

ENEIDA OTO {SHIROMA n/66/n

Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida por Eneida Oto Shiroma e aprovada pela Comissão Julgadora em 3.12.93

Data: - 3.12.93

Assinatura: - W. Trautenberg

**MUDANÇA TECNOLÓGICA, QUALIFICAÇÃO E POLÍTICAS
DE GESTÃO: A EDUCAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO
NO MODELO JAPONÊS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

1993

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

940214

Tese apresentada como exigência
parcial para obtenção do Título de
DOUTOR EM EDUCAÇÃO na Área de
Concentração: Administração e
Supervisão Educacional à Comissão
Julgadora da Faculdade de Educação
da Universidade Estadual de
Campinas, sob a orientação do Prof.
Dr. Mauricio Tragtenberg, 1989 - *

Comissão Julgadora:-

W May Teury

Francisco Palomares

Henrietta

Allegretto

ni

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas colaboraram para a realização deste trabalho às vezes diretamente com discussões, críticas, material, outras com simples conversas e muito carinho.

Obrigada Mauricio Tragtenberg pelas dicas, incentivo e confiança, que me permitiram arriscar;

Agradeço também a Stephen Wood, meu supervisor na London School of Economics, o estímulo a que parte desta pesquisa fosse realizada na Inglaterra

À Helena Hirata, Márcia Leite, Liliana Segnini, Newton Bryan, Leda Githay, Flavio Rabelo, Taninha, Jimmy, Jonny, Dohi e seu poderoso bitnet, que me mandava notícias do mundo de cá

Ao pessoal do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, especialmente ao Josmar, Gerardo, João Leite, Candinha e ao pessoal das empresas, pelas dicas e entrevistas

Ao Marcos Antonio Storani, pelo trabalho de revisão

Tia Lene que sempre deu aquela força nos momentos mais difíceis, e Marcilio que sobreviveu a eles

Um obrigada todo especial aos meus pais que cuidaram do Lucas para que eu pudesse realizar este trabalho

Finalmente, agradeço o apoio financeiro da CAPES (mestrado), FAPESP e CNPq (doutorado).

Para

Marlene e Helio Goldenstein
que me sugeriram esta trilha

Saneo e Yá
que deram todo o "apoio logístico"
para que eu pudesse percorrê-la

RESUMO

Este trabalho sobre o Modelo Japonês estuda as implicações do uso de novos equipamentos e das inovações organizacionais, especialmente JIT/TQC- sobre a qualificação e controle dos trabalhadores.

Trata da substituição dos métodos tayloristas/fordistas por formas de organização mais flexíveis, que demandam não só máquinas de múltiplos propósitos mas também trabalhadores polivalentes, mais responsáveis e criativos. Com o modelo japonês, a qualificação volta ao centro dos debates, agora como fator de produção.

Constatando que o Japão conta com uma mão-de-obra altamente qualificada e disciplinada, investigamos as origens desta disciplina passando pela educação realizada pela escola, família, religiões. Verificamos que cooperação e consenso não são características de todas as firmas japonesas, mas apenas das grandes. Dedicamo-nos, então à análise das estratégias de controle embutidas nas políticas de gestão da mão-de-obra das grandes empresas e verificamos que controle sobre o trabalho, que no taylorismo fundamentava-se na desqualificação, no modelo japonês vai se centrar justamente no processo de qualificação.

Por fim, tratamos da implantação de técnicas japonesas em firmas brasileiras, analisando a conjuntura, os objetivos das empresas e as reações de trabalhadores, gerentes e sindicatos, efeitos sobre a qualificação do trabalhador, sobre o emprego e a segmentação dos trabalhadores, questionando os aspectos ideológicos do modelo japonês e apontando algumas perspectivas para o movimento sindical brasileiro.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
 PARTE I: O MODELO JAPONÊS NO CONTEXTO DE REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL	
Introdução ao Modelo Japonês	8
O Toyotismo: Contrastes com o Paradigma Taylorista/Fordista ...	15
Processo de trabalho, Qualificação e Controle	25
 PARTE II: POLÍTICAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS JAPONESAS: FORMANDO UMA FORÇA DE TRABALHO QUALIFICADA E DISCIPLINADA	
Relações de Trabalho Cooperativas: requisito ou resultado do Modelo Japonês	41
O sistema de emprego nas grandes firmas	47
A Educação para o trabalho no Japão	50
O Controle pela Dependência: o Averso da Cooperação	65
Um sistema de exclusão	71
Relações industriais no Japão	79
Competitividade Japonesa e suas Relações com a Questão de Gênero, P&D e Estado	85
A divisão sexual do trabalho e a educação familiar	85
O papel do Estado no sucesso competitivo japonês	95
Recuperação da economia via P&D.....	102

PARTE III: O JIT NO BRASIL: IMPLICAÇÕES PARA OS TRABALHADORES

3

Entrada e Difusão do Modelo Japonês no Brasil	110
Mudanças Organizacionais: requisitos para o sucesso	118
Sindicatos: a resistência inicial	129
Implicações do JIT sobre as Relações de Trabalho	133
Mudanças nas políticas de gestão	140
Do discurso à qualificação "de fato"	147
Impactos das inovações sobre o trabalho feminino	158
CONCLUSÕES	169
BIBLIOGRAFIA	195

LISTA DE TABELAS e GRÁFICOS

GRÁFICO

Greves e conflitos trabalhistas no Japão e no Brasil	3
Evolução nas taxas de emprego na empresa de Autopeça	135
Evolução nas taxas de emprego na empresa de Máq.ferramenta	136

TABELAS

Número de horas trabalhadas (pagas) por empregado	43
Nº de dias perdidos com disputas industriais	46
Sugestões feitas por empregados da Toyota	49
Classificação por senioridade	56
Participação em CCQ em firmas de diversos tamanhos	75
Diferença salarial por tamanho de empresa	77
Salários por escolaridade e senioridade	77
Taxa de crescimento da produtividade	83
Indicadores de despesas em P&D no Japão	102
Datas de introdução do JIT no Brasil	120
Difusão de MM e PP relacionados ao Modelo Japonês	121
Aspectos do JIT implementados	122
Avaliação das melhorias obtidas com JIT	123
Diferenças salariais pagas a cargos relacionados à AME	153

