



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

MARCOS GLIDSON ALVES FONSECA

**IMPACTO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NAS RELAÇÕES
TRABALHISTAS: ANÁLISE DOS EFEITOS DA FLEXIBILIZAÇÃO
QUANTITATIVA, EM ALGUMAS EMPRESAS DA BAHIA.**

SALVADOR

1999

MARCOS GLIDSON ALVES FONSECA

**IMPACTO DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NAS RELAÇÕES
TRABALHISTAS: ANÁLISE DOS EFEITOS DA FLEXIBILIZAÇÃO
QUANTITATIVA, EM ALGUMAS EMPRESAS DA BAHIA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao curso de Ciências Econômicas da
Universidade Federal da Bahia como requisito
para a obtenção do grau de bacharel em
Ciências Econômicas.

Orientador: Professor Antônio Plínio Pires de
Moura

SALVADOR

1999

RESUMO

Este trabalho trata das novas tendências organizacionais impostas pela reestruturação produtiva, e seus impactos no mundo de trabalho, utilizando-se de dados amostrais (os casos da Fiat na Itália e algumas empresas da Bahia) e da literatura, possibilitando-se uma análise dos impactos do programa de qualidade total em várias localidades e em atividades econômicas diversificadas.

AGRADECIMENTOS

Durante a elaboração deste trabalho monográfico e ao longo do curso de graduação em economia, tive valiosos apoio e incentivo de várias pessoas que merecem neste momento a minha homenagem, apesar do risco de ocorrer em omissões quando citá-las e fizer meus agradecimentos.

Ao meu orientador Antônio Plínio Pires de Moura, que mesmo com todos os afazeres acompanhou a elaboração da monografia atentamente, e com grande exigência quanto ao andamento do trabalho, pois seu profissionalismo e caráter, seguramente, serão referências para minha vida profissional.

Aos professores da FCE que foram responsáveis pela minha formação acadêmica na graduação.

Aos colegas da PED que contribuíram ao tornarem agradável o trabalho desenvolvido em equipe, fornecendo experiência para minha vida profissional.

A Valdineia, bibliotecária e amiga, responsável pela revisão técnica final.

Aos colegas e amigos com quem compartilhei alegrias e dificuldades ao longo do curso de graduação, Osvaldo, Sidney, Ítalo G., Luciano Damasceno (responsável pela digitação do trabalho), Ailton (94), Elissandra (94), Regina Célia, Edeise, João Gonzaga, Luiz Fernando, José Costa, José Ribeiro, Matheus, Ana Cristina, Suzana, Edson Sobrinho, Gerard, Maurício, Pedro Marcos, Geovana Leal, Aline Froes, Ricardo, Karbela Keiza, Alessandro Borges, Marcio Azevedo, Marcio, Roberta (94), Arinaldo, Arivaldo, Paulo Stênio, Jeferson, Raissa Imbirussú, Silvio, Thiago e Jackson Bomfim.

E por fim aos meus pais que são responsáveis por toda a minha formação educacional e cultural, pois sem o esforço deles seguramente não seria possível a conclusão desta etapa de vida.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Evolução da qualidade.....	10
Quadro 2 – Gestão Tradicional x Gestão pela Qualidade Total.....	15
Esquema I – Estrutura básica da firma com organização vertical.....	25
Tabela 1 – Total de ocupados na Fiat Auto.....	27
Esquema II – Curva de aprendizagem JIT/TQM.....	28
Quadro 3 – Os Velhos e os novos Padrões.....	30
Tabela 2 – Efetivos sindicalizados em porcentagem da PEA.....	32
Tabela 3 – Taxa média anual de crescimento do emprego por grau de tecnologia na indústria.....	33
Tabela 4 – Variação da ocupação e da renda na RMS por grupos.....	36
Tabela 5 – Participação das mulheres na ocupação e rendimentos por sexo.....	37
Tabela 6 – Variação da proporção de ocupados pela jornada de trabalho em relação a cada grupo.....	38
Tabela 7 – Crescimento médio dos rendimentos pela jornada de trabalho nos grandes grupos.....	39
Gráfico 1 – Salários de acordo com sexo, na amostra.....	41
Gráfico 2 – Tempo na instituição.....	42
Gráfico 3 – Carga horária dos entrevistados.....	43
Tabela 8 – Impacto no nível de emprego em cada setor.....	44
Tabela 9 – Impactos no nível de emprego de acordo com a evolução do programa.....	44
Tabela 10 – Impactos no nível de emprego relacionado ao porte das empresas.....	45
Tabela 11 – Automação das atividades relacionada com o nível de emprego (respostas da alta administração).....	45
Tabela 12 – Automação nas atividades de acordo com os setores.....	46
Tabela 13 – Impacto na satisfação frente aos benefícios e salários.....	47
Tabela 14 – Impacto na satisfação frente às mudanças da intensidade do trabalho.....	48
Tabela 15 – Empresas que aumentaram o tempo de treinamento para operadores e gerentes.....	49

Tabela 16 –Impacto do emprego frente as formas de recrutamento (respostas da alta administração).....	49
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	ASPECTOS GERAIS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL	9
2.1	TRAÇOS HISTÓRICOS DA EVOLUÇÃO DO ENFOQUE DA QUALIDADE	9
2.2	FERRAMENTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO	12
2.3	QUALIDADE TOTAL EM ALGUMAS EMPRESAS DO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI/Ba	19
2.4	CRÍTICAS AO PROGRAMA DE QUALIDADE	20
2.5	UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE QUALIDADE TOTAL E A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO (TAYLORISMO)	21
3	ASPECTOS TEÓRICAS DA FLEXIBILIZAÇÃO	23
3.1	ALGUNS IMPACTOS DA TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	23
3.2	O CASO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR	34
3.2.1	Mudanças no Padrão de Ocupação (RMS)	35
4	EFEITOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL SOBRE AS RELAÇÕES TRABALHISTAS: PARTICULARIDADES DA FLEXIBILIZAÇÃO QUANTITATIVA, EM AMOSTRA SELECIONADA	40
4.1	O PERFIL DA AMOSTRA	40
4.1.1	Perfil dos Entrevistados	40
4.2	IMPACTOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NO NÍVEL DE EMPREGO	43
4.3	IMPACTOS DO PQT NA REMUNERAÇÃO E INTENSIDADE DO TRABALHO	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1 INTRODUÇÃO

O ritmo acelerado das mudanças nos processos gerenciais e nas formas de produzir vem se difundindo cada vez mais nos países em desenvolvimento. A reestruturação produtiva que consiste na mudança da produção, gestão dos negócios, relação com os mercados – inclusive entre produtores e consumidores - tem causado efeitos sobre o trabalho. Questões relacionadas à condição do trabalho, emprego, salário e ritmo de trabalho, são discutidas atualmente, provocando inquietações no que diz respeito às variabilidades ocorridas após a adoção de um programa de reestruturação produtiva.

Existem vários programas de reestruturação produtiva, dentre os quais está o programa de qualidade total (PQT), que também implica mudanças no funcionamento da empresa e no comportamento dos trabalhadores, visto que é parte constitutiva e formativa deste processo de mudanças. A percepção e análise dos efeitos supracitados, causados por essas modificações sobre os trabalhadores, constituem a preocupação central desta monografia. Como as novas formas de produção, mais particularmente o PQT, agem sobre os trabalhadores em termos de flexibilidade quantitativa¹, propõe-se discutir através da análise de alguns estudos de caso, destacados por Azevedo (1995), fatores como os efeitos sobre os sindicatos e mudanças no padrão de ocupação intrínsecos ao processo de flexibilização quantitativa.

O conjunto deste trabalho está organizado em duas partes: enfoque teórico abrangendo os capítulos 2 e 3 e estudo de caso abordado no capítulo 4.

No capítulo 2, o leitor terá acesso aos aspectos gerais do programa de qualidade total, discutindo-se o seu surgimento e evolução, as ferramentas de operacionalização, podendo-se perceber mudanças da gestão tradicional para a gestão pela qualidade total, assim como críticas e comparações com outras formas de organização.

¹ Variabilidade no nível de emprego, remuneração e horas trabalhadas.

O capítulo 3, abordará as mudanças tecnológicas com enfoque na flexibilização utilizando-se também alguns exemplos práticos — FIAT (Itália) e Pólo Petroquímico de Camaçari (Bahia) – assim como algumas tabelas da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED-RMS), que servirão para demonstrar as (supostas) mudanças causadas pela reestruturação produtiva no padrão de ocupação da Região Metropolitana de Salvador.

O capítulo 4 constará de um estudo de caso em algumas instituições baianas que fizeram parte da pesquisa “Programa de Qualidade: mitos e realidade — um estudo de caso com empresas da Bahia”, todas empresas que tiveram a orientação do SEBRAE — Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa da Bahia na implementação do programa.

Finalmente, no capítulo 5, pretende-se fazer algumas considerações das especificidade do estudo de caso (Cap. 4), analisando-se as questões discutidas nos capítulos anteriores.

2 ASPECTOS GERAIS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL

2.1 TRAÇOS HISTÓRICOS DA EVOLUÇÃO DO ENFOQUE DA QUALIDADE

A preocupação com a qualidade começou a ser incorporada na produção industrial a partir da década de 20, devido ao volume de produtos defeituosos que eram comprados pelos consumidores (Revista SEBRAE, 1995). O controle era feito no produto final, ou seja, baseava-se na inspeção final de produtos, o que significa dizer que neste método de controle a qualidade é diretamente proporcional aos custos.

Na década de 30, os métodos de comparação e ajuste que, anteriormente, “resolviam” os problemas, já não faziam efeitos sobre a produção em massa para atender a mercados em crescimento. A solução foi optar por técnicas de controle estatístico da qualidade, que se baseavam na segurança e no zero defeito (Qualidade, 1994).

Após a segunda guerra mundial, as indústrias bélicas, principalmente, impulsionaram a evolução dos conceitos, pois nelas existia uma grande preocupação com a segurança e a eliminação de defeitos, o que implicava um acompanhamento em toda as partes da produção. O conceito de controle de processos, englobando toda produção “evoluiu para a Garantia da Qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo” (Qualidade, 1994, p.3). As normas de qualidade documentadas nos Manuais de Qualidade das empresas garantem que a qualidade seja única para todos os serviços e produtos. No quadro a seguir, pode-se perceber a evolução dos conceitos associados as suas fases.

Quadro 1

EVOLUÇÃO DA QUALIDADE
Controle final do produto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseado na inspeção final de produtos
Controle estatístico de processo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segurança e zero defeito
Garantia da qualidade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baseado em normas e procedimentos formais
Qualidade Total <ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação do cliente e competitividade

As mudanças observadas nas medidas de desempenho causam grandes impactos nas estratégias gerenciais. “Inicialmente referidas ao trabalhador (tais como satisfação no trabalho, condições de trabalho ligadas a saúde e segurança, ou absenteísmo e reclamações trabalhistas...), tais medidas tendem, em seguida, a focalizar a performance da firma (tais como redução de custos, produto por unidade de tempo de trabalho...), e hoje se concentram em aferições da qualidade e satisfação do consumidor (como índices de defeitos e erros, custo da qualidade...)” (Castro, 1996, p. 168).

No Brasil, a Qualidade Total saiu rapidamente do anonimato para utilização em massa, não só por grandes corporações, como por empresas de menor porte, crescimento este que se pode claramente verificar através de pesquisa realizada pela Price Water House com as 100 maiores empresas brasileiras, em 1994, entre as quais 71% tinham algum tipo de programa de qualidade em andamento.

