

O modelo japonês de produção: enfoques e transferibilidade

Analia Soria

RESUMO. Este artigo analisa diferentes abordagens sobre o modelo japonês, considerando as perspectivas neo e pós-fordista. Ademais, discute as possibilidades de transferência do modelo aos países ocidentais. A análise sugere que o entusiasmo ou ceticismo dos autores a respeito da transferibilidade depende das definições de modelo japonês que eles formulam, da ênfase outorgada pelos autores aos elementos de particularidade (intransferibilidade) e universalidade (transferibilidade) na constituição e eficácia do modelo.

Introdução

O bem-sucedido desempenho econômico japonês das últimas décadas despertou o interesse dos especialistas pela análise do seu modelo de produção; foi principalmente este modelo que inspirou economistas e sociólogos na construção de um novo paradigma produtivo.

Foram enfatizados, como elementos constitutivos desse novo paradigma, aspectos como o desenvolvimento da produção flexível e das inovações organizacionais, a descentralização da produção, a abertura ao mercado internacional e o fim da divisão do trabalho taylorista, pelo menos daquela divisão do trabalho fundamentada no *one best way*, na prescrição das tarefas, e num determinado tipo de relacionamento autoritário na empresa (Hirata, 1993:13).

Analia Soria é professora do Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília.

Recebido para publicação em dezembro de 1994.

Cabe lembrar que o eixo da polêmica sobre o modelo japonês se concentrou, num primeiro momento, no caráter das mudanças que ele impunha, sendo a preocupação desvendar as relações entre esse novo modelo e o taylorista-fordista. No entanto, os argumentos levantados pelos especialistas não foram convergentes, ficando assim estabelecidas duas teses contrapostas: a neofordista, afirmando a continuidade entre o novo e o velho modelo de produção; e a pós-fordista, pontificando a superação do fordismo.

A segunda e mais importante preocupação dos estudiosos foi refletir sobre as possibilidades da transferência do novo modelo, embora a imitação dos métodos e técnicas japoneses pelas empresas ocidentais já esteja acontecendo há uma década e meia. Contudo a ênfase dos especialistas se coloca em outro nível. Trata-se de desvendar o que significa "modelo japonês" e, a partir daí, detectar quais são seus elementos de universalidade (transferibilidade) e particularidade (intransferibilidade).

Neste artigo analisamos abordagens neo e pós-fordistas sobre o modelo japonês, que propõem definições diferentes desse modelo; partindo deste quadro, buscaremos discutir as possibilidades de sua transferência ao mundo ocidental.

O ohnismo

Para Coriat, o núcleo central da nova escola japonesa é o sistema toyota ou ainda o "ohnismo", que associa as inovações da escola ao nome daquele que esteve na origem de suas contribuições centrais, o engenheiro Ohno. Centrando seus estudos na indústria automobilística japonesa, ele mostra os aspectos que diferenciam o modelo japonês do norte-americano, apontando a respeito duas diferenças básicas: a auto-ativação da produção e o *just in time*.

Segundo Coriat (1994: 52-53), a auto-ativação¹ refere-se a um conjunto de dispositivos organizacionais que dizem respeito à execução do trabalho humano, outorgando aos trabalhadores a capacidade de parada em caso de funcionamento defeituoso. A auto-ativação se desenvolveu a partir de um duplo princípio: a linearização da produção,² e uma concepção do trabalho em torno de postos polivalentes. Nesse caso, para Coriat, a divisão do trabalho

é diferente da taylorista-fordista, na medida em que reintegra a gestão da qualidade nos atos da execução das operações.

Por outro lado, enquanto no modelo taylorista a racionalização avançou através da destruição do complexo saber-fazer operário e da decomposição das tarefas em gestos elementares, produzindo os operários parcelares, a via japonesa procede a desespecialização dos profissionais, para transformá-los em profissionais polivalentes.

Para Coriat, o que está na base tanto da via americana como da japonesa é um movimento de racionalização do trabalho. De fato, a desespecialização japonesa não significaria outra coisa que um ataque ao saber-fazer dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir seus poderes sobre o processo de produção, aumentando desse modo a intensidade do trabalho.³

Já o *just in time* é um sistema de gerenciamento por estoques no qual o suprimento é mantido pequeno, exigindo maiores controles de qualidade e confiança dos elementos envolvidos no processo de trabalho (Silva, 1991: 31). Coriat (1994: 56) explica que este sistema se baseia no seguinte princípio: o trabalhador do posto de trabalho posterior (cliente) se abastece sempre que necessário de peças (os produtos comprados) no posto de trabalho anterior (a seção). Assim sendo, o lançamento de fabricação no posto anterior só se faz para realimentar a loja (a seção) em peças (produtos) vendidas.

Este sistema permitiu descentralizar, ao menos em parte, as tarefas do processo de controle de fabricação de encomendas, tarefas até então efetuadas pelo departamento especializado (o de métodos), confiando tais responsabilidades ao chefe da equipe. A dita extensão permitiu integrar as tarefas de controle da qualidade dos produtos às próprias tarefas de fabricação (idem: 56).