QUADROS

Estrutura educacional no Japão	52
Absorção de ex-burocratas pelo setor privado: 1986	100
Postos previamente ocupados pelos 1º Ministros: 1956-1984	101
Orçamento do Ministério da Educação do Japão (1988)	104
A indústria brasileira produz melhor	119

FIGURAS

Alocação de funcionários em diferentes arranjos	18
Quadro Andon	20
A ideologia: estamos todos no mesmo barco	156
O guarda-chuva do Kaizen	176

ANEXOS

I - Kaizen	176
II - A religião no desenvolvimento do capitalismo japonês	179
III- Seishin Kyoiku: a educação espiritual no trabalho	187
IV - Sucesso com o Modelo Japonês no Brasil	190

ABREVIATURAS UTILIZADAS

AME: automação microeletrônica

APG: atividades de pequenos grupos

CAD: computer aided design

CCQ: círculo de controle de qualidade

CEP: controle estatístico de processo

CLP: comando lógico programável

CNC: comando numérico computadorizado

FT: força de trabalho

GSA: grupo semi-autônomo

JIT: Just-in-Time

MFCN: máquina-ferramenta com comando numérico

MITI: Ministry of International Trade and Industry

MM: métodos de manufatura

MT: mercado de trabalho

NT: novas tecnologias

OJT: (On-the-Job Training) treinamento em serviço

PP: políticas de pessoal

TQC: Controle Total da Qualidade

APRESENTAÇÃO

Este é um estudo sobre o Modelo Japonês de produção e administração. Aborda os impactos sociais do uso do JIT/TQC (Just-in-Time e Total Quality Control), especialmente sobre a qualificação e controle da força de trabalho, em empresas japonesas e brasileiras.

O modelo japonês vem sendo apresentado como candidato hegemônico à substituição do paradigma taylorista/fordista e as pesquisas neste campo não têm poupado parágrafos para comentar as relações entre a crescente flexibilidade na produção e a demanda por uma força de trabalho mais qualificada.

O JIT busca eliminar os gastos desnecessários à produção, e um desperdício clássico feito pelo estilo de organização taylorista é o do saber operário. O modelo japonês propõe o inverso, o aproveitamento desse saber para aumentar a produtividade e a qualidade, sugerindo a reunificação das funções de concepção e execução, a participação dos trabalhadores com sugestões de melhoramentos, o uso do trabalhador polivalente em substituição ao especializado.

Trata-se ainda de um sistema de produção muito vulnerável a interrupções (falta de material, atraso num processo, quebra de máquinas, greve de trabalhadores) que para ter êxito precisa dar autonomia aos trabalhadores, poder de decisão para intervir rapidamente em casos de paradas e, portanto, depende das relações de confiança e cooperação entre gerência e trabalhadores. A adoção do JIT tem levado empresas a reverem suas políticas de gestão, especialmente no que se refere a treinamento e estabilidade da força de trabalho. Nas grandes empresas japonesas estes fatores estão assegurados pelo "emprego vitalício" e pelo "Sistema Nen-ko" que considera os resultados dos cursos de capacitação feitos constantemente dentro da empresa para fins de promoção e remuneração. Muitos autores acreditam que estes fatores, somados ao sindicato por empresa, sejam os pilares que sustentam a harmonia das relações industriais no Japão. Mas existem diferentes abordagens para explicar a natureza cooperativa dessas relações.

Por muito tempo prevaleceu a explicação "culturalista" que atribui a cooperação às particularidades do "caráter japonês" e a fatores histórico-culturais, sugerindo que este modelo de produção só era viável no Japão. Numa outra perspectiva, os "funcionalistas" defendem que a harmonia nas relações de trabalho é decorrência do estilo de administração japonesa, que conduz automaticamente a este comportamento. Desta discussão decorre um subtema bastante atual, sobre a transferência do modelo. Pode o modelo japonês ser implantado com sucesso em outro contexto cultural?

O bom desempenho das multinacionais japonesas que operavam no Ocidente respondeu afirmativamente à pergunta, estimulando o debate sobre a japonização, entendida aqui como a adoção das técnicas de manufatura japonesa por firmas ocidentais. As experiências de japonização levantaram outra questão: É necessário adotar o modelo como um "pacote inteiro" ou a adaptação ou adoção parcial de práticas isoladas pode ser bem-sucedida? A dúvida é sobre o que adotar, qual é a essência do Modelo Japonês?

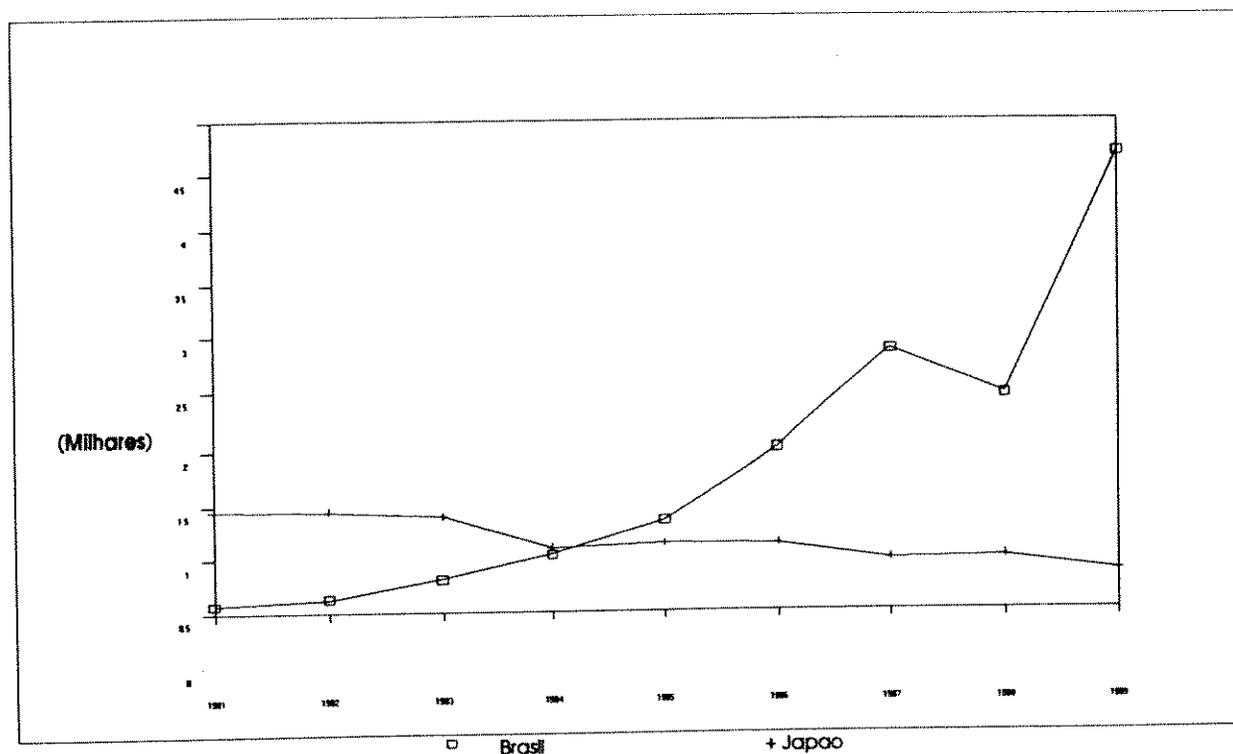
O PROBLEMA :