Ainda ganhando espaço no Brasil, o movimento da qualidade teve sua disseminação reconhecida pela Associação dos Cientistas e Engenheiros do Japão (JUSE)², como o segundo maior do mundo.

“*Revitalização, Reestruturação, Turnaround, Empowerment, Rightsizing, Downsizing, Horizontalização.* São palavras de ordem, entre muitas outras, já de domínio das organizações em crise, induzindo transformações nos desenhos organizacionais, nas estratégias, comportamentos e processos de trabalho” (Castro, 1996). No Brasil, as aplicações das *best practices* sofrem distorções de resultados e até fracassos, pela incompatibilidade nas modalidades de gestão com particularidades da formação histórica da sociedade brasileira. A sobrevivência das empresas brasileiras deve passar por uma indispensável reestruturação antes de adotar práticas de gestão importadas, pois é necessário construir novas relações hierarquizadas, mais flexíveis, para que a operacionalidade dos modelos de gestão torne-se realidade. O baixo grau de cidadania é mais um problema do caso brasileiro, pois os indivíduos não têm noção de que existe uma ligação entre produtor e consumidor, o que implica poucas iniciativas e falta de criatividade.

“O processo de reestruturação produtiva (Programa de Qualidade Total) ainda é muito unilateral, avançando no envolvimento da alta administração e média gerência, porém com baixo grau de integração sistêmica que chegue a modificar em profundidade as relações de poder internas às empresas que adotaram o Programa” (Azevedo, 1996).

No caso das micro e pequenas empresas brasileiras a situação, para a implantação dos programas de reestruturação produtiva, torna-se mais difícil, porque nessas instituições de menor porte as relações pessoais com a sociedade (que tem pouca cidadania) são mais próximas, além do fraco papel do Estado no período de implantação no mercado, pois é necessário a intervenção inicial devido a vulnerabilidade que têm as micros e pequenas empresas com relação às medidas políticas.

² Criada em 1946, como ONG, teve a missão de contribuir para o desenvolvimento industrial e

Apesar do movimento da qualidade estar crescendo ainda mais, em decorrência da adesão das micro e pequenas empresas, estas não estão preparadas para crescer num mercado altamente competitivo, de que fazem parte. Têm, na sua maioria, ausência de planejamento, uma gerência despreparada com grande desinformação quanto às atividades e estoque da empresa, assim como rotinas operacionais inadequadas que dificultam as decisões.

2.2 FERRAMENTAS DE OPERACIONALIZAÇÃO

A qualidade passou a ser evidenciada no tempo como uma mudança cultural, que se faz necessária para a sobrevivência das empresas.

A literatura da qualidade não aprofunda suficientemente o tema cultura, apesar de indicar que as empresas, no futuro, irão competir com maior sucesso se criarem um sistema de valores, crenças e comportamentos (individuais e de equipe) – uma cultura portanto necessária para esse sucesso (Dahab, 1994).

Pode-se perceber a implementação da cultura, no aspecto qualidade, nos exemplos dos E.U.A. e do Japão. O primeiro caso se direciona, com grande ênfase, à liberdade de escolha do indivíduo, enquanto o segundo corre para o oposto: a cultura valoriza a conformidade e a hierarquia da autoridade.

O entendimento de qualidade, que está inerente ao Programa de Qualidade Total (PQT), pode ser definido como “o produto ou serviço que atende perfeitamente de forma confiável e acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (Campos, 1995 p. 2). Notadamente, na definição de qualidade, existe uma grande preocupação com o cliente. A total satisfação dos clientes (externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados) é a razão de existência de uma organização, entretanto, isso pode ser traduzido como um processo para evitar a não conformidade.

tecnológico do Japão e disseminar os círculos de qualidade nas indústrias japonesas.

Os objetivos do Programa de Qualidade podem ser divididos em três formas de gerenciamento da empresa (Oliveira, 1994, p.30):

- ✓ Gerenciamento do crescimento humano.
- ✓ Gerenciamento das rotinas.
- ✓ Gerenciamento pelas diretrizes.

O conceito de crescimento do ser humano “está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto” (Campos, 1992, p. 155). O gerenciamento é feito com base na educação e treinamento dos indivíduos. Os resultados sobre esses dois itens são obtidos através dos fatores: projeto do produto (o que se pretende alcançar), ambiente (local de trabalho), reconhecimento e 5 S (através do instrutor)³. O gerenciamento do crescimento humano é um esforço contínuo para reduzir a necessidade de mão-de-obra, não para reduzir pessoas, pois o melhoramento contínuo cria desafios para estimular, fazendo com que sempre apareça trabalho criativo e que novas idéias sejam utilizadas. Tal impacto será avaliado também, nos capítulos seguintes.

O gerenciamento das rotinas é feito com base na Metodologia para Análise e Soluções de Problemas (MASP). Esse método identifica problemas simples e de solução no curto prazo, usando-se de ferramentas da qualidade como: estratificação; pareto; folha de verificação; e diagrama de causa e efeito, que explicaremos a seguir.

Por fim, o gerenciamento pelas diretrizes ou Management by Policy, como é denominado no Japão é um sistema administrativo que tem por objetivo assegurar a sobrevivência da empresa na evolução histórica do mundo, ou seja, grande produção industrial, avanços tecnológicos e mudanças sociais que exigem flexibilidade e resposta rápida da empresa. Para a execução desse gerenciamento, usa-se o PDCA, que conta com quatro fases: planejamento (P); execução (D); verificação (C) e atuação corretiva (A).

³ Programa originado de 5 palavras japonesas que significam: arrumação (seiri); ordenação (seiton); limpeza (seisoh); asseio (seiketsu) e auto-disciplina (shitsuke).

Outro instrumental para assegurar o controle da qualidade no processo produtivo inteiro são as sete ferramentas básicas do PQT⁴, que são:

1. diagrama de Pareto – revela em ordem de importância a contribuição de cada item efetivo total. Hierarquiza os ataques ao problema;
2. diagrama de causa e efeito – pesquisa as causas de um problema;
3. estratificação – agrupa dados iguais de diversas maneiras;
4. folha de verificação – coleta sistematicamente dados para obtenção de quadro de fatos;
5. histograma – verifica a média, a dispersão de um processo e verifica a forma da distribuição dos dados;
6. diagrama de dispersão – descobre e confirma a existência ou não de relação entre duas variáveis, e
7. gráfico de controle – demonstra a relação percentual entre fatores, caracterizando problemas e verifica tendência de parâmetros num determinado período do tempo.

A questão cultural referida anteriormente, assim como a forma de gerir a empresa pode ser flexibilizada, através de novas técnicas administrativas dotadas de novos valores e atitudes que são visíveis nos princípios básicos da Qualidade Total (Qualidade, 1994, p. 4).

Princípio da Total Satisfação dos Clientes

A mudança é feita na própria imagem do cliente, que deixa de ser um receptor passivo dos produtos e serviços oferecidos e, também, um interruptor de rotinas, para atuar como um instrumento de sinalização, ou seja, a empresa precisa prever as necessidades e superar

⁴ Maiores detalhes sobre as ferramentas ver: VIEIRA, Sônia, e WADA, Ronaldo. As Sete Ferramentas Estatísticas para o Controle da Qualidade. Brasília-DF: QA&T, 1991.

expectativas do cliente, colocando através do Programa de Qualidade a sua satisfação em primeiro lugar.

Princípio da Gerência Participativa

Atinge, particularmente, a participação dos empregados (colaboradores) e o incentivo do trabalho em grupo. O gerente deve mobilizar esforços, atribuir responsabilidades, delegar competências, motivar, debater, ouvir sugestões, compartilhar os objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes, e não dar ordens e exigir obediência, pois pode minimizar o potencial do ser humano.

Os itens supracitados refletem grandes mudanças de paradigmas, portanto, faz-se necessário distinguir alguns aspectos na gestão tradicional da gestão pela qualidade total.

Quadro 2

ASPECTO	GESTÃO TRADICIONAL	GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL
Autoridade	Chefe	Líder/facilitador
Postura	Burocrata	Empreendedor
Responsabilidade	Responsável pelo setor	Responsabilidade compartilhada
Foco de ação	Voltado para o superior hierárquico	Voltado para o cliente
Tomada de decisão	É o que decide	Facilita a decisão
Cadeia cliente-fornecedor	Gerente é cliente	Gerente é fornecedor
Comunicação	Centralizador/censor	Disseminador
Negociação	Perde-ganha	Ganha-ganha
Delegação	Centraliza	Delega

Substituto	Visto como ameaça	Forma seu substituto
Informação	Recebe informações	Monitora informações

3. Princípios do Desenvolvimento dos Recursos Humanos

É o investimento em educação, treinamento, formação e capacitação das pessoas envolvidas no processo, assim como o incentivo do espírito de colaboração daqueles que acreditam no trabalho.

4. Princípio da Constância de Propósitos

Os novos princípios devem ser estimulados até que se tornem realidade no processo de mudança. O planejamento participativo estratégico é necessário, porque inspira confiança e convergência de ações dentro da empresa.

5. Princípio do Aperfeiçoamento Contínuo

A resposta às mudanças sociais, tecnológicas e comportamentais devem ser feitas rapidamente, pois interferem nas necessidades dos clientes. Acompanhar e até antecipar as mudanças é importante, e essas metas só podem ser feitas com a eliminação de fatores como: acomodação, passividade, submissão e individualismo ou paternalismo.

6. Princípio da Gerência de Processos

A empresa é um grande processo (missão), este princípio visa dividir este processo em subprocessos até o nível de uma tarefa individual. Os processos só vão se justificar se tiverem a finalidade de atender o cliente externo, direta ou indiretamente.

7. Princípio da Delegação

Delegar significa colocar o poder de decisão mais próximo da ação, quase sempre é feito em procedimentos escritos. Transferir poder e responsabilidade a pessoas que têm condições técnicas e emocionais para assumir o que lhes for delegado, é a melhor forma de controle.

8. Princípio da Disseminação de Informações

A implantação da Qualidade Total depende de maior facilidade de circulação de informações dentro da empresa. Todos devem saber da missão, dos propósitos e dos planos empresariais.

9. Princípio da Garantia da Qualidade

A base da garantia da qualidade está na formalização de processos, estruturada na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso, permitindo identificar o caminho percorrido, dando maior confiabilidade na qualidade do produto ou serviço.

10. Princípio da Não-Aceitação de Erros

Todos na empresa devem saber o que é estabelecido como certo para que o padrão de desempenho seja o de “zero defeito”. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los. Um erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento.

A aplicabilidade do Programa de Qualidade Total demanda um grande esforço da empresa pela introdução de novas técnicas administrativas, assim como pela mudança de comportamento e cultura da empresa. Essas dificuldades são comuns às grandes e pequenas empresas, entretanto, a aplicabilidade dos princípios pode ser operacionalizada com mais velocidade na pequena empresa. Um fato interessante na esfera da pequena empresa é que ela não está sujeita a metas de ganhos trimestrais, como exigem os acionistas das grandes corporações, o que ameniza a preocupação de curto prazo e cria maior capacidade de ajustar o longo e o curto prazo. Por outro lado, nas pequenas empresas faltam os recursos humanos ou financeiros existentes na grandes companhias, o que tem que ser superado com treinamentos oferecidos pelas associações de indústria e consultores locais.

Tem-se como exemplo o Programa de qualidade orientado pelo SEBRAE (exemplo que foi adotado na amostra selecionada). O conteúdo é baseado em 14 módulos (Revista SEBRAE, 1995) que são:

1. Conceitos básicos da qualidade

É efetuada a sensibilização para o Programa de Qualidade Total.