Além do processo de trabalho imediato, o modelo japonês abdica do uso de economias de escala e da produção em massa característica do fordismo, já que se baseia na produção em pequenas séries de produtos variados, respondendo com agilidade às variações nas condições do mercado. Para enfrentar os volumes limitados de cada produto a flexibilidade dos equipamentos é fundamental e depende dos equipamentos de base microeletrônica. A característica desse tipo de maquinaria consiste na sua possibilidade de adaptação às exigências de modificação do produto. Entretanto, a flexibilidade da mão-de-obra é resultado do sistema de gestão do trabalho. Para que a adaptação à demanda seja instantânea é imprescindível que haja

estabilidade da demanda, e esta resulta da estabilidade do emprego e de rendimentos para uma parcela significativa da população (Silva, 1991: 32).

Observamos que, para Coriat (1994: 67), as continuidades entre o modelo japonês e o taylorismo-fordismo são maiores que as rupturas; de fato, ele enfatiza que o toyotismo só introduz uma nova concepção sobre o tempo de produção, que, ao invés de ser alocado e imposto como no fordismo, é partilhado. Mas Ohno se apóia na mesma técnica de base de análise dos tempos e movimentos do fordismo. Graças à linearização das seções de produção e à multifuncionalidade dos trabalhadores, introduz o princípio da atribuição de tarefas moduláveis e variáveis, tanto em quantidade como em natureza.

Por outro lado, convém esclarecer que, para Coriat (idem: 108), o emprego vitalício, o salário por antiguidade, porém individualizado⁴ e a prática dos mercados internos⁵ japoneses, constituem uma "estrutura estimulante".⁶ Ele diz que a partir do momento que o regime taylorista, baseado na estrita prescrição do trabalho em tarefas parceladas e repetitivas, é abolido, dando lugar a um regime de reintegração e de relativa "indivisão" das tarefas, o desenvolvimento exitoso da produção exige e requer o "engajamento" dos assalariados.

Coriat (idem: 67) assinala o significado teórico dessa mudança:

"o obnismo instaura a passagem da divisão do trabalho de um regime de prescrição a um regime de indivisão, e, do outro lado, a modificação dos processos de estímulo. Estes se traduzem no fato de que o dispositivo de controle social sobre o trabalho, e de contrapartidas concedidas em troca do engajamento, se encontra ao mesmo tempo marcada pelas regras essenciais de condicionalidade e estendido a relações geralmente pouco cobertas (mercados internos) das relações profissionais."

O último ponto a destacar é que para Coriat (idem: 109) a relação salarial⁷ japonesa combina elementos inovadores e arcaicos. Apresenta-se como especialmente moderna ao valorizar o saber-fazer individual e ao implementar modos de organização do trabalho inovadores que asseguram uma autogestão da qualidade e diferenciação. Por outro lado, em relação ao grau e nível de contratualização

explícita das relações de trabalho, que caracterizam o fordismo, se apresenta como arcaica.

Finalmente, é de importância sublinhar que o ohnismo é para Coriat o novo discurso do método em matéria de gestão da produção da fase do capitalismo caracterizada pela concorrência baseada na qualidade e diferenciação. Nesse sentido a escola japonesa de gestão da produção ocupa hoje o lugar que anteriormente ocupou a escola clássica americana (*scientific management*). Mas se, por um lado, ele mostra que essa escola tem suas originalidades, por outro, enfatiza que é impossível negar o fato de que se trata de uma nova forma de racionalização, um modelo de geração de eficiência e redução de custos, baseado na intensificação do trabalho.

O toyotismo

Wood (1993: 53) menciona o modelo japonês como toyotismo. Trata-se de um modelo de administração baseado na produção *just in time*, incluindo *Kan Ban* e controle de qualidade total.

O mesmo autor afirma que o toyotismo é caracterizado "não apenas com base na eliminação de estoques de reserva (*buffers*) e em procedimentos *just in time*, senão ademais por causa do elemento de relações humanas, que fornece a base para o controle de qualidade total e o envolvimento dos trabalhadores na racionalização". O controle de qualidade total é um método que busca o zero defeito por meio de uma atitude de prevenção dos erros.

Wood destaca que o sistema toyota é freqüentemente tratado como *Kan Ban*, porém é mais do que isso. *Kan Ban* é essencialmente o sistema de informação necessário para o sistema toyota, cujos dois sistemas centrais são *just in time* e autonomia (controle autônomo de defeitos).

O *just in time* caracteriza-se pelo *pull system*, ou seja, o movimento sendo puxado a partir do fim da linha de montagem. Ele inverte o sistema convencional denominado *push system*, que tem como característica o movimento acionado a partir do começo da linha de montagem, com sua standardização, estoques de reserva e uma mentalidade *just in case* (para o caso de uma eventualidade). Já a autonomia é a operacionalização do conceito de controle

de qualidade total, que abandona o sistema convencional do controle de qualidade limitado a uma inspeção especializada.

Tanto o trabalho em equipe como o desempenho polivalente estão implícitos nos dois conceitos. Isto significa que há subjacente uma definição e uma aceitação da responsabilidade coletiva. Treinamento e avaliação não estão limitados ao desempenho da tarefa, mas incluem habilidades interpessoais, capacidade de resolução de problemas e o denominado desempenho em *Kaizen*, a estratégia de aperfeiçoamento contínuo (Wood, 1993: 54).