Tratando-se de um modelo altamente dependente da cooperação dos trabalhadores, o essencial não é apenas o que está diretamente ligado à produção, mas são também as medidas que asseguram a cooperação entre trabalhadores e gerência. Analisando a japonização na Grã-Bretanha, Oliver e Wilkinson (1989) concluem que as condições para o sucesso das técnicas japonesas são: flexibilidade da força de trabalho - que pressupõe um nível educacional razoável - e estabilidade das relações industriais. Se estes são os pré-requisitos do Modelo, deparamo-nos com vários problemas ao pensar a japonização no Brasil, onde têm-se um quadro inverso.

Primeiramente, a escolaridade da mão-de-obra é muito baixa, os sindicatos estruturados por categoria ocupacional são muito resistentes à polivalência e diluição da demarcação de

tarefas, e o índice crescente de disputas trabalhistas revela um quadro conflituoso de relações industriais, com tendência oposta à harmonia que existe nas grandes empresas japonesas.

Greves e conflitos trabalhistas no Japão e no Brasil



Fonte: OIT

Paradoxalmente, constata-se que, apesar das condições adversas, algumas firmas brasileiras têm obtido sucesso com o Modelo Japonês, o que sugere que determinadas medidas internas às firmas agiram no sentido de qualificar e ao mesmo tempo "pacificar" a força de trabalho.

Partindo desta hipótese, esta pesquisa tem por objetivos identificar que medidas foram estas e quais as implicações sociais dessas mudanças para os trabalhadores brasileiros. Será que tais mudanças deixam as firmas brasileiras mais competitivas e os trabalhadores mais qualificados?

Em que consistem as novas qualificações requeridas pelo trabalho industrial? Como esta mudança nas qualificações está afetando as estratégias de controle?

O estudo da qualificação e controle são interfaces importantes entre Modelo Japonês e educação. Muito do milagre japonês é atribuído à alta qualificação dos trabalhadores e à disciplina e consenso nas relações de trabalho, expressos no excesso de horas trabalhadas, baixo índice de absenteísmo, ausência de conflitos trabalhistas etc. Seriam estas as fontes da competitividade japonesa?

Pesquisas revelam que o sucesso competitivo japonês não se deve ao uso de tecnologias mais sofisticadas, nem à intervenção do Estado, como se poderia pensar. A influência direta do Estado vem diminuindo gradativamente, mesmo em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que é uma área fundamental para a inovação. O papel do Estado não é proteger, mas estimular a acirrada concorrência interna que existe entre as firmas no Japão. E enquanto alguns autores debatem a importância da política industrial para o êxito japonês, David Friedman (1988) vai sugerir que o segredo da competitividade das firmas japonesas não está em equipamentos sofisticados, nem na intervenção do Estado, mas principalmente no nível microeconômico, na organização flexível das fábricas e no estilo de gestão de pessoal. Quais as suas principais diferenças com o taylorismo ?

No taylorismo, o controle do processo de trabalho e do trabalhador se dava basicamente pela divisão do trabalho, separação entre concepção e execução, expropriação do saber operário, o que correspondia a um processo de desqualificação do trabalho. A tese de Braverman, da degradação progressiva, dominou os estudos sobre processo de trabalho nos anos 70. No entanto, a partir dos anos 80 ocorreu uma virada ao se discutir o processo de modernização tecnológica, que compreende tanto os novos equipamentos quanto as inovações organizacionais. O enfoque dos estudos voltou-se para a qualificação, flexibilidade e outros aspectos do toyotismo. Este termo refere-se aos sistemas Just-in-Time (JIT) e Controle Total da Qualidade (TQC) desenvolvidos

com sucesso na Toyota do Japão. Seus princípios contrariam a lógica taylorista, e suscitam uma outra teoria que explique para onde vai o controle. Como a gerência vai lidar com o aumento de poder dos trabalhadores, cada vez mais qualificados, diante do sistema JIT que deixa a produção tão mais vulnerável às interrupções?

De acordo com Littler, existem três categorias básicas para se analisar a organização do trabalho: 1) a divisão do trabalho e "job design"; 2) a administração da produção; 3) as relações empregatícias. Dada a influência da obra de Braverman (1974), Friedman (1972) e Gorz (1980), a maioria das análises privilegia a primeira categoria, a divisão do trabalho. Para entender a compatibilidade entre alta qualificação e controle no Modelo Japonês é fundamental mudar o eixo de análise para a terceira categoria. Proponho a transferência do enfoque para as relações empregatícias, que nas grandes empresas japonesas caracterizam-se pela formação de um Mercado de Trabalho Interno (MTI) - envolvendo emprego vitalício, carreira, salários e promoções por senioridade e mérito.