2. Preparando para a qualidade

É avaliada a situação atual da empresa com relação à qualidade.

3. Satisfação do cliente

Conceito da qualidade e foco no cliente externo, assim como pesquisa de satisfação do cliente.

4. Gerência estratégica

Define a razão de ser da empresa, assim como o futuro da empresa.

5. Gerência participativa

Promove a participação de todos os empregados.

6. Eliminando o desperdício

Ações contra o desperdício, implementação da campanha “arrumar, limpar, criar hábitos e normas”.

7. Estrutura direcionada ao cliente

A importância de delegar funções e direcionar o fluxo operacional ao cliente.

8. Avaliação do processo de implantação

Avaliar o andamento da inserção da Qualidade Total.

9. Gerência de processos

Identifica a cadeia cliente-fornecedor.

10. Análise e melhoria de processos I

Atua com a implantação do MAMP – Método de Análise e Melhoria de Processos.

11. Análise e melhoria de processo II

Atua no ajuste do processo com ações do tipo que reduz burocracia, elimina a duplicação, avalia o valor agregado, padroniza e reduz o tempo no ciclo.

12. Indicadores da qualidade

Sugestões de indicadores de qualidade e produtividade da empresa.

13. Garantia da qualidade

Inicia a implantação da garantia da qualidade através de normas (ISO), procedimentos (práticas de operação) e auditoria.

14. Avaliação

Avaliação do processo de implantação da Qualidade Total, identificando aspectos que melhoraram na empresa, através de questionários.

Apesar de existir uma série de críticas relacionadas ao PQT (serão tratados no próximo tópico), as empresas procuram fazer as implantações para “sobreviverem” num mercado cada vez mais competitivo.

2.3 QUALIDADE TOTAL EM ALGUMAS EMPRESAS DO PÓLO PETROQUÍMICO DE CAMAÇARI (BAHIA)

Como alternativa para recuperar a perda de competitividade as empresas baianas do Pólo petroquímico optam por flexibilizar o trabalho através de mudanças na gestão e organização (a flexibilização de equipamentos demanda auto investimento, além do fato que na indústria de processos, o índice de flexibilidade é baixíssimo).

Implantação da qualidade total está sendo feita com o acompanhamento de práticas de gestão e organização vistas no modelo japonês, como por exemplo: os círculos de controle da

qualidade, que são aplicados em 49% das empresas; o controle estatístico de processo (CEP), que existe em 54% das empresas; a polivalência, que também é notada em 51% das empresas, o emprego de 40% dos técnicos da área de produção/operação com grau universitário; e as práticas de just in time e Kaban, que são utilizadas por 15% das empresas (o pequeno número referente aos dois últimos fatores, é devido ao fato das empresas químicas e petroquímicas serem industriais de processo produtivo contínuo) (Druck, 1996).

Os motivos declarados para a adoção do programa de qualidade total foram: produtividade, redução dos custos, qualidade e racionalização da organização do trabalho, todos esses (indicado por 82% das empresas). A indicação de competitividade no mercado externo e a obtenção da ISO 9000 vêm em seguida, com 80% e 74% respectivamente. Curiosamente, os motivos menos citados foram a qualidade de vida e a participação dos trabalhadores, ambos lembrados por apenas 12% das empresas.

O programa de qualidade adotado pelas petroquímicas baianas tem algumas distorções, pois, visto que é necessário um espírito de equipe, participação e envolvimento de todos na busca de soluções, reconhecimento formal e informal (através de prêmios e valorização) dos envolvidos no processo, torna-se incompatível o resultado de 12% envolvendo a qualidade de vida e a participação dos trabalhadores como motivos para a adoção da qualidade total. Aliado a esses fatores, ainda está a definição que as políticas e diretrizes da qualidade são de responsabilidade da “alta administração”, ou seja, quem toma todas as decisões no acompanhamento e avaliação dos programas.

Na realidade parece é que a “cultura” da qualidade foi forjada pelas gerências (Druck, 1996). Nesse caso, o programa de qualidade total é transformado numa corrida em busca do certificado ISO 9000, pois isso é facilmente detectado quando percebe-se à atuação periódica de “auditorias internas” para verificar se o trabalho prescrito coincide como trabalho real (os manuais e normas devem ser seguidos rigorosamente).

2.4 CRÍTICAS AO PROGRAMA DE QUALIDADE

Algumas pesquisas não demonstram bons resultados para as empresas que optaram pelo programa de qualidade, devido, a falta de compreensão da finalidade e do financiamento do PQT. Os objetivos de reestruturação interna da empresa são “esquecidos”, pois os executivos omitem informações (ignoram o princípio da disseminação de informações) que estão associadas a redução dos níveis hierárquicos, perda de poderes e estímulos financeiros para operários, com isso o sistema de trabalho e a estrutura de poder não são alterados, entretanto existe a intensificação do trabalho dos operários que se torna difícil, visto que a reestruturação produtiva traz um efeito de enfraquecimento do sindicato.

Existem outros problemas que afetam o programa de qualidade, a metodologia da pesquisa para mensurar os resultados pode ser um fator complicador, pois a falta de uma amostra representativa, a localização das empresas e aplicação dos questionários apenas com a alta administração pode fazer que resulte em assimetria de informação (Castro, 1996). Também existe um outro fator que é a concentração dos estudos nas firmas de grande porte as quais, na sua maioria, são mais propensas a mudanças. No Brasil os estudos têm apontado para a necessidade de diversificação de desenhos de pesquisas que devem, por exemplo, envolver redes de empresas e não apenas casos singulares. Ainda com todos os problemas supracitados algumas pesquisas permitem responder a questões como: amplitude de adoção de novas práticas nos locais de trabalho (uso de equipes, estímulo à produção, iniciativas ao treinamento); padrões de reestruturação (segundo setores e ramos); tamanho da empresa; propriedade cooperativa, etc.

2.5 UMA BREVE COMPARAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE QUALIDADE TOTAL COM A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO (TAYLORISMO)

Faz-se necessário abordar este assunto para se ter noção da amplitude do processo de rupturas das práticas tayloristas ou para avaliar se as práticas de qualidade não são apenas a continuidade dos princípios básicos do taylorismo.

No trabalho de Taylor (Princípios da Administração Científica), analisado por Druck, já existia uma abordagem no que diz respeito a participação do trabalhador com propostas e sugestões de melhorias, fator de extrema importância nos programas de qualidade. Apesar de não ser concedido o direito ao trabalhador, de usar o instrumento e método que desejar para exercer o seu trabalho, a administração científica propõe o estímulo do trabalhador para aperfeiçoar as ferramentas e os métodos de trabalho e, caso as novas opções sejam melhores que as antigas, o trabalhador deve ter um prêmio como recompensa. Além disso, Taylor ressaltou a concepção sobre o trabalho em equipe, pois para ele já não existia mais espaço para realizações individuais; no sistema de cooperação o trabalhador não perde sua iniciativa pessoal, sua criatividade; é orientado e trabalha em harmonia com os outros.

Pode-se perceber alguns pontos citados por Taylor que são vitais para os programas de qualidade, entretanto, a maior semelhança está no fato de que já existia uma preocupação com normas, planejamentos, processos e procedimentos a serem adotados, visto que, segundo a administração científica, a ciência se desenvolve fixada em normas, leis e fórmulas que devem substituir as orientações práticas do trabalhador, que só devem ser usadas depois de ter sido sistematicamente verificadas.

Os programas de qualidade total se assemelham bastante às concepções tayloristas, principalmente na forma autoritária e repressiva de impor um trabalho baseado em procedimentos pré-definidos, em que o não cumprimento de normas implica sanções, ou até mesmo demissões. Por outro lado, os programas de qualidade, em alguns casos (Pólo Petroquímico de Camaçari, na Bahia), são acompanhados pela terceirização ou subcontratação, que é a desintegração da unidade fabril e conseqüentemente implica descaracterização do taylorismo.

3 ASPECTOS TEÓRICOS DA FLEXIBILIZAÇÃO

3.1 ALGUNS IMPACTOS DA TERCEIRA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

As revoluções industriais são marcadas por mudanças tecnológicas radicais que agem sobre todos os setores da atividade produtiva. A inovação feita em um determinado segmento é assimilada e ampliada por outros.

A terceira revolução teve suas condições tecnológicas alinhadas através do complexo eletrônico, que já se constituía desde meados dos anos 70 nas economias industrialmente avançadas, com a união das indústrias de computadores, periféricos, telecomunicações, eletrônica de consumo e algum segmento da área de automação industrial.

O processo de inovações técnicas, que teve uma rápida difusão após 1983, foi marcado por fatores conjunturais caracterizados pela estagflação, pelos choques de preços do petróleo e

pelo choque da taxa de juros implicando instabilidade financeira e paralisia dos fluxos de acumulação produtiva de capital. As economias avançadas tiveram, perda do dinamismo (houve dinamismo com o consumo de bens duráveis, no período de construção da Europa e Japão, mas esse mercado foi saturado) o que impulsionou as empresas a buscarem novas estratégias como a multinacionalização e a inovação tecnológica no complexo eletrônico, em vez de renovar setores tradicionais. A terceira revolução vai além do complexo eletrônico, abrangendo a engenharia genética, a biotecnologia e novos materiais.

Ferramentas como a telemática⁵ e os periféricos de computadores têm papel importante para dinamizar a mobilidade de capitais e um novo paradigma no processo de produção industrial. A década de 80 foi marcada por mudanças no processo de produção industrial, pois dentro de um processo “contínuo” rigidamente integrado houve três fases básicas que sinalizaram mudanças radicais no processo de produção das indústrias. A primeira fase se concretizou com os processos de automação discreto–interrompíveis, que introduziram maciçamente os controladores lógicos programáveis (sensores capazes de otimizar, com grande eficiência, os fluxos de produção). A evolução no processo ficou evidente, na segunda fase, quando houve o incremento da automação fragmentada (fordismo), substituindo-se nas linhas de montagens as operações repetitivas (manualmente) por robôs dedicados, resultando em maior rendimento na economia de escala. Por fim, na terceira fase, o processo de produção na manufatura-artesanal (sob encomenda) teve o incremento de comandos numéricos computadorizados (CNC) nas máquinas operatrizes.

Essas mudanças tiveram um reflexo nos anos 90, que foram marcados pela necessidade da introdução de sistemas integrados de automação flexível (COUTINHO, 1992).

A evolução para o estágio de automação flexível é marcada e acompanhada por transformações nas grandes empresas. A multidepartamentalização e a administração descentralizada implicam diferenciação e diversificação o que exige processo divisório diferenciado, ou seja, divisão para a produção de turbinas e eletrodomésticos, por exemplo.

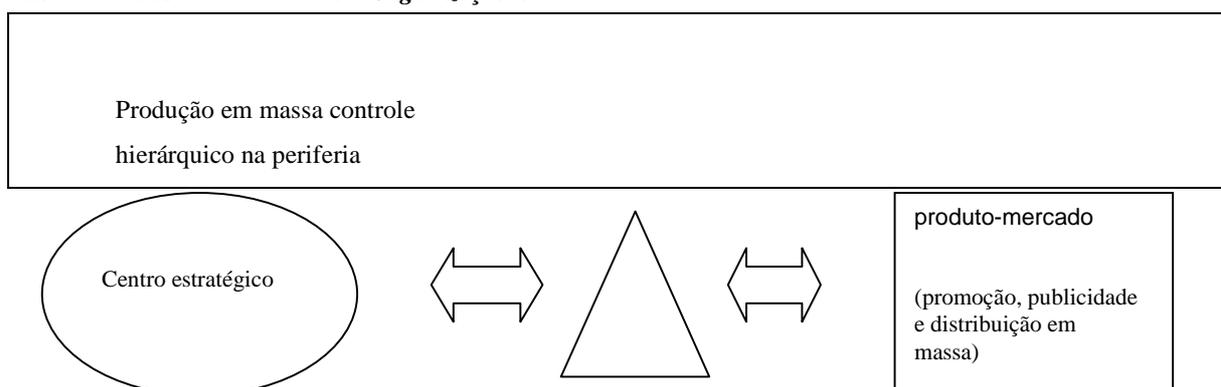
⁵ Articulação da indústria de informática com a de telecomunicações.