Qual seria a relação desse modelo com o fordista? Para Wood (idem: 53), a relação não é direta. Em primeiro lugar, no modelo japonês o crescente envolvimento dos trabalhadores na concepção das tarefas é considerado pelo autor claramente uma mudança. Entretanto, o fordismo tinha dois princípios essenciais: eliminação do desperdício (material e tempo) e produção para o consumo de massas. Na prática, quando aplicado, enfatizava o segundo princípio, de modo que podia resultar superprodução, subutilização de capital, e com isso se exacerbava o problema do desperdício.

Na realidade, segundo Wood (idem: 54), o *just in time* se desenvolveu como um meio de aumentar a utilização de capacidade. Seu desenvolvimento aconteceu à medida que os engenheiros procuravam meios de reduzir o tamanho dos lotes sem incorrerem em prejuízo do ponto de vista da eficiência econômica. O resultado final foi o desenvolvimento de novos princípios de administração, que questionavam aqueles estabelecidos nas práticas fordistas.

Convém lembrar que a eficiência do fordismo se baseava na produção em grandes lotes ou longos períodos de produção; entretanto, um aumento na utilização da fábrica pressupunha a manutenção de grandes estoques intermediários de materiais e produtos primários. Junto a esses princípios se achava a aceitação de que a qualidade da produção só poderia ser aperfeiçoada comprometendo os custos de produção (idem: 54).

Entretanto, o autor assinala que o sistema de produção japonês parece inverter os ditos princípios, ao mostrar que é possível produzir eficientemente com lotes menores de produção, a minimização de estoques intermediários e o suprimento *just in time* de partes perfeitas que aumentam o rendimento do processo. Assim a qualidade pode ser incrementada sem custos adicionais.

Para Wood (idem: 55), as teses pós-fordistas são exageradas,

porque o *just in time* inverte não os princípios fundamentais da produção em massa, mas os meios convencionais de operacionalizá-la. O dito modelo, na medida em que envolve os operários na engenharia industrial, inverte certas dimensões do taylorismo. No entanto, se continua a projetar atividades com ciclos curtos, as tarefas são fragmentadas e o trabalho é projetado em termos de tarefas standardizadas. Além disso, prossegue o autor, esse modelo foi desenvolvido considerando-se a teoria da administração no Ocidente, e deriva do pensamento taylorista japonês inicial sobre gestão da produção.

Finalmente, foram estes fatores que levaram o autor a considerar o modelo japonês um híbrido; uma mistura de "velhas" teorias e novas e importantes descobertas. As inovações seriam os métodos de produção *just in time*, as novas formas de controle da qualidade, e o valor atribuído às relações mais próximas entre fornecedores e usuários finais.

O fujitsuísmo

Kenney e Florida (1988) chegaram a conclusões estimulantes para aqueles que gostam de imaginar um futuro industrial qualitativamente diferente do presente. Estes autores (1988: 138) se referem à reestruturação japonesa como "fujitsuísmo", termo tirado do nome de uma das mais importantes empresas japonesas de informática.

Analisando os aspectos centrais do enfoque destes autores, Silva (1991: 34) assinala que a abordagem do modelo japonês que eles apresentam perpassa o sistema japonês de trabalho fabril. De fato, eles consideram que o dito modelo abarca a inserção do Japão na divisão internacional do trabalho historicamente, e o estabelecimento de relações específicas entre o Estado e o mercado, empregadores e empregados, capital financeiro e capital industrial, governos locais e produtores, pequenas e grandes empresas.

Desde o ponto de vista da gestão da produção, o sistema *just in time* e o *Kan Ban* constituiriam as inovações centrais do novo modelo. Segundo os autores, o *just in time* levaria a um incremento do poder dos trabalhadores, já que no dito sistema a sujeição do capital para com eles aumenta. Esse sistema pode ser imobilizado por paradas de trabalho, dependendo, ademais, da estabilidade de

emprego e da capacidade de organização tanto da força de trabalho como dos fornecedores (idem: 34-35).

Kenney e Florida (1988: 136) insistem que o objetivo do *just in time* não é aumentar a produtividade por meio da superexploração do trabalho, porém tornando o processo de produção global mais eficiente, aumentando o valor extraído da produção e reduzindo tanto o material consumido por unidade de produto como o tempo de circulação. O dito sistema incrementa a eficiência tecnológica e a utilização dos equipamentos, reduz as perdas de matéria-prima, de tempo e de material utilizado para reparação; os inventários são cada vez menores e a melhoria da qualidade é contínua (Silva, 1991: 35).

Considerando o *Kan Ban* como um sistema que controla a distribuição de partes do produto conforme o esquema de fabricação pelos postos de trabalho através da fábrica, os autores sustentam que esse sistema deixa as tarefas de coordenação a cargo dos trabalhadores, flexibilizando desse modo a estrutura gerencial. Ademais, o estabelecimento de sistemas de rotação interna requer um trabalhador com formação mais geral. Desse modo, o local de trabalho se transforma em cenário de interação para os trabalhadores, compartilhando as informações, e, inclusive, os gerentes fazem parte desse esquema (idem: 35).