Pretendo investigar a implantação e grau de difusão do Modelo Japonês no contexto brasileiro, e ver se está havendo também uma japonização das relações de emprego ou de que forma as empresas que adotaram o JIT estão gerindo o aumento de qualificação e controle da mão-de-obra. Em suma, o argumento que pretendo desenvolver é que o Modelo Japonês compatibiliza maior qualificação e maior controle da força de trabalho, e gera uma maior segmentação dos trabalhadores, apesar de uma menor divisão do trabalho.

Este texto foi estruturado em três partes. A Parte I faz uma introdução ao debate internacional sobre o Modelo Japonês no contexto de reestruturação industrial dos anos 80, destacando as principais características do Sistema de Produção Toyota e seus métodos de manufatura (capítulo 1). Em seguida, discuto algumas questões teóricas acerca de qualificação e controle que emergem da comparação entre o toyotismo e taylorismo (capítulo 2). Mas como compatibilizar alta qualificação e controle da força de trabalho? Como a administração japonesa

lida com esta contradição ?

A Parte II trata das grandes empresas no Japão. No Capítulo 3, descrevo o sistema empregatício japonês e o consenso nas relações industriais. Quais as causas deste consenso? Seria satisfação no trabalho, retribuição aos benefícios da gestão paternalista ou até mesmo fruto de relações de trabalho democráticas, - que incluem sistema de decisão por consenso e comitês de consulta - ? O sistema de avaliação do mérito dos funcionários estimula a qualificação e é fundamental para assegurar a cooperação dos trabalhadores. **Desenvolvo a tese de que o controle do capital sobre o trabalho, que no taylorismo fundamentava-se na desqualificação, no Toyotismo centrar-se-á justamente no processo de qualificação.**

No Capítulo 4 exponho o avesso do consenso, o lado desfavorecido pelo sistema de emprego das grandes firmas, mostrando tratar-se, fundamentalmente, de um modelo de exclusão. Considerando que a formação profissional no interior da empresa, fator essencial para o Modelo Japonês, é tão distinta para homens e mulheres, foi dedicado um tópico a respeito da qualificação e divisão sexual do trabalho no Capítulo 5. Além das diferenças na gestão da mão-de-obra por sexo, existem as diferenças entre as grandes e pequenas firmas no Japão, consentidas e agravadas pelas ações do Estado (Capítulo 5).

Na Parte III, retomo essas questões para pensar o caso brasileiro. Os dados da pesquisa de campo foram coletados em duas etapas, no início de 1989 (durante o mestrado) e em 1992/93, em empresas do setor metalúrgico da região de Campinas que adotaram o JIT. Este espaçamento acabou sendo bastante útil por possibilitar a realização de uma análise longitudinal, para entender desde os impactos iniciais (na produção, na organização do trabalho, no emprego) até os confrontos e negociações com os trabalhadores e outras implicações da adaptação do Modelo Japonês ao solo brasileiro.

A difusão dos CCQs no Brasil deu-se pós-78, num contexto semelhante ao dos anos 60

no Japão, onde havia uma grave crise econômica, forte movimento operário e aceleradas mudanças tecnológicas. Os CCQs foram implantados pelas empresas na tentativa de substituir as comissões de fábrica, envolver os trabalhadores, mas pouco interferiam na organização do trabalho. Este contexto será discutido no Capítulo 6. A partir de meados de 1980 cresceu o interesse pelo JIT. Sua introdução veio acompanhada de mudanças mais profundas nas políticas de pessoal e de emprego. O que mudou no trabalho? Como essas mudanças afetaram a qualificação do trabalhador? E quais seus impactos nas estratégias de controle? Estaria havendo uma japonização do emprego?

O Capítulo 7 mostra que nem todas as firmas que tiveram sucesso com o JIT adotaram "o pacote japonês" por inteiro. Não encontramos a reprodução de práticas e políticas idênticas às japonesas, mas as políticas de gestão da mão-de-obra estão sendo modificadas. Como os trabalhadores estão vivendo estas mudanças, quais os efeitos sobre o emprego? Que aspectos podem ser vantajosos para os trabalhadores? Quais os impactos da adoção do Modelo Japonês sobre as relações de trabalho? Estas são as principais questões que a pesquisa pretende responder.

PARTE I

**O MODELO JAPONÊS NO CONTEXTO
DE REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL**

INTRODUÇÃO AO MODELO JAPONÊS

Segundo Peter Berger¹ a palavra "modelo" tem um duplo significado: por um lado refere-se a um padrão ou tipo específico, por outro indica um exemplo a ser imitado. Ambas as conotações têm sido utilizadas na discussão contemporânea sobre gerência japonesa. Neste texto usarei o termo "Modelo Japonês" para referir-me ao conjunto de métodos de manufatura e políticas de pessoal² usados com sucesso por grandes companhias japonesas, como a Toyota por exemplo, razão pela qual tornaram-se um modelo a ser seguido pelas concorrentes. Na realidade, muitas destas idéias - como os círculos de controle de qualidade (CCQ)³ - surgiram no Ocidente e foram adaptadas ao Japão, porém ficaram conhecidas como técnicas japonesas porque combinadas ao sistema empregatício das grandes firmas japonesas⁴ conduziram a resultados muito superiores do que os alcançados nos Estados Unidos.

Por que certas firmas ocidentais tentam adotar o Modelo Japonês?

¹ Berger, P. (1987) The Capitalist Revolution, p.142.

² Esta distinção é proposta por Oliver e Wilkinson (1988). Os MM referem-se ao JIT, TQC, células, CEP e demais aspectos de administração da produção, enquanto as PP dizem respeito à organização "social" da produção e ao sistema empregatício, como estabilidade de emprego, benefícios, decisão consensual etc.

³ CCQs são pequenos grupos de funcionários (6 a 10) que se reúnem periodicamente para identificar, analisar e solucionar problemas de qualidade e produção.