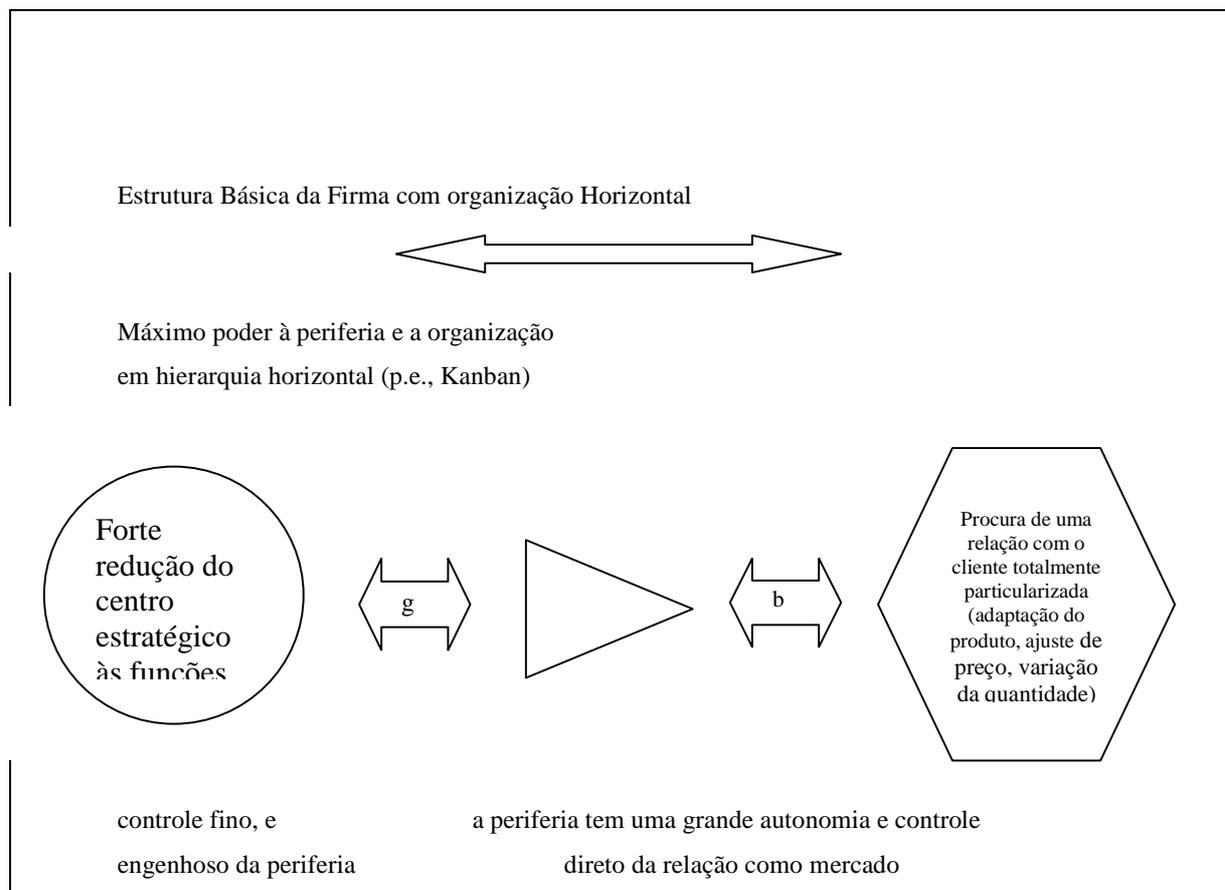
Com esses processos inovadores, a agilidade no mercado externo tem uma maior probabilidade de acontecer, porém outros requisitos serão exigidos, pois numa empresa multinacional os departamentos integrados dinamizam a comunicação, com a matriz (ou subsidiárias.) proporcionando um incrível controle de estoques.

O uso de novos equipamentos informatizados implicou uma visão mais abrangente de modernização que é a introdução de novos métodos organizacionais (novas formas de relação de trabalho). As empresas japonesas, devido à avaliação dos resultados obtidos, tiveram grande influência na mudança e conduta, em termos de rompimento de métodos convencionais de gestão de produção, donde a grande preocupação deixava de ser o atraso tecnológico passava a ser uma questão relacionada à estrutura e à própria dinâmica das empresas. A transformação estrutural consistio na passagem de uma forma organizacional verticalizada (firma multidivisional) para uma forma horizontalizada, significando a mudança da produção em massa para a da produção enxuta (Coutinho, 1992).

Esquema I

Estrutura Básica da Firma com Organização Vertical





Fonte: Dedecca, 1995

As diferenças entre as duas estruturas giram em torno dos seguintes fatores: na firma verticalizada, o topo hierárquico vai gerir diretamente as relações com o ambiente e delega as modalidades econômicas que permitem a produção e venda em massa; a organização interna é baseada nos princípios da especialização e divisão do trabalho, da coordenação e planificação das atividade da periferia pela hierarquia — a periferia tem autonomia restrita e age de acordo com as regras e procedimentos definidos pelo topo hierárquico. Já na firma horizontalizada as decisões da periferia não são centralizadas, pois é inviável a centralização com a presença de economia de escopo, visto que a diversificação (fator essencial em economia de escopo) deve ser feita não só nas maquinarias como também no trabalho e deve ser acompanhada por flexibilidade.

O novo paradigma do processo de produção industrial tem provocado profundas alterações na relação capital/trabalho, com enfoque no aumento da produtividade e na relação entre planejamento, pesquisa e execução do progresso técnico.

Tem-se como exemplo dos impactos causados por novas formas de produção, o caso da Fiat na Itália. A empresa havia organizado duas plantas de alta tecnologia, uma para fábrica de motores e outra para carroceria (a de Termoli e a de Cassino, respectivamente). Fatores econômicos como a unificação européia, que exigiam a adequação de uma política monetária italiana compatível com o processo de integração, assim como fatores sociais que buscavam modificar a relação entre empresas e sindicatos, pois existia uma grande vantagem para os sindicatos, foram os principais gestores dessa decisão.

Os problemas criados pela produção automatizada foram maiores que os benefícios obtidos. Alguns problemas (disfunções na gestão informatizada da planta, alterações no sistema de maquinaria, defeitos de materiais etc.) causaram impactos no desempenho da produção, assim uma expectativa de 2.700 motores/dia foi reduzida para 1.800 à 2.000 motores. Entretanto, o maior problema foi a condição de ser uma empresa com alta tecnologia física e tecnologia organizacional verticalizada e hierarquizada (relações de trabalho autoritárias), disso resultando em alguns impactos no processo de programa de modernização, como por exemplo a redução do nível de empregos (Dedecca, 1995).

Tabela 1
Total de Ocupados na Fiat Auto
1979/1983/1987

	1979	1983	1987
Operários	113.568	78.993	60.190
Empregados e Dirigentes	25.381	19.176	17.892

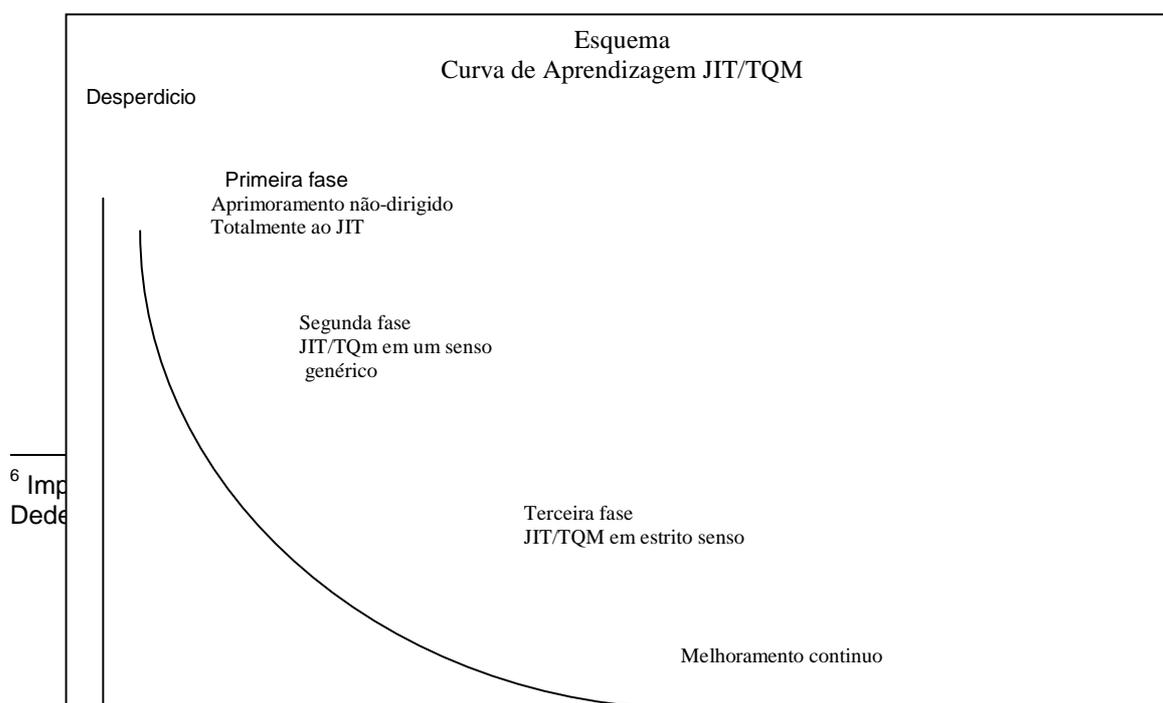
Total de Ocupados	138.949	98.169	78.062
Ocupados na CIGS (1)	...	14.569	667
Total de Ocupados Ativos	138.949	83.600	77.395

Fonte: Dedecca, 1995.

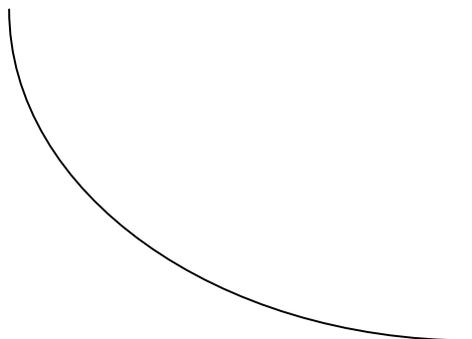
(1) Ocupados em pré-aposentadoria e à espera de reemprego alocados na Cassa de integrazione Gaudagni Sociali (CIGS).

Diante da gravidade do problema a empresa redefiniu a estratégia para uma nova organização do trabalho, onde a postura de uma patrão duro que batia firme nos sindicatos era substituída por uma especialização produtiva que exigia um comportamento de envolvimento com sua força de trabalho. Houve a implantação dos métodos de gestão produtiva, *just in time* (JIT) e *Total Quality Management* (TQM), que exigem implantação conjunta visto que a redução do período improdutivo de utilização da força de trabalho, equipamentos, estoques de matérias primas e produtos acabados(características do JIT) deve se articular com a manutenção de uma política voltada para a qualidade.