Segundo Kenney e Florida (1988: 129), a motivação dos trabalhadores para colaborar com a melhoria contínua da qualidade e produtividade na empresa se baseia num sistema salarial que combina sabiamente incentivos coletivos e individuais. O sistema de salário é baseado no tempo de serviço. Ademais existe um sistema de bônus semestrais ligando a remuneração pessoal ao desempenho da empresa, incentivando desse modo o maior esforço coletivo de trabalho, enquanto o componente de mérito incentiva o esforço individual (Silva, 1991: 35).

Finalmente, o último ponto comentado por Silva (idem: 36) é sobre a estratégia de mercado e a produtividade, que convergem no modelo japonês. Na realidade, as empresas buscam desenvolver tanto as capacidades dos fornecedores como as habilidades dos trabalhadores e gerentes. Esse aumento das qualificações leva a um melhoramento da flexibilidade e eficiência dos processos de produção. De fato, a qualificação da mão-de-obra constitui a base da procura de diferenciação do produto, e são as mudanças nos produtos as que por sua vez levam ao incremento da qualificação e

autonomia, gerando assim maior produtividade. Segundo a autora isso sucede "porque um ciclo de aumento da capacidade para enfrentar mudanças é vivenciado".

Um novo futuro industrial?

As conclusões dos autores a respeito do caráter das mudanças trazidas pelo modelo japonês não são convergentes, eles utilizam diferentes abordagens e enfatizam distintos elementos como constitutivos do novo modelo. Daí resulta que as reflexões sobre as possibilidades de transferência do modelo dependem da concepção que dele se tenha, de maior universalidade ou especificidade que os autores atribuem a seus elementos constitutivos.

Na análise de Kenney e Florida, apoiada na tese de que a reestruturação japonesa é pós-fordista, encontramos uma definição global do modelo. Ampliando a concepção do modelo além do sistema de trabalho fabril, eles consideram como elementos centrais a organização macrossocial e os componentes institucionais da economia política japonesa.

O mais importante a destacar, todavia, é que essa abordagem de tipo "societal" do modelo japonês inviabiliza a discussão sobre sua transferibilidade, já que nesse caso o modelo de organização industrial não poderia ser isolado dos comportamentos gerais de organização da sociedade e das características globais da sociedade japonesa (Zarifian, 1993: 24).⁸

Já Coriat e Wood, apoiando a tese mais moderada de que o modelo japonês significa uma renovação do fordismo, e destacando seus aspectos de originalidade e continuidade, privilegiam a análise



da organização do trabalho e da empresa, a gestão da produção japonesa. Mas o ponto de ruptura entre ambos os autores se situa na importância que cada um confere aos aspectos universais e específicos na definição e eficácia do modelo.

Parece que Coriat, ao definir o *ohnumismo* como um novo discurso do método adequado à

atual fase do capitalismo nos países avançados, já nos sugere a sua transferibilidade. Ele propõe, inclusive, uma via para a introdução do modelo baseada na obtenção de contrapartidas negociadas para os trabalhadores, como estímulo para o "engajamento". Entretanto, Wood observa a complexa relação existente entre o método de administração japonês e o aspecto dos recursos humanos, em certo modo para ele indissociáveis, e, a partir daí, é um pouco cético a respeito da possibilidade de transferir um modelo desse tipo.

É importante ressaltar que, para Coriat (1994: 166), universalidade e especificidade são as contradições que constituem toda novidade social. Tanto o modelo taylorista-fordista como o japonês comportam elementos transferíveis. E assim como a expansão a nível mundial do primeiro acabou definindo uma multiplicidade de vias nacionais, é possível que o mesmo aconteça com o segundo.

Uma questão que o autor reconhece é a impossibilidade de transferir de forma idêntica cada um dos protocolos que constituem a firma japonesa. Mas, por outro lado, é possível identificar duas grandes direções do que se apresenta como transferência do modelo japonês. A primeira alternativa é a "estrutura estimulativa" atribuída ao modelo; a segunda, as inovações organizacionais consideradas como as mais significativas da nova escola.

Tendo em vista a japonização dos países ocidentais, entendida como a individualização das relações de trabalho e de produção, o autor lembra que esse processo levou a um questionamento dos compromissos fordistas do período anterior (Coriat, 1994: 170).

Na realidade, os métodos são introduzidos misturando ou alternando ataques contra direitos adquiridos pelos trabalhadores, e renovação flexível dos métodos do controle social sobre o trabalho. Ele destaca ainda que um aspecto central desse movimento é a posição relevante dada à mudança do arsenal de técnicas de comunicação interna nas empresas ocidentais (idem: 171).