⁴ Ao mencionar firma ou companhia japonesa, estarei sempre me referindo às grandes, pois são elas que estão inspirando o "modelo" que vem sendo discutido. Sobre comparação dos sistemas de emprego nas pequenas e grandes empresas do Japão, ver Kazuo Koike (1988).

Diferentes alternativas aparecem de tempos em tempos para solucionar os problemas de produtividade e qualidade. Nos anos 70, destacaram-se as estratégias de desenvolvimento organizacional e o modelo sueco (com os conceitos de grupo semi-autônomo, unidades de tarefas, protagonizados pela Volvo)⁵. Nos anos 80, ganharam prioridade os conceitos japoneses, devido ao sucesso com que o Japão superou as crises do petróleo, mantendo o crescimento industrial. A partir dessa data, a competitividade da indústria japonesa e sua habilidade em conquistar novos mercados com produtos de alta qualidade e baixo preço incitaram o interesse de companhias ocidentais por práticas de administração da produção mais eficientes, que promovessem melhor qualidade e flexibilidade⁶ da produção. A competitividade da empresa depende, fundamentalmente, de sua capacidade de inovação, lançamento de novos produtos que respondam mais de perto às expectativas da clientela.

Reestruturação Industrial: mudanças técnicas e sociais

A diversificação do mercado consumidor, a partir dos anos 70, levou a indústria à adoção de uma tecnologia flexível que atendesse à demanda de produtos não padronizados. A produção em larga escala é adequada apenas aos períodos de rápido crescimento econômico e mercados em expansão. Porém, após as crises do petróleo, a alternativa japonesa tornou-se uma opção às indústrias de manufatura, que quisessem alcançar uma produção limitada, de modelos variados a baixo custo. As indústrias que estão adotando os sistemas JIT/TQC⁷, especialmente a automobilística e eletrônica, vivenciam um processo de profunda reestruturação. A necessidade de usar uma tecnologia flexível para responder a essa demanda heterogênea encontrou obstáculos na organização do trabalho de

⁵ Sobre grupos semi-autônomos ver Fleury e Vargas (1983:34) e sobre modelo sueco ver Hirata(1991) e Márcia Leite(1991).

⁶ Flexibilidade é a capacidade de ajustar a saída da produção para atender às necessidades dos clientes, capacidade de fornecer um novo produto, melhorado, no menor tempo e menor custo (Lubben,1989:40-41), isto implica tanto mudanças tecnológicas quanto na organização do trabalho.

⁷ O processo de adotar e adaptar métodos japoneses por firmas ocidentais tem sido chamado de japonização (Oliver e Wilkinson, 1989; Wood, 1990).

tipo fordista.

A crise do sistema de produção em massa

O fordismo, considerado o padrão de manufatura dos anos 20, caracteriza-se basicamente por:

- 1) máquinas rígidas, com fins específicos e equipamentos altamente especializados;
- 2) produtos homogêneos, padronizados, fabricados em grandes lotes, resultando num baixo custo unitário devido à economia de escala;
- 3) uso de trabalhadores semiqualeificados para realizar as tarefas bem demarcadas e repetitivas, em troca de baixos salários. O controle e a disciplina dos trabalhadores eram assegurados fundamentalmente por uma divisão do trabalho hierarquicamente organizada onde responsabilidade e autoridade estavam claramente definidas. Este controle foi incrementado pela estratégia de altos salários relativos ("five dollars-day"), que garantia a oferta ininterrupta de mão-de-obra. Entretanto, a resistência operária às tarefas monótonas, "cientificamente" parceladas, acarretava problemas de baixa qualidade, sabotagens, turn-over, absenteísmo e greves, que muito contribuíram para a crise que viria.

O período pós-guerra, principalmente 1950-1973, foi considerado a "idade de ouro" do fordismo. A economia desfrutava de um crescimento sem precedentes: mercados em expansão, orientação para a quantidade, recursos abundantes e de baixo custo -, fazendo com que a administração se preocupasse mais com o aumento de vendas do que com a redução de custos. Todavia, a saturação do mercado que se seguiu fez com que as empresas explorassem novas formas de diferenciação de produtos, tendo que atentar para qualidade, inovação técnica e atributos especiais.

A partir de meados da década de 60, o paradigma fordista entra em crise devido a uma instabilidade social recorrente, gerada pelo fato de o processo taylorista e fordista de trabalho se basear em grandes massas de trabalhadores não qualificados, submetidos a ritmos de trabalho

muito intensos, freqüentemente acompanhados de más condições de trabalho (Coriat,1988:15; Souza,1992). Os índices de desemprego cresciam e a competitividade das indústrias, especialmente dos Estados Unidos, declinava. Os choques do petróleo, em 1974 e 1979, provocaram brusca elevação nos custos de material, de energia e de mão-de-obra. Paralelamente ocorria uma mudança nos valores dos consumidores que se tornavam mais exigentes em qualidade. O fato intrigante é que a Toyota do Japão atravessou esse mesmo período sem viver a crise e sim um florescimento da produção industrial, e a partir de 1982 o Japão tornou-se o maior produtor de automóveis do mundo.

A explicação de Piore e Sabel (1984) para esta questão é de que países como Japão, Itália e Alemanha tiveram experiências relevantes e recentes com a Especialização Flexível⁸, e os setores que adotaram seus princípios foram capazes de superar a recessão, continuando a crescer, o que não aconteceu nos Estados Unidos, França e Reino Unido, onde prevaleceu o sistema fordista. Segundo Afonso Fleury⁹, a indústria japonesa empreendeu uma trajetória particular de desenvolvimento de sua competência tecnológica, que permitiu o aparecimento de novos princípios de eficiência industrial.

É fundamental falar de competência tecnológica e não somente de tecnologia, para abordar o caso japonês, pois é um equívoco pensar que a superioridade japonesa advém do uso da automação e tecnologias avançadas simplesmente. A rápida penetração dos produtos japoneses no mercado americano nos anos 70 levou pesquisadores a estudarem o Japão e descobrirem surpresas que os japoneses tinham menor nível de automação que seus concorrentes europeus e norte-americanos (Kaplinsky,1989). Os robôs japoneses, por exemplo, são em seu conjunto menos aperfeiçoados tecnicamente e menos sofisticados que os da França (Hirata e Zarifian, 1990:02). De onde viria, então, a superioridade japonesa? Talvez de um melhor domínio e de um mínimo de pane, de uma melhor divisão nas fábricas, de uma melhor adaptação às necessidades da linha de produção. Para Kumazawa (1986), a resposta está no uso flexível da

⁸ As características da Especialização Flexível serão discutidas no próximo tópico.