A nova fábrica está baseada em um elemento operativo, a Unidade Tecnológica Elementar (Unitá Tecnologiche Elementari –UTE)⁶, que tem como função homogeneizar o processo de produção dos componentes de um produto final. A UTE tem plena autonomia, pois diante de uma situação anormal ela tem a responsabilidade de tomar rápidas decisões na área de gestão de recursos humanos ou no setor técnica, para acabar com a situação de anormalidade.



Fonte: Dedecca, 1995



Existiu uma revolução no ambiente interno e externo da empresa, pois houve uma nova forma de relacionamento com a força de trabalho e os sindicatos. Passou, também, a existir uma intensa qualificação dos trabalhadores, que se tornam mais polivalentes e tomadores de decisões no processo produtivo.

No âmbito externo, a relação da empresa com as firmas subcontratadas foi alterada. A terceirização era vista como uma estratégia de transferência de riscos e redução dos pontos de conflitos com a força de trabalho, entretanto com os novos métodos organizacionais as pequenas e médias empresas da economia italiana deixaram de ser responsáveis únicas por prováveis alterações no nível de produção e solucionadoras de problemas trabalhistas.

O exemplo supracitado leva à conclusão que a flexibilidade da maquinaria implica flexibilidade do trabalhador. A nova realidade competitiva internacional exige um aumento da importância da informação e da tecnologia organizacional que tem grande impacto no trabalho, pois altera os procedimentos gerenciais, influenciando a idéia de que o trabalho precisa de menos controle e mais envolvimento, o que reduz a importância dos cargos de direção e supervisão, implicando quebra de estrutura hierárquica e redução das diferenças entre direção e execução⁷. Isso reflete numa outra característica que é a importância do

⁷ Uma comparação entre a proporção de trabalhadores na produção e na administração no Japão, onde o processo está mais avançado, e EUA mostra que, no primeiro, os postos de trabalho diretamente ligados a produção representam quase 60% do emprego manufatureiro, enquanto no EUA eles representam menos da metade do emprego. (AZEVEDO, 1995)

trabalho em grupo⁸ como alternativa para organizar as novas responsabilidades dos trabalhadores, devido ao aumento do ritmo do trabalho.

Quadro 3

Os Velhos e os Novos Padrões

Princípios	Paradigma Anterior	Novo Paradigma
Organização do Trabalho	Evitar a ociosidade do trabalho com mecanização e gestão do tempo	Otimização do conjunto dos fatores, evitando ociosidade do capital e estoques
P e D	Separa planejamento da	Tentativa de integrar pesquisa,

⁸ Dados do Japão informam que em 1993, 40,6% dos encontros do CCQ ocorreram fora dos horários normais de trabalho e destes só 29,3% são remunerados. Dados fornecidos no seminário da JUSE (1993).

	execução	desenvolvimento e produção
Relação com Consumidores	Indireta e intermediada por estudos de marketing	Estreitos e contínuos laços entre consumidores, produtores e consumidores
Qualidade	Baixo custo, produção padronizada	Qualidade a baixo custo com objetivo de defeito zero em cada estágio da produção
Produção	Em massa para demanda crescente	Demanda de mercado condiciona o programa de produção
Hierarquia	Centralização de decisões, grande papel das chefias intermediárias	Grande descentralização das decisões sobre a produção, com estrutura hierárquica enxuta
Fornecedores	Integração Vertical e relação com fornecedores como instrumento de controle cíclico.	Intensa formação de redes de fornecedores, parcerias e terceirização
Ganhos de Produtividade	Dividir e especializar o trabalho nas tarefas mais produtivas	Recompôr produção, manutenção, controle de qualidade e algumas tarefas administrativas.
Educação e Treinamento	Nível educacional geral mínimo possível e redução do treinamento no trabalho	Baixos requerimentos e educação, intenso treinamento no trabalho para maximizar competência individual e coletiva
Linhas de Montagem	Grandes linhas de montagem com equipamentos fixos de aplicação específica com	Linhas de montagem em "células", com equipamentos flexíveis e ritmos diferenciados de produção

	ritmos de produção rígidos	
Tamanho do Estabelecimento	Grande volume de capital com trabalho não qualificado	Estabelecimentos menores com trabalho qualificado
Supervisão e benefícios	Fundamental para disciplinar o trabalho que tem benefícios basicamente financeiros	Políticas de RH para envolvimento dos trabalhadores nas estratégias de firma com ganhos relacionados com estabilidade, condições de trabalho e finanças
Relação Capital/Trabalho	Basicamente conflitiva em torno de demandas salariais, negociação coletiva é uma trégua	Acordos de longo prazo entre trabalhadores e administradores

Fonte: Azevedo, 1995

O sindicalismo tradicional também é afetado pela flexibilização da organização do trabalho, visto que “não se trata apenas da distinção capital e trabalho, mas de diferenças entre os vários conteúdos do próprio trabalho, e os níveis de qualificação e habilidades exigidas por ele” (Himmelstrand, 1993, p.108) . os interesses trabalhistas se modificaram com a inserção tecnológica e, com isso, o poder da organização dos sindicatos foi reduzido, implicando menor taxa de sindicalização no mundo⁹. Os trabalhadores não querem concentrar-se apenas na luta econômica e sim para respostas a reivindicações mais amplas sobre controle de processo, ritmo do trabalho e uso do tempo de lazer, que os sindicatos se mostram incapazes de responder.

⁹ Em trabalho do Ministério do Trabalho da Grã-Bretanha publicado na Gazeta Mercantil, de 23/07/1993 informa-se que na Inglaterra em 1980 mais da metade dos trabalhadores britânicos eram sindicalizados. Em 1989 somente 39% Dobyn and Crawford-Mason, op. cit. p. 123 informa que nos EUA em 1955, 36% dos trabalhadores do setor privado eram sindicalizados, em 1990 apenas 12%.

Tabela 2
Efetivos sindicalizados em porcentagem da PEA

Países	Industrializados - anos 80
80-90%	Suécia e Finlândia
70-80%	Bélgica e Dinamarca
60-70%	Áustria, Luxemburgo e Noruega
50-60%	Irlanda
40-50%	Japão e Reino-Unido
30-40%	Itália, Alemanha, Grécia, Holanda e Suíça
15-30%	Estados Unidos, França, Espanha e Portugal

Fonte: Menezes, 1995.

O Sindicalismo na Inglaterra, por exemplo, continua com uma estrutura fragmentada pelas políticas de enfraquecimento do poder sindical (Margareth Thatcher – 1979/1990) e as transformações tecnológicas ocorridas no mundo. Grande parte dos sindicatos ainda sobrevivem devido aos mecanismos de *closed shop* (2,6 milhões de assalariados têm seus empregos dependendo de uma carta sindical) e de *check-off* (cotizações retidas na fonte).

As novas tecnologias (físicas e organizacionais) têm impactos positivos sobre as exportações, os PIBs nacionais e a produtividade do trabalho (Menezes, 1995, p. 29). Isso faz que exista a associação desse novo paradigma com o progresso, ainda que o impacto dessas tecnologias no crescimento seja baixo.

Tabela 3
Taxa Média Anual do Crescimento do Emprego por Grau de Tecnologia na Indústria 1980-1990.

Grau de Tecnologia	EUA	Japão	Europa
Alta Tecnologia	2.6	3.4	2.6
Média Tecnologia	-0.7	0.1	-2.7
Baixa Tecnologia	-1.2	-0.3	-3.5

Fonte: Azevedo, 1995

No Japão, por exemplo, a competitividade internacional foi intensificada pela compatibilização da estabilidade hierárquica e flexibilidade no mercado de trabalho com respectiva valorização da qualidade como processo permanente de melhoria. Já nos EUA, as políticas de ajuste são voltadas para uma menor taxa de desemprego e recuperação da competitividade a longo prazo, com flexibilização da contratualização de trabalho, redução salarial, diminuição de benefícios sociais, ainda que tenha como resultado o crescimento dos subempregados¹⁰.

3.2 O CASO DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR

¹⁰ Segundo recomendações da OIT, o subemprego é a situação em que “o emprego de uma pessoa é inadequado em relação a determinadas normas ou empregos alternativos, tomando como parâmetro a qualificação deste indivíduo (em termos de treinamento ou experiência de trabalho)” (ILO, 1983, parágrafo 14).

A indústria química e petroquímica da Bahia foi afetada pelas políticas econômicas implementadas, a partir do final dos anos 80, principalmente a abertura da economia e a redução de alíquotas de importação (incluindo matérias primas e produtos químicos e petroquímicos). Essas medidas resultaram em fusões, incorporações e fechamento de fábricas no Pólo Petroquímico de Camaçari. Aliada a essas mudanças estava a implantação generalizada da gestão da qualidade total.

Como resultado das políticas econômicas houve desemprego, e com isso o sindicato ficou em uma posição defensiva, o que implica ambiente próprio para as empresa aprofundarem as novas práticas de gestão do trabalho, visto que as novas gestões no Brasil são meras combinações de práticas autoritárias com algumas práticas do modelo japonês que em um outro ambiente econômico e político seriam provavelmente questionadas pelos sindicatos.

O impacto da adoção do Programa de Qualidade (em conjunto com a terceirização) na petroquímica baiana foi analisado por (Druck, 1995) e se desenvolve em duas grandes tendências que são: a) “elitização” de parte dos trabalhadores que permanecem empregados nas grandes empresas constituindo um pequeno contingente assalariado e protegido pela jurisprudência do trabalho. As conquistas de condições de trabalho e padrão de salário foram perdidas (os salários indiretos foram diminuídos e a jornada de trabalho foi aumentada) além da insegurança no emprego. A adesão ao programa de qualidade total não ocorreu por livre e espontânea vontade do trabalhador, e sim pela instabilidade no emprego.

A continuidade desta “elite” resulta num problema, pois, são trabalhadores fordistas enquadrados numa forma de produção não fordista. Além disso, ainda existe um fator que é a tendenciosidade para o neocorporativismo, ou seja, apoio sindical apenas para segmentos de trabalhadores; b) a outra tendência vista por Druck está relacionada com aqueles trabalhadores que foram excluídos da “elite” (os desempregados da petroquímica); esses podem até voltar para a petroquímica, porém para trabalhar temporariamente. Quando isso não acontece, vão para o mercado informal trabalhar como conta-própria.

3.2.1 Mudanças no Padrão de Ocupação (RMS)

Os impactos da reestruturação produtiva atingem o padrão de ocupação no mercado de trabalho, entretanto, devido à flexibilidade o ajuste se reflete com mais intensidade nos rendimentos, como é visto na seguinte tabela.