Mas Coriat lembra que, nesse caso, os empresários deixam de fazer o essencial ao esquecer que, no Japão, a individualização possui uma contrapartida: formação, mercados internos, estabilidade no emprego, e que lá os ditos métodos desenham uma trajetória de "intelectualização dos colarinhos azuis", parte constitutiva dos métodos estimulativos japoneses. A estratégia dos empresários ocidentais é considerada ousada por Coriat, pelo fato de eles acharem que (independentemente da maior ou menor força dos sindicatos) podem

aplicar a dita estratégia a sociedades que fundaram sua estabilidade social e sua eficácia econômica sobre a contratualização explícita e quase sistemática das relações de trabalho e dos métodos (idem: 171).

Por outro lado, a segunda via definida como a japonização concebida como novas técnicas de organização do trabalho — a visão tecnicista — também teria seus limites. Para Coriat, a limitação destas reorganizações está no fato de se aterem a uma leitura técnica das descobertas da escola japonesa. Por exemplo, o *just in time* é lido e aplicado como meio de reduzir os estoques, como se fosse uma receita destinada a diminuir os custos dos produtos em curso de fabricação.

Mas, em realidade, se trata de um processo cognitivo, um princípio permanente de tensão que tem por objetivo conseguir, na empresa, a internalização da mudança. Nesse caso, a mudança organizacional rara vez dá lugar à redefinição das contrapartidas recíprocas, que são a condição de possibilidade da mais alta eficácia, buscada através das mudanças organizacionais (idem: 172).

Contudo, isso não significa que o autor não veja possibilidade de transferência nos dispositivos organizacionais ou institucionais, que são as ferramentas das quais se serve o método japonês. Na realidade, ele considera esse tipo de transferência valiosa, na medida em que inaugura para a empresa a era da regulação pelo "engajamento" e os ganhos de produtividade suplementares obtidos, servindo para expandir as contrapartidas oferecidas aos trabalhadores em novas dimensões (idem: 173).

É assim que Coriat acaba assinalando que as empresas ocidentais se encontram frente a um desafio fundamental na transferência do modelo japonês, já que elas deveriam conceber contrapartidas e compromissos sociais que considerassem a composição atual dos trabalhadores, as características do sindicalismo e suas tradições culturais.

Entretanto, à diferença de Coriat, Wood insiste mais no caráter contingente e dependente do contexto nacional do modelo. A preocupação fundamental de Wood a respeito da transferibilidade é saber até que ponto o *just in time* pode ser transferido sem as mudanças correspondentes na supervisão e outras práticas de pessoal.

Para o autor, o modelo japonês tal como é praticado no Japão

constitui um modelo no qual o papel dos líderes e da supervisão direta é fundamental, controlando rigidamente as atividades dos trabalhadores, através de práticas de avaliação variadas. Na empresa os trabalhadores mostram um alto grau de interiorização da coerção e de aceitação das regras do jogo. E essa aceitação é a contrapartida e precondição das dimensões de autonomia-responsabilidade, polivalência e envolvimento nas políticas de melhoria do desempenho de produtividade (Zarifian, 1993: 26).

Zarifian (idem: 25) assinala a existência de uma dupla incerteza na percepção de Wood. Por um lado, ele duvida que os dirigentes de empresa tenham real interesse em transferir conjuntamente a gestão industrial e as relações sociais japonesas. E também duvida da própria transferibilidade, pois a historicidade das relações sociais e seu modo de estruturação diferem muito entre o Japão e os países para os quais se tenta transpor o modelo nipônico.

Segundo a visão purista, a simples transferência do *just in time* sem as relações sociais japonesas significa que não se trata do *just in time* real, mas Wood critica justamente esse argumento, e ainda considera a questão absolutamente irrelevante para as ciências sociais. Para ele, o importante é analisar o que sucede quando se fazem tentativas para aplicar novas formas de gestão da produção, com ou sem as suas precondições ditas necessárias. Ele enfatiza que não se pode negligenciar que a mudança sucede geralmente de modo incremental. E os desenvolvimentos fragmentários podem levar mais tarde a sistemas plenamente desenvolvidos, ou serem talvez tentativas genuínas de experimentação. A preocupação de Wood é saber se o sistema de emprego japonês que acompanha o *just in time* é condição determinante para o sucesso do mesmo (Wood, 1993: 74).

Em parte o autor ainda é cético a respeito das possibilidades de transferência do modelo, porque suas pesquisas mostram que, nos lugares onde se introduziu o *just in time*, seja no Brasil ou na Grã-Bretanha, haveria pouca evidência de qualquer tentativa séria mais difundida no sentido de procurar mudar sistemas de supervisão, treinamento e remuneração, seguindo as linhas centrais para o sistema japonês.

Segundo Humphrey, no Brasil talvez as empresas tentem desenvolver um modelo que careça do envolvimento e comprometimento do trabalhador, aspectos tão característicos das firmas japonesas, já que um dos principais problemas que enfrentam as firmas brasileiras

na transferência do modelo é a mudança das práticas de trabalho existentes, sobretudo as relações entre gerência e trabalhadores.