⁹ Apud Hirata e Zarifian (1990), Force et fragilité du Modele Japonais, p.1.

mão-de-obra.

Formas Flexíveis: destaque para o Just-In-Time

As experiências mais significativas sobre flexibilidade no trabalho têm se dado em três áreas básicas: temporal, numérica e funcional (Oliver e Wilkinson, 1988:91). Flexibilidade temporal refere-se ao melhor aproveitamento do tempo de trabalho, num esquema que permite o fácil ajustamento do serviço à demanda, sem recorrer a horas extras ou demissões¹⁰. A flexibilidade numérica¹¹ refere-se à facilidade de a firma variar o número de trabalhadores que emprega, conforme às flutuações da demanda, através de arranjos (subcontratação, serviço temporário) que facilitem a admissão e dispensa. Assim, busca-se que, a cada momento, o número de operários empregados seja exatamente o necessário (Clutterback, 1985:17). Por fim, existe a flexibilidade funcional: refere-se às habilidades do trabalhador e à possibilidade de serem utilizadas nas mais diversas funções (diretas ou indiretas), quando e onde forem necessárias. Para tanto, os trabalhadores devem ter não só as habilidades - como múltiplas qualificações em mecânica, eletrônica, pneumática- mas também a disposição de ensiná-las aos colegas e de submeter-se a inúmeras transferências (ver Oliver e Wilkinson, 1989:93; Pollert, 1991; Wood, 1989a; Clutterback, 1985).

Os tipos de flexibilidade têm aplicações diferentes em setores diferentes. Por exemplo: verifica-se o uso extensivo da flexibilidade numérica no setor de serviços (terciário), enquanto a flexibilidade funcional é predominante no setor manufatureiro (Wood, 1986:7)¹². Clutterback (1985:91) esclarece que, para o setor industrial, o uso excessivo da flexibilidade numérica compromete o desenvolvimento da flexibilidade funcional, pois para os trabalhadores tornarem-se flexíveis precisam se qualificar, e se envolver no trabalho, o que requer tempo "de casa" e treinamento.

¹⁰ Na Europa está ganhando popularidade um sistema de contrato de trabalho baseado em "horas por ano" em vez de "dias por semana".

¹¹ Streeck (1987:290) refere-se à flexibilidade numérica como externa e à flexibilidade funcional como interna, apud Wood (1989b:01).

¹² Esta pesquisa atém-se à flexibilidade do trabalho em indústrias do setor metalúrgico, que utilizam o JIT.

Em contrapartida, a empresa só vai investir em capacitação, partilhar informações, oferecer programas de envolvimento e desenvolvimento aos funcionários se souber que conta com uma força de trabalho confiável, e tentará estabilizá-la para obter retorno. Assim, a flexibilidade funcional vai se tornando uma característica associada ao uso de alguns trabalhadores, os mais qualificados, estáveis, regulares (core workers), enquanto a flexibilidade numérica atinge mais a chamada força de trabalho desqualificada e vulnerável (peripheral workers) (Marginson,1991:34; Hyman,1991:259). Elger (1991) constatou que flexibilidade também tem sido chamada de Japonização (Oliver e Wilkinson,1988), de Especialização Flexível (Piore e Sabel,1984) e ainda de pós-fordismo (Murray,1989).

Sucessão do fordismo: pós-fordismo, neofordismo, especialização flexível, toyotismo¹³ etc...

Tolliday e Zeitlin (1986) acham delicado afirmar que os métodos de organização japoneses são mesmo uma ruptura com o fordismo, preferindo chamar essas mudanças na produção de Especialização Flexível, e não de pós-fordismo. Para Piore e Sabel (1984), Especialização Flexível é uma alternativa para fugir das linhas rígidas da produção em massa e dos braços desinteressados dos trabalhadores que fabricam produtos padronizados; para caminhar na direção de um sistema mais flexível. Trata-se de uma estratégia de permanente inovação, baseada em máquinas de múltiplos propósitos, utilizando operadores qualificados e mais hábeis para

¹³ Na década passada proliferaram-se termos com significados diferentes mas que têm em comum a tentativa de abordar a gerência japonesa como ruptura aos métodos ocidentais (taylorista/fordista) ou pelo menos destacar seus elementos de considerável inovação. Algumas denominações são bastante amplas como *Niponização* (Clegg e Reading,1990), que recorre ao neoconfucionismo para explicar o êxito econômico do Japão e dos tigres asiáticos, e *Japonização* (Ackroyd,1988;Graham,1988,Dickens,1988), que trata das políticas de emprego das firmas japonesas, sem reconhecer a diversidade na organização da produção usada pelas companhias japonesas, não só no exterior, mas dentro do próprio Japão. Outros termos são mais específicos para designar o sistema de produção de cada firma como *Sonysmo* (Boyer,1989), *Fujitsuísmo* - que enfatiza os aspectos de robotização (Kenny e Flórida,1988). *Ohnismo* (Coriat,1992) é uma homenagem a Taiichi Ohno, engenheiro de produção da Toyota, principal responsável pelo desenvolvimento do JIT. Este nome é sugerido por analogia ao taylorismo e ao fordismo, que ganharam o nome de seus conceptores, mas o termo mais usado para se referir ao sistema de produção da Toyota é mesmo o *Toyotismo* (Dohse,1988; Lipietz e Leborgne,1992; Wood,1990 ; Humphrey,1990; Schwartz,1990; Salm e Fogaça,1992), que utilizamos neste trabalho.

trabalhar num ritmo de transformação contínua.

