu caráter de funcionamento paralelo à estrutura formal e sua limitação a questões relativas ao processo de produção e às condições de trabalho na empresa possibilitam o alcance de resultados satisfatórios, com baixos custos e *status* de gestão inovadora. Essa situação dúbia, no entanto, causa ineficiências e instabilidades que, não raro, prejudicam o relacionamento dentro da empresa, ao invés de melhorá-lo.

Pergunta-se, nesse sentido — sem enveredar por caminhos polêmicos relativos à participação dos empregados na direção da empresa ou nos benefícios advindos de seu funcionamento —, se o melhor caminho para a utilização de práticas participativas de gestão não deveria partir da própria análise do contexto local, uma vez que a repetição de experiências inadequadas mais e mais condiciona relacionamentos pautados na desconfiança e no desânimo.

Assim, pesquisar o assunto, refletir sobre as informações coletadas e discutir os aspectos mais polêmicos deve ser a tônica de todos os interessados em entender e aplicar formas de gestão mais inovadoras e democráticas: não só a classe empresarial e a gerência especializada, mas as classes trabalhadoras, suas organizações e estudiosos dessas questões. □

## BIBLIOGRAFIA

- CHEVALIER, Françoise. "Cercles de Qualité: vers des processus plus intégrés". *Qualité-Magazine*, maio, 1988.
- \_\_\_\_\_. "Des Cercles de Qualité a la Qualité Totale". *Management et Qualité*, (25), março, 1988.
- \_\_\_\_\_. "Les Cercles de Qualité a bout de souffle?". *Annales des Mines*, junho, 1987.
- \_\_\_\_\_. "Les Cercles de Qualité - l'orthodoxie et les pratiques". *Revue Personnel*, (284), ANDCP, fevereiro, 1987.
- \_\_\_\_\_. "Machinex: l'essoufflement des Cercles de Qualité. Chambre de Commerce et d'industrie de Paris". *Les cahiers de recherche*, Paris, 1988.
- CHEVALIER, F. & TREPO, G. "Cercles de Qualité: une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise". *Revue Française de Gestion*, novembro/dezembro, 1986.
- FREYSSINET, M. & HIRATA, H. "Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os Círculos de Controle de Qualidade no Japão". *Revista de Administração de Empresas*, 25(3), julho/setembro, 1985.
- HIRATA, Helena. "Receitas japonesas - Realidade brasileira". *Novos Estudos*, (2), julho, 1983.
- LIGNY, G. (org.) *Pratique des Cercles de Qualité*. Boulogne, Ed. Hommes et Techniques, 1982.
- MONTEIL, B. et alii (org.). *Cercles de Qualité et de Progrès - pour une nouvelle compétitivité*. Paris, Les éditions d'organisation, 1985.
- MOTTA, F.C.P. *Participação e co-gestão - Novas formas de administração*. Coleção Primeiros Vôos. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- REIS, D.A. dos. "Círculos de qualidade, satisfação e produtividade". *Revista Brasileira de Produtividade*. São Paulo, IDORT, abril/setembro, 1981.
- SALERNO, M.S. "Produção, trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa". In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (org.) *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985.
- SOUZA, W.L. de. *O CCQ na empresa: velhos problemas, "novas receitas"*. Campinas, Instituto de Economia/UNICAMP, 1988. Monografia de graduação orientada pela Profa. Déa Lúcia P. Teixeira (mimeo).