Analisando as mudanças organizacionais que caracterizam a introdução dos métodos japoneses, o autor avalia os conflitos que essa proposta coloca para as relações entre gerência e trabalhadores no Brasil. Em primeiro lugar, no modelo japonês, as categorias de cargos são reduzidas e as demarcações de tarefas abolidas, ou seja, se estabelece a flexibilidade funcional. Ademais, se espera que os operários qualificados sejam polivalentes e que a maioria dos trabalhadores atue em equipe. Quando necessário, os operários devem trabalhar com mais de uma máquina e fazer rotação de tarefas, conforme seja solicitado pelo líder da equipe ou supervisor. Os trabalhadores têm chance de aprender e inovar, mas se exige que seu trabalho seja transparente. Eles devem revelar à gerência o que aprenderam e por em prática novas formas de trabalho com o assentimento dos supervisores (Humphrey, 1993: 248).

Segundo Humphrey, no Brasil os trabalhadores resistem a esse tipo de mudanças organizacionais. Baseando-se num estudo de Leite (1989), sobre atitudes dos operários de uma empresa multinacional metal-mecânica em São Bernardo do Campo em face de novas tecnologias e mudanças organizacionais, aquele autor destaca que, embora os operários se mostrassem bastante fascinados pela automação e pelas novas máquinas, opunham resistência a duas mudanças na organização do trabalho: flexibilidade funcional para os operários de ferramentaria e trabalho com mais de uma máquina simultaneamente.

Leite (1989: 53) mostra que os operários sentem sua dignidade profissional ferida quando são obrigados a realizar um trabalho mais qualificado sem a remuneração correspondente, ou quando são forçados a desempenhar tarefas consideradas menos qualificadas do que seu próprio ofício. Por um lado, essas mudanças aumentam o controle sobre o trabalho, por outro chocam frontalmente com hábitos e costumes arraigados. Isso não só muda o conteúdo do trabalho e a forma pela qual é realizado, como também fere o orgulho e a identidade profissional dos trabalhadores.

Segundo Humphrey (1993: 249), "os trabalhadores queriam participar dos benefícios do progresso e também manter seu controle sobre o processo de produção. A empresa desejava flexibilizar sem fazer concessões aos trabalhadores." Ele aponta um outro elemento

para compreender a resistência dos trabalhadores às novas formas de organizar o trabalho. Trata-se da experiência dos operários na década de 70, quando enfrentaram a rotatividade e um ritmo intenso de trabalho. Segundo o autor, a partir de 1978, o poder gerencial foi bastante restringido, mas ele avalia que as comissões de fábrica e a representação sindical a nível de fábrica permanecem limitados e sujeitos a ataques por parte da gerência.

Para Humphrey (idem: 249-250) as propostas de flexibilização são rejeitadas pelos trabalhadores porque constituem uma ameaça às suas principais formas não organizacionais de resistência à intensificação do trabalho, bem como à estabilidade no emprego. Por um lado, as gerências foram incapazes de eliminar totalmente o tempo ocioso, e, por outro os trabalhadores encontraram meio de diminuir o esforço gasto nas tarefas. Na realidade, a implementação do *just in time* permitiria às gerências detectar desequilíbrios nas linhas e eliminar o tempo ocioso. Ele acredita que a aceitação dessas práticas pelos trabalhadores exigiria confiança na boa fé da administração, ou trabalhadores convencidos que têm a ganhar com a melhoria da produtividade. Entretanto, segundo o autor, esses sentimentos não estão presentes na indústria brasileira. E observa que uma queixa freqüente dos trabalhadores refere-se ao fato de não ter participação nos ganhos de produtividade.

Por outro lado, segundo o autor, a reorganização do trabalho leva à destruição das demarcações de qualificações. Isso ameaça aqueles trabalhadores qualificados que, nos anos 70, puderam valer-se de sua posição no mercado de trabalho para exercer pressão por aumento salarial, e que resistiram à intensificação do ritmo de trabalho. O autor enfatiza que estes trabalhadores têm a idéia de profissão, sentem orgulho pelo seu trabalho e identificam-se com seu ofício. Ademais, as gerências reforçaram a idéia de profissão, ao estabelecer estruturas salariais. O problema, assinala Humphrey, é que agora se exige que os trabalhadores esqueçam as distinções profissionais, porém sem contrapartidas, tais como ganhos significativos em salários ou *status*.

Humphrey percebe que, para fazer frente a essas dificuldades, seriam necessárias medidas práticas que beneficiem os trabalhadores, tais como incremento salarial e algum avanço no sentido da estabilidade do emprego. Mas afirma que os empresários não têm interesse na estabilidade do emprego. Segundo sua visão, os empre-

sários desejam o estabelecimento de um direito a estabilidade "flexível", ou seja, que não limite as demissões quando necessário (Humphrey, 1993: 250).

Ademais, as gerências também seriam contra as demandas de incrementos salariais dos trabalhadores. O autor explica que os trabalhadores foram contra os sistema de mérito, e tentaram abolir esse sistema ou convertê-lo em sistema de aumento salarial proporcional ao tempo de serviço. Ao mesmo tempo, buscavam o estabelecimento de sistemas de promoção interna, em parte para compensar os baixos pisos salariais em muitas fábricas. Entretanto, a gerência quer poucas categorias profissionais, mas diferenciação salarial baseada em mérito (idem: 251).