As características básicas da Especialização Flexível são:

- a) tecnologias multifuncionais que ofereçam respostas rápidas às mudanças no mercado;
- b) fabricação de produtos variados para atender a uma clientela de gostos diversificados;
- c) trabalhadores com larga faixa de experiência, constituindo uma força de trabalho integrada e cooperativa, que atua em equipe para trabalhar e também para discutir melhorias na produção.

Os operários, além de serem mais versáteis, assumem mais responsabilidades relativas a manutenção, controle da qualidade, inovação e gestão do fluxo (Hirata, 1991:17). A ênfase, que no taylorismo, pesava sobre o desempenho individual recai sobre as equipes de trabalho, na Especialização Flexível. Para Butera¹⁴, a flexibilidade constitui um modelo orgânico de organização do trabalho, onde existe mínima especificação de tarefas, e sensível descentralização do controle operativo para os operários da produção, em contraposição ao fordismo, que ele classifica de Modelo Mecânico¹⁵ (Caulliroux, 1989:5). No próximo capítulo destacarei os aspectos de flexibilidade presentes no toyotismo.

¹⁴ Frederico Butera é o autor italiano que trata da questão da flexibilidade da forma considerada mais avançada. Cf. Butera (1987), Dalle Occupazioni Industriali alle Nuove Professioni, e Butera (1988), "La flessibilità" in Regini (org.), La sfida della flessibilità, apud Caulliroux (1989:5).

¹⁵ Sato e Yoshino em The Anatomy of the Japanese Business (1984) também utilizam os termos mecânico e orgânico para se referirem aos padrões de gerência americana e japonesa respectivamente, ou fordismo e toyotismo.

Capítulo 1 :

O TOYOTISMO: CONTRASTES COM O PARADIGMA TAYLORISTA/FORDISTA

Depois de se discutir quais seriam os rumos do pós-fordismo, a idéia do Toyotismo começou a se firmar como referência abrangente. (Schwartz,1991)

JIT refere-se, num sentido estrito, a um modo de organizar o processo de trabalho manufatureiro e relações entre firmas cliente e fornecedor, mas encontra-se normalmente acompanhado e sustentado por um amplo conjunto de práticas que dizem respeito às qualificações, relações capital-trabalho e condições do mercado de trabalho. (Sayer,1986:51)

Toyotismo é o nome dado ao modelo de administração da produção que combina várias práticas constituintes dos sistemas Just-in-Time e Controle Total da Qualidade (TQC), que foram desenvolvidos pela Toyota do Japão. Esse termo emergiu dos debates sobre a crise do fordismo, onde o Sistema de Produção Toyota foi sugerido como seu sucessor, principalmente pela capacidade de responder à fragmentação e complexidade do mercado.

Conceitos

A fim de esclarecer as confusões acerca dos sistemas JIT e Kanban, vamos utilizar os conceitos estabelecidos por Monden (1984), Ohno (1984) e Shingo (1981).

O Sistema de Produção Toyota é um método de manufatura que visa a completa

eliminação de desperdícios na produção, com propósito de reduzir custos. A idéia básica é manter um fluxo contínuo dos produtos que estão sendo manufaturados, a fim de se obter flexibilidade às alterações da produção e da demanda. A realização de tal fluxo é denominada "Just-in-Time". JIT basicamente significa produzir as unidades necessárias, em quantidades necessárias, no tempo necessário. Quando o JIT é realizado em toda a empresa, eliminam-se inventários e depósitos desnecessários. Assim, o custo de manter estoques é reduzido e a rotatividade do capital de giro aumentada¹⁶. Para entender o funcionamento do JIT é preciso ver o fluxo da produção inversamente. Por exemplo, o pessoal que vai realizar um processo (montagem) vai à seção precedente (peças) retirar as unidades que for utilizar. Ficando desabastecida, essa seção vai produzir apenas a quantidade suficiente de peças para repôr aquelas que foram retiradas. Neste sistema, a quantidade e o tipo de unidades necessárias são descritos num cartãozinho chamado "kanban"¹⁷. O "kanban" é enviado pelos trabalhadores de um processo para os que fazem o processo precedente, assim todos os processos na fábrica ficam interligados. Em suma, o Sistema Kanban é um meio de administrar o método de produção Just-in-Time.

Origem e características

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão tentou adotar o modelo fordista de manufatura¹⁸, contudo a pequena demanda do mercado interno e a baixa renda da população não eram condições propícias à produção em massa. A alternativa japonesa foi produzir em pequena escala¹⁹. A Toyota foi a fundo nessa proposta criando um sistema que vem se tornando o modelo

¹⁶ Esta idéia de redução de estoques e otimização do capital circulante não é nova. Thomas Hodgskin, socialista inglês, já no início do século XIX, defendia a tese de que o capital fixo de qualquer tipo é somente uma produção dispendiosa - para ser feita e para ser conservada. Para o autor, " a única coisa que pode ser estocada, ou preparada previamente é a qualificação do trabalhador" (1986:318). Devo esta observação a Newton Bryan, feita com os comentários à versão preliminar deste texto.

¹⁷ Literalmente 'kanban' significa plaqueta, que na prática podem ser substituídas por cartões coloridos, arruelas ou bolinhas. Na Volkswagen do Brasil, tais plaquetas chamam-se "pendelkarten" (Lima, 1985:69).

¹⁸ Nakase apud Littler (1982:156).

¹⁹ Em época de baixo crescimento econômico, a fabricação em grandes lotes visando atingir uma economia de escala torna-se um contra-senso.

de manufatura dos anos 90. O Sistema de Produção Toyota prega, assim, o fim dos desperdícios, principalmente pela redução de estoques, de defeitos e de funções desnecessárias. Vejamos cada um desses itens separadamente.

A Toyota trabalha com um mínimo de estoques cujo controle é feito pelo Sistema Kanban. O Kanban foi criado na Toyota em 1953 (Cusumano,1985:279), mas sua utilização pelos fornecedores só se generalizou a partir de 1960 (Shimokawa,1986), o que recebeu a denominação de Kanban externo²⁰. Neste sistema, a entrega de componentes é mais frequente e em pequenos lotes, tendo a qualidade assegurada pelo fornecedor, o que dispensa a inspeção de recebimento e permite que sejam descarregados na linha, "just-in-time", ou exatamente na hora de serem usados pelos montadores.

