

# RESENHAS

---

---

## UMA GUINADA DE 180° EM DIREÇÃO AO JIT/TQC

WILLIAM A. SANDRAS, JR.

Tradução de Melany Constant de Almeida Dias.  
Rio de Janeiro, Livraria Editora Cátedra, 1989.

### Por Claude Machline

Professor Titular do Departamento de Administração de Produção e Operações Industriais da EAESP/FGV.

---

Este livro, de 116 páginas, da autoria de William A. Sandras, Jr., editado sob a égide de Cezar Sucupira Educação e Consultoria Ltda., apresenta alguns conceitos relativos ao JIT (*Just in Time*) e ao TQC (*Total Quality Control*).

No glossário que encerra o opúsculo, define-se JIT como: "*Maximização da habilidade para reagir às mudanças do mercado sem provocar desperdício*". O TQC, por sua vez, é definido como: "*Filosofia que busca a melhoria contínua do processo, resultando em satisfação do consumidor. Consumidor é qualquer um que utilize a saída do processo*".

A amplidão dessas definições contribui para explicar o intenso interesse que as empresas, no mundo todo, demonstram para conhecer essas filosofias de trabalho e incorporá-las em sua estratégia. O leitor, por outro lado, não deixará de perceber que definições dessa amplitude possuem pequeno poder discriminante e pouco explicam sobre o conteúdo dessas doutrinas. Se qualquer reação hábil da empresa é batizada de JIT, e qualquer progresso, de TQC, qual é a novidade?

Como JIT e TQC possuem estreito relacionamento sinérgico, o Autor cria o acrônimo "JIT/TQC" e, no decorrer do texto, não separa os termos, usados na obra como um conjunto indissociável.

Para a maioria das empresas que, nesta dé-

cada, vêm implantando os ensinamentos da Escola Japonesa de Administração, a sigla TQC tem significado, em geral, não mais um elenco de projetos específicos do controle de qualidade, tais como Qualidade Assegurada ou Controle Estatístico do Processo, mas toda a gama de esforços destinados a melhorar a qualidade, a produtividade, o prazo de entrega, e a reduzir as paradas de máquinas, os acidentes, as perdas e os custos. Quanto ao JIT, ele se refere sobretudo à redução dos estoques e do prazo de entrega. Já é tradição, hoje, considerar o JIT como parte do TQC, ao lado da Análise de Valores, do Controle Estatístico, dos Círculos de Controle de Qualidade e de todos os demais programas de melhoria de resultados, baseados em treinamento, motivação e participação dos indivíduos e dos grupos.

Nos onze capítulos que compõem a obra, o Autor, dono de invejável currículo como consultor, conferencista e escritor, aborda sucessivamente as implicações do JIT-TQC, técnicas e comportamentais, sobre estratégia empresarial, competitividade, resultados financeiros, computervização, tecnologia e outros tópicos relevantes.

Cobrando tão vasto tema em tão poucas páginas, não seria possível ao Autor aprofundar-se na metodologia JIT-TQC. Pouco fala, com efeito, sobre como a empresa deve proceder para assimilar esses novos princípios e fazê-los frutificar. Nem quanto às dificuldades, ao longo prazo da implantação exigido, aos consideráveis investimentos iniciais, às ocasionais reações alérgicas e às rejeições de implante. Não são citados exemplos, nem casos práticos. Nem é realçado, em momento algum, o ingrediente mais necessário para o sucesso do JIT-TQC, a saber, o comprometimento irrestrito da Diretoria com o projeto.

Embora, em todo o texto, o JIT/TQC seja exaltado como um remédio universal, válido para qualquer tipo de doença empresarial, para qualquer empresa, em qualquer lugar, sem con-

tra-indicação, é feita uma observação, à página 102, mencionando que os enormes benefícios arrolados são obtidos nas empresas que já possuem, antes da adesão ao JIT/TQC, uma boa administração.

Em conclusão, o trabalho aqui resenhado constitui valiosa advertência às empresas quanto à necessidade de progredir continuamente e de mudar sempre, para sobreviver. Deve ser encarado como uma palestra de conscientização introdutória, para as diretorias que desejam se iniciar no assunto. É mais uma voz a se juntar ao grande coro que retransmite com entusiasmo a nova mensagem vinda do Oriente, e cujos temas — inovação, treinamento, motivação, conscientização, flexibilidade e participação — prometem às empresas a salvação e o êxito. □

### **A REBELDIA DO TRABALHO (O CONFRONTO OPERÁRIO NO ABC PAULISTA: AS GREVES DE 1978/80)**

RICARDO ANTUNES

São Paulo/Campinas, Editora Ensaio/Editora da UNICAMP, 1988, 220 páginas.