O referido autor observa que, diante da resistência dos trabalhadores, as empresas implementam várias estratégias. Uma é contratar novos trabalhadores, estratégia já utilizada no Brasil. Em outros países as empresas alcançam os mesmos resultados, onde a mão-de-obra é mais poderosa, ao construírem novas fábricas em áreas distantes das fábricas existentes. O autor supõe que as empresas brasileiras adotaram estratégias semelhantes.

Tendo em vista as dificuldades mencionadas, o autor conclui que no Brasil talvez se tenderia a implantação de um *just in time* taylorizado, ou seja, um modelo onde o envolvimento e o comprometimento do trabalhador estarão ausentes. Segundo o autor, uma das condições prévias para a implantação do *just in time* é a simplificação dos fluxos de trabalho e maior transparência quanto ao que esteja ocorrendo na fábrica. Nesse sentido, a gerência poderá utilizar o *just in time* como um meio para definir melhor as tarefas, o qual revelará se elas foram ou não realizadas. Assim, a mão-de-obra torna-se muito mais vulnerável a pressões quanto ao ritmo e à qualidade de seu trabalho (idem: 256).

Em suma, Humphrey, Coriat e Wood tendem a pensar que é provável que o *just in time* adote formas diferentes em países distintos, assim como aconteceu com o taylorismo, já que nunca houve um taylorismo puro. Humphrey assinala que resta ainda ver se uma versão brasileira do modelo será mais ou menos eficaz que o modelo japonês, e se bastará para manter a competitividade em nível internacional. Já Wood parece acreditar que a eficácia real do modelo japonês se baseia justamente no elemento de relações hu-

manas, e por isso coloca um ponto de interrogação nas questões de transferibilidade.

Comentários finais

O modelo japonês está sendo transferido para o Ocidente, mas que abordagem do modelo? Os intérpretes ocidentais do modelo japonês, que desejam vender o "pacote" de mudanças para a indústria, apresentam uma "receita" do modelo baseada fundamentalmente nos fatores de controle da produção (Humphrey, 1993: 239).

Esta abordagem tecnicista é facilmente assimilável pela gerência, já que esses fatores são factíveis de controle gerencial. Também se colocam para a gerência a necessidade de motivação da mão-de-obra e a importância do compromisso dos trabalhadores com os objetivos empresariais de melhoria da qualidade e produtividade.

Mas, por outro lado, se negligencia a importância da mudança comportamental na empresa, essencial para estabelecer uma gestão participativa, e não se preocupa com as relações de trabalho, quando relações de trabalho malsucedidas são um obstáculo à implementação do modelo. Em suma, tende-se a pensar que a simples implementação de novas formas de organizar o trabalho levará a melhorar a relação entre gerência e trabalhadores.

Mas a análise de Humphrey sobre as estratégias empresariais adotadas, em face da resistência dos trabalhadores às novas formas de organizar o trabalho, sugere um outro problema à adoção do modelo japonês no Brasil: trata-se da cultura empresarial autoritária.

Segundo Souza Lobo (1993: 276), as práticas de gestão se baseiam numa tradição autoritária e/ou paternalista, existindo relações muito hierarquizadas entre a gerência e os operários, o que a distância entre a formação e a educação dos dois grupos só acentua. Ademais, a autora considera que a cultura política brasileira tem uma forte tradição autoritária, que marca as relações entre grupos e indivíduos. Para a ela, a importância dada na imprensa e nos discursos sindicais do final dos anos 70, ainda hoje em dia, às reivindicações de dignidade, é um sinal desta relação de dominação. Os discursos operários são, por sua vez, marcados por um sentimento de ilegitimidade e pela reivindicação de cidadania.

Tendo em vista esta situação, os discursos gerenciais, que apelam à responsabilidade, ao compromisso e à participação, não conse-

guem convencer os trabalhadores, que desconfiam das intenções da gerência. Ademais, esta não consegue superar o nível do discurso e não esquece as práticas autoritárias no cotidiano da fábrica.

Certas práticas japonesas, como os círculos de controle de qualidade, já foram introduzidas para superar as conquistas do movimento operário, ou seja, a mobilização e organização nos locais de trabalho. Em geral, os trabalhadores combateram essa proposta por duas razões. Em primeiro lugar, interpretaram-na como uma resposta empresarial ao avanço sindical nas fábricas. E em segundo, eles consideram que por meio dessa forma de organização as gerências se apropriam da criatividade e das idéias do trabalhador, sem repartir os benefícios que isso dá à empresa.

Apesar das dificuldades, os empresários continuaram a invocar o modelo japonês como modelo de competitividade. Embora reste saber que tipos de estratégias eles implementaram para superar os problemas atuais, especificamente, as relações conflituosas com os trabalhadores em face das mudanças

Até hoje os empresários resistem a negociar as mudanças com os trabalhadores. E tentam implementar o modelo japonês baseando-se numa força de trabalho submissa, por meio da contratação de novos trabalhadores na perseguição sindical, e talvez em sindicatos corruptos.

Entretanto, a dúvida principal é se as empresas realizaram adaptações que tentem produzir um modelo de baixa dependência a respeito dos trabalhadores, e se essas adaptações conseguiram manter a competitividade das empresas. Mas, por outro lado, existe uma tendência a observar o modelo japonês como o único que permite alcançar competitividade atualmente, sendo possível acreditar que, frente às atuais dificuldades, modelos de competitividade alternativos passem a competir com o japonês.