Tabela 4

**Variação da Ocupação e da Renda na RMS por Grupos
Em reais de agosto de 1998**

CGCBO	87/88 Participação na Ocupação(%)	96/98 Participação na Ocupação (%)	Variação (%)	87/88 Média de Rendimento	96/98 Média de Rendimento	variação (%)
Grupo1	10,8	13,6	26	1,375,9	984,9	-28
Grupo2	4,3	6,6	53	2,270,9	1,729,0	-32 -28

Grupo3	14,4	14,5	1	744,5	537,6	
Grupo4	16,1	14,8	-8	373,9	326,0	-13
Grupo5	26,9	25,1	-7	184,7	168,0	-9
Grupo 6	1,8	1,5	-17	155,1	124,3	-20
Grupo 7	24,0	21,2	-12	606,9	406,3	-33
Grupo 8	1,3	1,1	-15	1,045,7	599,8	-43
Grupo 9	*	*	*	276,1	180,8	-35
Total	616,7	499,3	-24

Fonte: PED-RMS. UFBA/SEI/SETRASIDIEESE/SEADE-SP. Nossos cálculos

* Amostra insuficiente para análise

obs.: GGCBO – Grupo Geral da Classificação Geral da Classificação Brasileira de Ocupações. Grupo 1 – ocupações técnicas, científicas, artistas e assemelhados; Grupo 2 – dirigentes de empresas e do setor público; Grupo 3- serviços administrativos; Grupo 4 – comércio; Grupo 5 – serviços ; Grupo 6 – agropecuários; Grupo 7 – produção e transformação industrial; Grupo 8 – guardas, oficiais e praças; Grupo 9 – estagiários.

Verifica-se que existem em todos os grupos perdas de rendimentos reais nos dez anos considerados e, relativamente, as perdas de rendimentos têm forma semelhante tanto para os grupos que aumentaram sua participação quanto para os que perderam posições (trabalhadores ligados diretamente à produção industrial). Quem menos teve variações nos rendimentos foi o grupo dos trabalhadores no comércio e o grupo dos trabalhadores nos serviços.

Um outro impacto importante é a participação das mulheres no mercado de trabalho. Com exceção do grupo de serviços (onde as mulheres têm pleno domínio), houve uma maior inserção da mulher na ocupação em todos os outros grupos. O aumento mais evidente está nas ocupações em que a perda de posição é maior (produção e transformação industrial), como pode ser analisado na próxima tabela.

Tabela 5**Participação das Mulheres na Ocupação e Rendimentos por Sexo – Em Percentagem**

GGCBO	Participação das Mulheres Dentro do Grupo			Variação dos Rendimentos	
	87/88	96/98	Variação	96/98 Homem	87/88 Mulheres
Grupo 1	59,0	60,9	3	-33	-16
Grupo 2	23,7	32,6	38	-22	-10
Grupo 3	51,0	52,2	2	-30	-24
Grupo 4	43,2	46,5	8	-10	-13
Grupo 5	69,6	69,0	-1	-23	5
Grupo 6	*	*	*	*	*
Grupo 7	5,4	11,5	113	-33	-57
Grupo 8	*	*	*	*	*
Grupo 9	*	*	*	-35	-33
Total	23,8	20,0	-19	-21	-7

Fonte: PED-RMS. UFBA/SEI/SETRAS/DIEESE/SEADE-SP.

* Amostra insuficiente para análise

Para uma análise mais detalhada, tem-se o estudo da jornada semanal média de trabalho, na tabela 6, que permite o esclarecimento do ajuste do mercado de trabalho isolando as variáveis nível de emprego e rendimento.

Tabela 6**Variação da Proporção de Ocupados pela Jornada de Trabalho em Relação a Cada Grupo – Em Percentagem**

GGCBO	Menos de 40 Horas	Entre 40 e 44 Horas	Mais de 44 Horas
	Semanais	Semanais	Semanais

Grupo 1	-1	*	-11
Grupo 2	4	*	-4
Grupo 3	-2	34	-8
Grupo 4	4	8	-5
Grupo 5	-10	42	4
Grupo 6	1	*	*
Grupo 7	7	30	-8
Grupo 8	6	*	*
Grupo 9	*	*	*
Total	2	24	-6

Fonte: PED-RMS.UFBA/SEI/SETRASIDIEESE/SEADE-SP.

*Amostra insuficiente para análise

O grupo formado por trabalhadores dos serviços teve aumento nos postos de trabalho com o respectivo aumento da jornada. No grupo dos trabalhadores do serviço administrativo e trabalhadores industriais houve crescimento na ocupação para quem trabalha de 40 a 44 horas, entretanto fazendo um outro tipo de análise com a próxima tabela, pode-se perceber de que forma exatamente esses postos de trabalho tiveram grandes perdas de rendimentos.

Tabela 7

**Crescimento Médio dos Rendimentos pela
Jornada de Trabalho nos Grandes Grupos - Em Percentagem**

	Menos de 40 Horas Semanais	Entre 40 e 44 Horas Semanais	Mais de 44 Horas Semanais
GGCBO			
Grupo 1	-17	*	-6

Grupo 2	-56	*	-17
Grupo 3	-31	-42	-27
Grupo 4	*	-21	-9
Grupo 5	-3	-24	-11
Grupo 6	-13	*	*
Grupo 7	-53	-71	-33
Grupo 8	*	*	*
Grupo 9	*	*	*
Total	-15	-21	-19

Fonte: PED-RMS. UFBA/SEI/SI TRASIDIEESE/SEADE-SP.

*Amostra insuficiente para análise

O caso do grupo 7, por exemplo foi o que teve maior perda no crescimento do rendimento médio, isso sugere a evidência de precarização do trabalho, pois ao aumento de horas de trabalho de menos de 40 para entre 40 e 44 horas não garantiu isenção de perdas salariais, pelo contrário, o que torna menos intensa essa comparação é o crescimento da jornada para mais de 44 horas semanais.

4 EFEITOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL SOBRE AS RELAÇÕES TRABALHISTAS: PARTICULARIDADES DA FLEXIBILIZAÇÃO QUANTITATIVA, EM AMOSTRA SELECIONADA

4.1 O PERFIL DAS AMOSTRA

A amostra foi elaborada com empresas que utilizam o programa de qualidade total sob a orientação do SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa – da Bahia.,

apresentando limitações estatísticas, pois não permite inferências detalhadas de comportamento. É um estudo de caso que tenta buscar os elementos mais ressaltado nos programas de reestruturação produtiva daquela instituição.

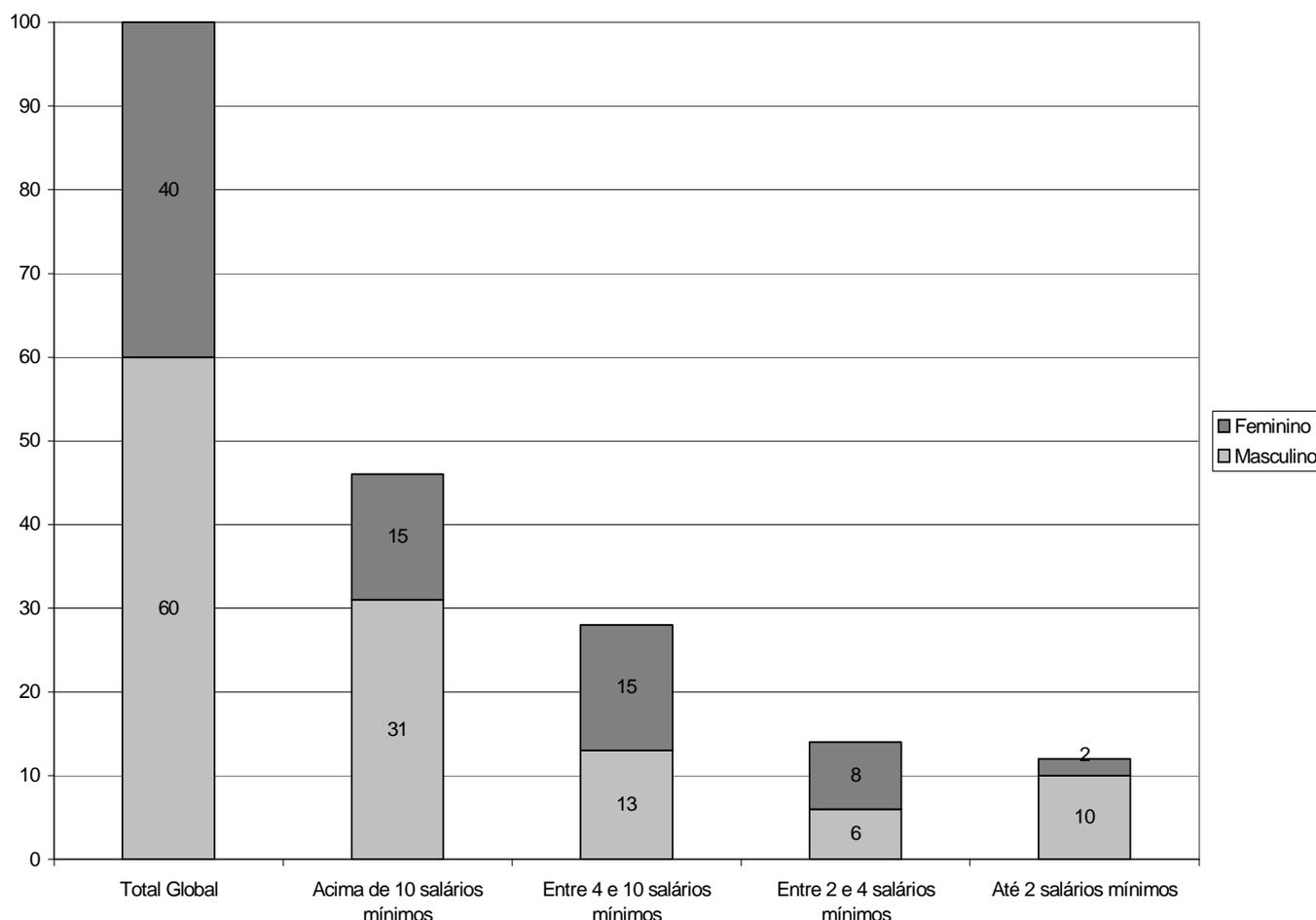
Os questionários foram aplicados em 24 empresas, sendo que 79,2% do setor de serviços e 5 (20,8%) no grupo das indústrias, porém, entre estas 3 prestam também serviços de comercialização de seus produtos como atividade secundária.

Em termos hierárquicos, os questionários foram aplicados com a seguinte distribuição: 43% dos informantes da alta administração, 25% de gerentes médios e 32% operadores, sendo no total entrevistadas 56 pessoas.

4.1.1. Perfil dos Entrevistados

A maioria dos entrevistados é do sexo masculino (60,7%), concentrado, principalmente, na alta administração. Mais de dois terços dos entrevistados têm menos de 40 anos de idade, sendo que os entrevistados femininos são mais jovens do que os entrevistados masculinos. Os salários dos homens são maiores do que os salários das mulheres, pois 30,4% dos homens recebem acima de 10 salários mínimos e apenas 14,3% das mulheres têm remuneração na mesma faixa.