**Por Afrânio Mendes Catani**

Professor na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

O objetivo do livro de Ricardo Antunes, professor de Sociologia do Trabalho na Universidade Estadual de Campinas e Diretor do Arquivo Edgard Leuenroth (Centro de Pesquisa e Documentação Social) da mesma Universidade, é o de apreender o significado das greves metalúrgicas desencadeadas pelo ABC Paulista entre 1978 e 1980, momento marcado pela realização de expressivo confronto operário.

Com a finalidade de estudar as greves metalúrgicas do período, Antunes analisa, na primeira parte, a greve em si, em sua efetividade, processualidade e concretude, tentando captar o sentido imanente dessas greves, suas causalidades e seus componentes teleológicos. Através do estudo das greves nas fábricas em maio de 1978 às greves gerais das Assembleias Plebiscitárias em 1979 e 1980, buscou-se apreender este fenômeno em seu **ir-sendo**, em seu **fazer-se**, em seu movimento, apontando seus avanços, positivities e limitações (p.8).

Para Antunes, essas greves metalúrgicas encontraram sua causalidade básica na luta contra a **superexploração do trabalho**. "Ainda que diversas reivindicações estivessem presentes, o que centralmente motivou a eclosão da ação grevista foi

a necessidade de contrapor-se ao **arrocho salarial**. E, assim, comportando uma pauta reivindicatória de natureza predominantemente econômica, as greves metalúrgicas assumiram, desde seu desencadear, **nítida dimensão política**, expressa no confronto que efetivaram contra a base material e a superestrutura jurídico-política da autocracia burguesa" (p. 167; grifos do original).

As paralisações metalúrgicas foram o resultado da ação espontânea dos trabalhadores, sendo que a presença do sindicato operário (em especial em São Bernardo) foi relevante ao longo de toda a atuação do proletariado metalúrgico vinculado à indústria automobilística. Entretanto, "as três greves foram marcadas por singularidades que, por vezes, a diferenciavam quanto a aspectos de sua efetividade (preparação, desencadeamento, ação teleológica, resultados e desdobramentos)" (p. 167). No entender de Antunes, "enquanto as **Greves de Maio de 1978** assumiram a forma de paralisações parciais, por fábricas, com os trabalhadores de 'braços cruzados, máquinas paradas' dentro das empresas, desencadeando uma ação que oscilou entre a herança de uma fase de resistência, defensiva, e um ressurgir com sinais de ofensividade" (p. 167-168), a **Greve de Massas de 1979** "assumiu a feição de uma greve geral metalúrgica do ramo automobilístico, cujo cotidiano foi marcado pela realização de assembleias gerais plebiscitárias, comportando um conteúdo acentuadamente ofensivo" (p. 168). A greve geral metalúrgica de 1979, apesar de caracterizar-se pela espontaneidade, contou também com a presença atuante do sindicato operário e, da mesma forma que a greve de 1978, foi vitoriosa para os trabalhadores. "Em contrapartida foram duas significativas derrotas para o capital e o seu Estado político, confrontos que repudiavam diretamente a dimensão salarial de sua política econômica — o **arrocho** — e desnudavam o verdadeiro conteúdo do processo de auto-reforma do poder" (p. 168).

Todavia, em 1980, houve uma alteração significativa. Assumindo também a forma de greve geral desde o seu desencadear, com os operários realizando praticamente todos os dias assembleias gerais plebiscitárias, "a ação metalúrgica foi perdendo, ao longo dos seus quarenta e um dias, a sua pujança inicial (...) Econômica na sua causação mais imediata, política na sua significação mais profunda, a **Greve Geral Metalúrgica de 1980** não conseguiu, entretanto, converter-se em vitória para os trabalhadores. O Estado bonapartista já havia detectado, nesta luta social, seu mais difícil contendor" (p. 168-169). E Antunes detecta com precisão a ação política do Estado nesse momento, ao perceber que caberia a ele, em sua lógica ditatorial, "desestruturar este pólo propulsor das ações reivindicatórias das massas. E, lamentavelmente, o movimento desencadeado pelo opera-