Notas

1. Este procedimento se baseia no princípio de automação, importado por Ohno da indústria têxtil, e que significa a presença nas máquinas de dispositivos automáticos que permitem parar a produção. Para uma explicação mais detalhada ver Coriat (1994: 52).
2. As técnicas de linearização da produção visam a encontrar formas de implantação das máquinas, e de posicionamento dos traba-

- lhadores em torno destas, que permitam adaptar-se às variações qualitativas e quantitativas da demanda. Para uma comparação entre os *lay out* fordista e japonês, ver Coriat (1994: 64).
3. Os operários japoneses se opuseram a esse movimento através de greves e outros meios, e o vivenciaram como um ataque a seu exercício profissional e ao poder de negociação que este mesmo exercício autorizava.
 4. Para Coriat (1994: 96), isso significa que o critério de antiguidade constitui a parte dinâmica do sistema, aquela que garante sua coerência a longo prazo; os bônus e gratificações constituem o elemento de ajuste conjuntural. Em períodos prósperos isto se traduz em substanciais recompensas, em períodos difíceis podem chegar a ser suprimidos.
 5. O mercado interno é uma unidade administrativa no interior da qual a remuneração e a atribuição do trabalho são determinadas por um conjunto de regras e processos administrativos. Esta definição se encontra em Doeinger e Piore (1985), que analisaram exaustivamente a evolução dos mercados internos nos Estados Unidos.
 6. Segundo Coriat (1994: 112), o termo "estrutura estimulativa" refere-se ao conjunto de procesos destinados a induzir os agentes a revelar suas preferências ou informações, e a aceitar as conseqüências disso sobre suas próprias atividades.
 7. Boyer (1986: 18), define relação salarial como o conjunto de processos que se traduzem em relações institucionais e jurídicas e que influem nas formas de produção e distribuição que regulam o emprego da mão-de-obra assalariada no capitalismo atual.
 8. Existiriam três abordagens possíveis do modelo japonês: societal, a centrada nas técnicas japonesas e a intermediária. Para uma discussão sobre essas abordagens, ver Zarifian (1993: 24-25).

Résumé

Cet article analyse les différentes manières d'approche du modèle japonais de production de pis une perspective néo et post-fordiste et réfléchit sur les possibilités du modèle pour les pays occidentaux. L'analyse suppose que l'enthousiasme ou la réticence que les auteurs demontrent par rapport à l'adoption de ce modèle depend

des définitions de ce modèle, de "l'emphase" que l'on attribue au sens du particulier et de l'universel.

Abstract

The paper analyses some points of view about the Japanese model of production, considering the neo and post-fordist perspectives, and also discusses the possibilities of transferring that model to the western world. The study suggests the analyzed author's enthusiasm and scepticism about the possibilities of these transference depend on definitions of the Japanese model they support and on the emphasis given to the particularity and universality elements in the constitution and efficacy of the model.

Referências bibliográficas

- BOYER, Robert (org.) (1986). *La flexibilidad del trabajo en Europa*. Trad. de Jesús Fernández Zulaica. Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- CORIAT, Benjamin (1994). *Pensar pelo avesso. O modelo japonês de trabalho e organização industrial*. Trad. de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ/Revan.
- (1993). "Onho e a escola japonesa de gestão da Produção: um ponto de vista de conjunto". In H. Hirata (org.). *Sobre o modelo japonês*, São Paulo, Edusp.
- DOERINGER, Peter B. e PIORE, Michael, J. (1985). *Mercados internos de trabalho y análisis laboral*. Trad. de Esther Rabasco. Madri, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- HIRATA, Helena (1993). "Apresentação". In H. Hirata (org.). *Sobre o modelo japonês*, São Paulo, Edusp.
- HUMPHREY, John (1993). "Adaptando o 'modelo japonês' ao Brasil". In H. Hirata (org.). *Sobre o modelo japonês*, São Paulo, Edusp.
- KENNEY, Martin e FLORIDA, Richard (1988). "Beyond mass production: production and labor proces in Japan". *Politics & Society*, n.º 16.
- LEITE, Márcia (1989) "O trabalhador e a máquina na indústria

- metal-mecânica*". Trabalho apresentado a 13.^a Reunião anual da ANPOCS. Caxambu, Brasil, out.
- SILVA, Elizabeth Bortolaia (1991) "*Refazendo a fábrica fordista. contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha*". São Paulo, Editora Hucitec.
- LOBO, Souza Elisabeth (1993). "Modelo japonês e práticas brasileiras". In H. Hirata (org.). "*Sobre o modelo japonês*", São Paulo: Edusp.
- WOOD, Stephen (1993). "Toyotismo e/ou Japonização". In H. Hirata (org.). "*Sobre o modelo japonês*", São Paulo: Edusp.
- ZARIFIAN, Philippe (1993). "Introdução". In H. Hirata (org.), "*Sobre o modelo japonês*", São Paulo: Edusp.