Gráfico 1 . Salários de acordo com sexo, na amostra – Em Porcentagem

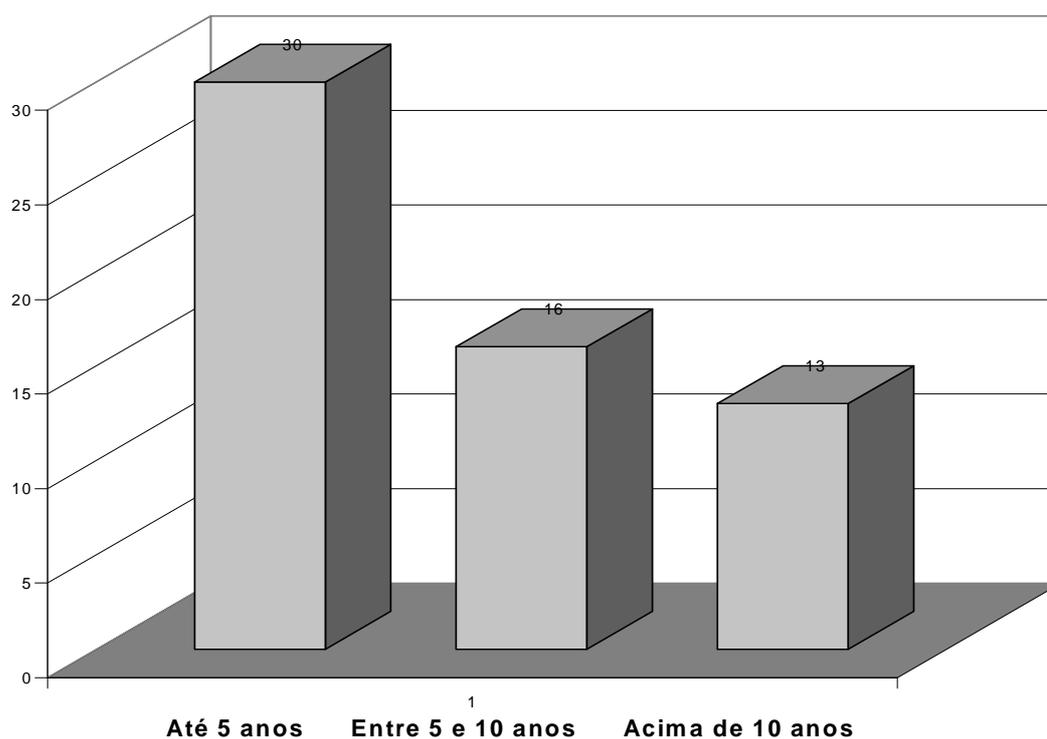


Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

Os entrevistados desta amostra apresentam o seguinte nível de formação educacional: metade das pessoas com nível superior completo ou não e/ou pós-graduação, e quase um terço com segundo grau completo. As mulheres têm um nível educacional relativamente maior que os homens, visto que 59% dos informantes masculinos não têm nível superior completo, enquanto que para as mulheres este índice é reduzido para 55%. Apesar dos entrevistados apresentarem, na sua maioria, um bom nível educacional as diferenças entre os entrevistados da alta administração e os operadores são grandes. Na alta administração 70,8% dos entrevistados têm nível superior completo e no grupo de operadores da amostra 35,7%, têm formação apenas até o primeiro grau.

Na sua maioria (52%) dos entrevistados têm até 5 anos na instituição. Dos entrevistados que estão entre 5 e 15 anos na instituição, 48% ganham acima de 10 salários mínimos.

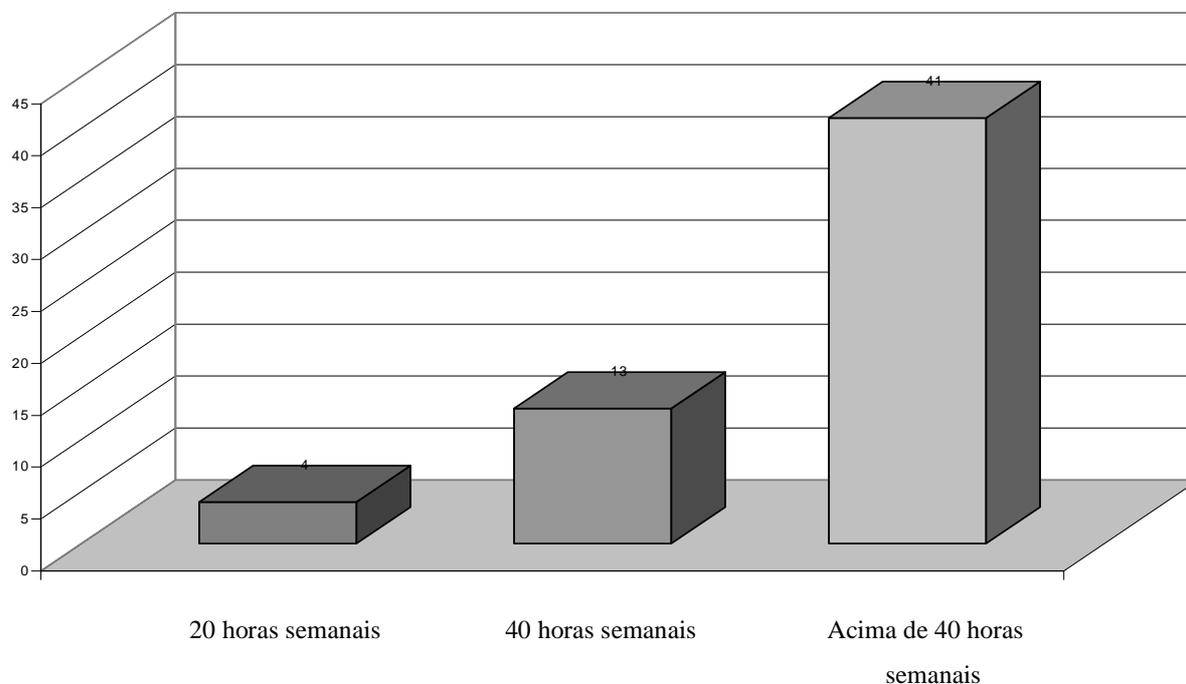
Gráfico 2 Tempo na Instituição – Em Porcentagem



Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

A maior parte dos entrevistados com até 5 anos (71,4%) cumpre uma carga horária acima de 40 horas semanais.

Gráfico 3. Carga horária dos entrevistados – Em Porcentagem



Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

4.2 IMPACTOS DO PQT NO NÍVEL DE EMPREGO

Programas de reestruturação induzem a deduções negativas com relação ao nível de emprego. Existem mudanças no conteúdo do trabalho e na forma de trabalhar, além da utilização de novas máquinas e equipamentos, que norteiam as análises para uma queda no nível de emprego. Na pesquisa de campo, os programas adotados pelas empresas não sofreram esses impactos. Segundo os resultados da pesquisa, quase dois terços das empresas não indicaram mudanças nos seus níveis de emprego, ao contrário, (44,4%) das empresas informantes que atuam no setor de serviços aumentaram o número de empregados devido aos programas de reestruturação.

Tabela 8**Impacto no Nível de emprego em cada setor**

Nível de Emprego	SETORES		Total Global
	Serviços	Indústria	
Aumentou muito.	44,4%	0%	33,3%
Ficou da mesma forma.	55,6%	80%	58,3%
Total na Amostra	75,2%	20,8%	95,8%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

Outro resultado surpreendente trazido pela pesquisa foram os números relacionados ao estágio no programa. É importante que haja continuidade no programa para que se perceba os impactos culturais na empresa, que irão afetar a estrutura hierárquica, mudanças no processo de trabalho e finalmente alteração no nível de emprego. A hipótese de que o impactos sobre o emprego seria menor na empresa em que o programa se encontra estagnado, mostra-se incorreta pois os resultados foram outros, ou seja, houve um aumento no nível de emprego para as empresas com o programa em andamento (um terço delas) e ausência de impactos em 58,3% das empresas.

Tabela 9**Impactos no nível de emprego de acordo com a evolução do programa**

Nível de Emprego	EVOLUÇÃO DO PROGRAMA		Total Global
	Em movimento	Estagnados	
Aumentou muito.	38,9%	16,7%	33,3%
Ficou da mesma forma.	55,5%	66,7%	58,3%
Total	75%	25%	100,00%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

A pesquisa empírica traz resultados ligados ao porte da empresa relacionado com o nível de emprego. Existe uma grande inversão nos resultados esperados, ou seja, as menores empresas

(menos de 50 funcionários) tiveram um indicativo de um quarto de crescimento no emprego, enquanto nas empresas com mais de cinquenta funcionários esse aumento foi de apenas 8,3%.

Tabela 10

Impactos no nível de emprego relacionado ao porte das empresas

Nível de Emprego	PORTE DAS EMPRESAS		Total Global
	Menor porte	Maior porte	
Aumentou muito.	25%	8,3%	33,3%
Ficou da mesma forma.	33,3%	25%	58,3%
Total	66,7%	33,3%	100,00%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

Outro fator que notadamente afeta o nível de emprego é o incremento tecnológico, pois os novos meios de transportes, formas de produção, modelos organizacionais, bens de consumo, etc. tornam os já existentes obsoletos, implicando em retreinamento dos trabalhadores ou em demissão.

A análise dos dados indica direção de proporcionalidade, pois a relação esperada (aumento da tecnologia implicando diminuição do nível de emprego) não foi compatível com o resultado da pesquisa.

Tabela 11

Automação das atividades relacionada com o nível de emprego (respostas da alta administração)

Nível de Emprego	AUMENTO DA AUTOMAÇÃO		Total Global
	Na Produção	Na Administração	
Aumentou muito.	38,5%	37,5%	33,3%
Ficou da mesma forma.	61,5%	56,3%	58,3%
Total	54,2%	66,7%	91,7%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

Pode-se questionar a amplitude do incremento tecnológico em cada setor (talvez tenha sido diferente), entretanto em termos relativos, quem mais incrementou tecnologicamente foi a administração (66,7%) e 54,2% para a produção, ou seja, uma diferença de mais que dez pontos percentuais que é refletido com a diferença de um ponto percentual no aumento do nível de emprego.

Tabela 12

Automação nas atividades de acordo com os setores

Nível de Emprego	SETORES		Total Global
	Serviços	Indústria	
Na Produção.	52,6%	60%	54,2%
Na Administração.	68,4%	60%	66,7%
Total da Amostra	79,2%	16,6%	95,8%

Fonte : Pesquisa de campo, 1996

4.3 IMPACTOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL NA REMUNERAÇÃO DO TRABALHO E NA INTENSIDADE

Os programas de reestruturação geralmente sofrem resistências dos trabalhadores para serem implementados, devido as mudanças que irão ocorrer na forma e no lugar de trabalho, utilizando as empresas mecanismos tais como incentivos para grupos de estudo, reconhecimento do trabalhador e outro métodos para combater essas resistências. Na amostra as empresas não optaram por um mecanismo que modificasse o nível dos rendimentos de curto prazo dos trabalhadores. Os fatores a serem identificados e analisados na política salarial dos empregados foram: aumento da participação dos trabalhadores nas discussões sobre os ganhos; pagamento de benefícios não salariais; distribuição dos ganhos de produtividade dos trabalhadores e redução da diferença salarial entre os cargos.

Tabela 13
Impacto na satisfação frente aos benefícios e salários

Aumento na Satisfação	MUDANÇAS REFERENTES A BENEFÍCIOS E SALÁRIOS				Total Global
	Diferença salarial entre os cargos	Discussões amplas sobre benefícios e salários	Distribuição dos ganhos de produtividade aos trabalhadores	Pagamento de benefícios não salariais	
Na Alta administração.	0%	50%	33,3%	25%	25%
Com operadores.	55,6%	0%	100%	50%	44,4%
Total Adm.	0%	33,3%	12,5%	16,7%	
Total Operadores	27,8%	0%	11,1%	11,1%	50%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

A diferença salarial entre os cargos, para os operadores (55,6%), é refletida pelo relativo aumento na remuneração obtido através da distribuição do ganho de produtividade, o que provavelmente induz a maior ritmo de trabalho. Entretanto existe um fator importante demonstrado na tabela 16 que é a diminuição do leque salarial, para os operadores.

O ritmo do trabalho é mais um fator inerente à complexidade do trabalho, em fase de reestruturação, porém vetores como a execução de tarefas mais específicas; responsabilidade individual nas tarefas, responsabilidade pela execução de tarefas diferenciadas e trabalho além do horário regular, têm impactos distintos entre a alta administração e os operadores.

Tabela 14**Impacto na satisfação frente às mudanças da intensidade do trabalho**

Aumento na Satisfação	MUDANÇAS REFERENTES À INTENSIDADE DO TRABALHO					
	Execução de tarefas mais específicas	Intensidade de ritmo de trabalho	Responsabilidade individual pelas tarefas	Responsabilidade de executar tarefas diferentes	Trabalho além do horário regular	Total Global
Na Alta administração.	0%	33,3%	50%	20%	0%	29,2%
Com operadores.	57,1%	66,7%	0%	0%	50%	44,4%
Total Adm.	0%	11,1%	0%	0%	22,2%	55,5%
Total Operadores	22,2%	12,5%	41,7%	20,8%	0%	75%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

No grupo dos operadores, visto na tabela 14 que analisa a satisfação do trabalhador, existe um fator bastante curioso. Como podem os operários terem 50% de satisfação com trabalho além do horário regular, sabendo-se que a intensidade aumentou ? Isso pode ser explicado pela influência da flexibilidade funcional na flexibilidade quantitativa, ou seja, 57,1% demonstraram satisfação com a execução de tarefas mais diversificadas (e não de tarefas repetitivas) significando para estes utilidade na empresa.

Em termos de responsabilidade individual pelas tarefas e de executar tarefas diferenciadas os operadores não estão satisfeitos e a alta administração não está muito satisfeita. Isto quer dizer que, aparentemente, as tarefas não mudaram totalmente, e sim houve uma mudança parcial para envolver os operadores no processo de reestruturação.

Em alguns casos, nas empresas que adotaram programas de reestruturação aumentou a carga de trabalho além do horário regular com implementação de treinamentos no fim do expediente. Esse fato apesar de não ter sido diretamente captado, é sugerido pelo aumento no tempo de treinamento para operadores e gerentes.

Tabela 15

Empresa que aumentaram o tempo de treinamento para operadores e gerentes.

Evolução do programa	SETORES		
	Industrial	Serviços	Total Global
Em movimento.	100%	75%	50%
Estagnado.	0%	25%	33,3%
Total	60%	42,1%	45,8%

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

Em alguns casos, as empresas no decorrer do processo de reestruturação percebem que não têm uma equipe apta educacionalmente para assimilar as informações dos treinamentos e até mesmo para se compatibilizar com as novas formas de trabalho. Isso faz com que as formas de recrutamento tenham impacto sobre o nível de emprego, pois as pessoas que não conseguem acompanhar as novas tendências dos treinamentos são desligadas das empresas, ou até mesmo mudadas de função, no entanto um terço das empresas na amostra passaram a fazer o acompanhamento escolar do seu pessoal.

Tabela 16

Impacto do emprego frente as formas de recrutamento (respostas da alta administração)

Nível de Emprego	RECRUTAMENTO PESSOAL			
	Acompanhamento da escolaridade do seu pessoal	Exigência mínima de segundo grau para recrutamento.	Processos seletivos externos.	Total Global
Aumentou muito.	25%	33,3%	33,3%	25%
Ficou da mesma	75%	66,7%	66,7%	41,6%

forma.

Total	16,7%	25%	12,5%
-------	-------	-----	-------

Fonte : Pesquisa de campo, Azevedo, 1996

Todavia, os dados da tabela 16 demonstram que o nível de emprego aumentou ou se manteve da mesma forma com a maneira de recrutar pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou identificar alguns impactos causados por programas de reestruturação produtiva, mais particularmente a qualidade total, nas empresas. Procurou-se destacar alguns aspectos dos resultados desses impactos, como por exemplo a variabilidade na remuneração, intensidade nas horas trabalhadas e mudanças no nível de emprego, tomando-se como parâmetro o resultado da pesquisa de campo realizada por Azevedo (Programas de Qualidade: resultados efetivos e esperados).

Os impactos dos programas de qualidade total são diferenciados quando se analisa amostras distintas, sendo a grande preocupação desse trabalho a capacidade de comparar programas de qualidade aplicados em diferentes atividades econômicas e localizações. Na amostra selecionada, por exemplo, não houve redução do nível de emprego (em alguns casos aumentou em 38,9%), entretanto no estudo de caso da Fiat, na Itália, houve uma redução de 55,7% (evidente que aliado a inovação da tecnologia organizacional está o incremento da tecnologia física) o que demonstra imperfeições na aplicabilidade de programa de qualidade total, visto que as dificuldades de implantação são comuns às grandes e pequenas empresas. No entanto, deve-se notar que nas micro e pequenas empresas brasileiras as relações pessoais com uma sociedade com pouca cidadania são mais próximas, o que dificulta a implantação de programas de reestruturação produtiva.

Como principal causa para as disparidades vistas nas amostras está a diferença na forma de implementação, pois no caso das empresas do pólo petroquímico de Camaçari, a qualidade de

vida e a participação dos trabalhadores foram lembradas por apenas 12% das empresas, o que é um problema porque não cumpre o princípio da gerência participativa, implicando minimização do potencial do ser humano, fator muito importante para o sucesso do programa de qualidade total.

Outro fator relevante diz respeito ao efeito da reestruturação produtiva sobre o sindicalismo clássico, que é marcado pela redução dos efetivos sindicalizados da População Economicamente Ativa.

Embora o Nordeste seja uma região periférica, não tendo um comércio internacional desenvolvido em comparação a outras regiões (Sul e Sudeste), o padrão de ocupação é marcado por modificações devido à reestruturação produtiva. Tem-se como exemplo, a perda de posição (participação/na ocupação) para o grupo de trabalhadores ligados diretamente à produção industrial, setor que mais sofre impactos do programa de reestruturação produtiva.

Apesar do programa de qualidade total ser uma tendência verificada no mundo, não se percebe um esforço das empresas baianas na capacitação dos seus trabalhadores para absorverem novas metodologias de trabalho, assim como existem, também, distorções na aplicação do programa de reestruturação por parte da alta administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, John. Training for Effective Continuous Quality Improvement Quality Progress. p. 57-65, dec. 1994,

AZEVEDO, José Sérgio Gabrielli. Programas de Qualidade: Mudanças esperas e efetivas transformações. Relatório de Pesquisa apresentado ao CNPq, 1995.

AZEVEDO, José Sérgio Gabrielli. Flexibilidade no Mercado de Trabalho e desemprego: A experiência Americana e Européia. Bahia: Análise e Dados. Salvador, v. 5, n. 3, p. 9- 21, dez. 1995

AZEVEDO, José Sérgio Gabrielli. Mudanças no Padrão de Ocupação da RMS. Bahia Análise e Dados. Salvador, v. 8, n. 4, março de 1999.

AZEVEDO, José Sérgio Gabrielli, SOUZA, Frederico Fernandes. As Novas Tecnologias e o Mundo do Trabalho. Força de Trabalho e Emprego. Salvador, v. 10, n. 2/3 , Maio/Ago.-Set./Dez., 1993

BATISTA, Margarida. O Enfoque Neo-Schumpeteriano da Firma.

- BORGES, Angela, FILGUEIRAS, Luiz. Mercado de Trabalho nos Anos 90: O caso da RMS. Bahia Análise e Dados, Salvador, v. 5, n.º 3, p. 30-36, dez.1995.
- BNDES, CNI e Sebrae. Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. Relatório do BNDES, maio de 1996.
- BRECKA, Jon. Corporate Quality Training Facilities. Quality Progress, p. 27-31, Jan. 1995
- CAMPOS, Vicenti Falconi. TQC - Gestão da Qualidade Total (no estilo japonês), Belo Horizonte, (Rio de Janeiro: Bloch Ed.),1992.
- CASTRO, Nadya Araujo. Revista Latino Americana de Estudios del Trabajo Estructura y Desafios del (des) Empleo. v.2, n. 2, p. 163, 1996
- CASTRO, Nadya Araujo. Modernização e Trabalho no Complexo Automotivo Brasileiro: reestruturação Industrial ou Japanização de Ocasão?. Novos Estudos CEBRAP, n. 37, p. 155-173, nov. 1993.
- COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As graves tendências de mudanças. Economia e Sociedade. Campinas: IE/ UNICAMP, n. 01, p. 64-87. Ago. 1992.
- DAHAB, Sônia. Qualidade e Estratégia empresarial. Salvador, 1994. (Projeto de Pesquisa)
- DEDECCA, Claudio Salvadori. Racionalização Econômica, Emprego e Relações de Trabalho no Capitalismo Avançado. Campinas, 1995. (Tese de Doutorado, UNICAMP)
- DRUCK, Maria da Graça. Terceirização : (des)fordizando a fábrica – um Estudo do Complexo Petroquímico da Bahia. Campinas, 1996 (Tese de Doutorado, UNICAMP).
- ESKILSON, Loyd. Improving the odds of TQM's sucess. Quality Progress. abr. 1995.

- FREEMAN, R. The Limits of Wage Flexibility to Curing Unemployment. Oxford Review of Economic Policy, v. 11, n. 1, p. 63-72, 1995.
- FLEURY, Afonso. Os Desafios da aprendizagem e Inovação Organizacional. RAE Light, São Paulo, , v. 2, n. 5, p. 14-25, 1995
- FUSCO, Armand. Translating TQM's to TQS. Quality Progress, p. 105-110, may 1994
- GARVIN, David. Building a learning organization. Havard Business Review, Boston, v. 71. n. 4, July / August. 1993
- GUIMARÃES, Antonio Sergio Alfredo, NADYA, Araujo Castro. Trabalho e Sindicalismo num Contexto de Reconversão Industrial. Força de Trabalho e Emprego. Salvador: v.7 n. 1/2, p. 27-31, 1991.
- HOFMANN, Marise Pimenta. Medição do Emprego: recomendações da OIT e práticas nacionais. Cadernos do CESIT – Campinas: UNICAMP, n. 22, 1999.
- HIMMELSTRAND, Ulf. Implicações Sociais das Mudanças Organizacionais Correlatas nas Nações Industriais Avançadas e na África . Socialismo do Futuro, n. 6, 1993.
- LEITE, Elenice M. Do Operário Padrão ao “Polivalente”: Novas Fronteiras da Qualificação do Trabalhador Industrial? Estudos Econômicos, v. 22, n. especial, 1993.
- MATTOSO, Jorge. Notas Sobre a Terceira Revolução Industrial, Crise e Trabalho no Brasil. Campinas: CESIT, 1991.
- MOE, Jeffrey. What does : Employee Involvement: Mean? Quality Progress, p. 67-79, July. 1995

MENEZES, A. W. , AZEVEDO, J. S. G. Limites e Mudanças nas Especificidades do Mercado de Trabalho Japonês. Trabalho apresentado no IV Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, ABET, SP: Set.. 1995.

MENEZES, A. W. Relações Profissionais e Crise do Sindicalismo internacional. Bahia Análise e Dados. Salvador, v. 5, n.º 3, p. 22-29, dez. 1995

OLIVEIRA, Daniela Costa. A Telebahia e a Qualidade Total. Análise das mudanças observadas no padrão de desempenho no período de 1989 a 1994. Salvador, 1994. (Monografia, FCE / UFBA)

PRICE W. H. 100 Maiores Empresas Brasileiras. Relatório da Price, maio de 1994.

QUALIDADE total. Folha de São Paulo, São Paulo, fasc. .4, c.2, p. 3-5, 13 março. 1994

REVISTA SEBRAE. Programa Sebrae da qualidade total para as micro e pequenas empresas. Brasília: ed. SEBRAE. 1995.

VANTRAPPEN, Herman F. Medindo o desempenho do processo de inovação. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 21. 1995.