O fundamento do "Just-in-Time" é a produção puxada pela demanda ²¹. Diferente do sistema tradicional de se produzir aos montes e empurrar, no Toyotismo é o setor de vendas que puxa a produção, determinando a quantidade e os modelos a serem manufaturados. Dessa forma adquire-se flexibilidade para revisar mais rapidamente o que se quer produzir e para introduzir inovações²² nos produtos. Em casos de grandes flutuações na demanda, a empresa tem flexibilidade para: aumentar ou reduzir o número de kanbans no sistema, adequar a quantidade de horas extras, recorrer ao uso de trabalhadores temporários, e ainda rearranjar as linhas de produção utilizando-se da flexibilidade funcional da força de trabalho (ver figura 1).

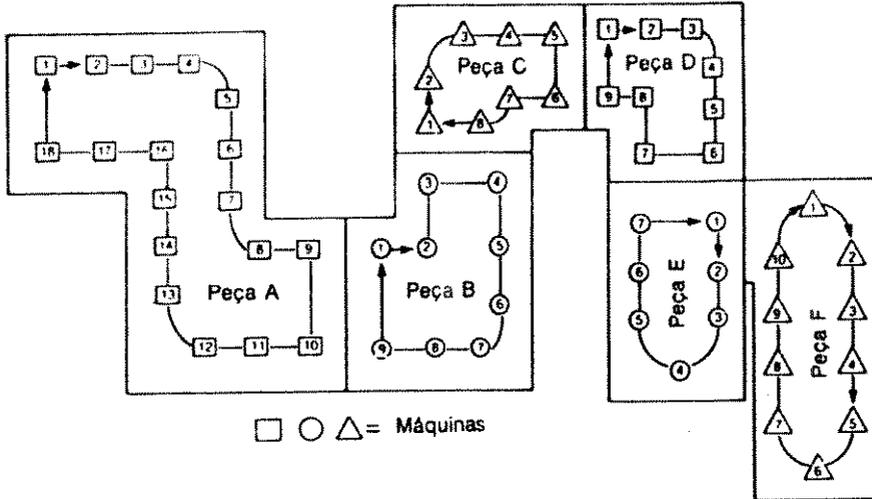
Os japoneses praticamente redesenharam o sistema de manufatura tradicional, substituindo as grandes máquinas especializadas por várias pequenas generalizadas, e substituíram o lay-out funcional pelo modular, criando as células ou ilhas de fabricação.

²⁰ O KANBAN externo é um sistema de informação da produção que busca absoluta coordenação operacional e mercadológica entre a indústria montadora e seus fornecedores de modo que a matéria-prima e insumos cheguem à indústria na quantidade necessária, no momento exato de serem utilizados na fabricação.

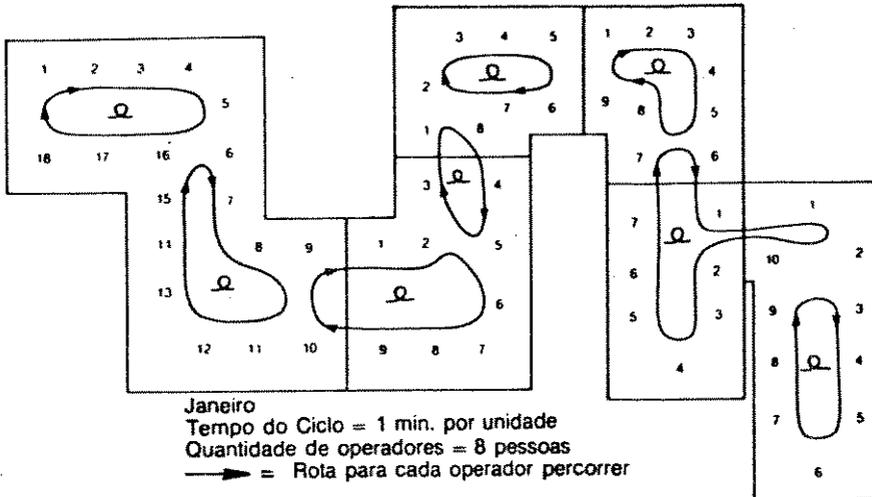
²¹ A alta flexibilidade permite que a Nissan atenda em 10 dias o pedido de um carro, com todas as especificações do cliente, um verdadeiro carro por encomenda; e a Toyota o faz em apenas 4 dias (Kaplinsky, 1988:456).

²² Enquanto a indústria automobilística da Europa e Estados Unidos introduze modelos novos a

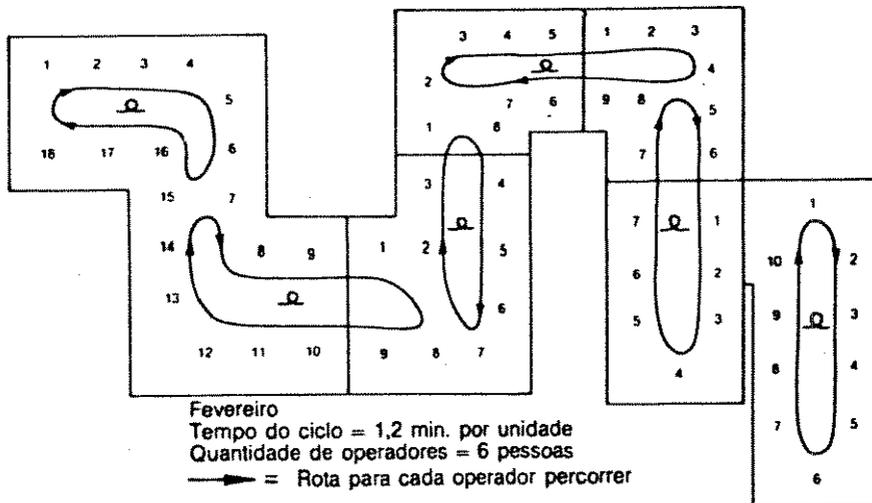
Figura 1 Alocação de funcionários em diferentes arranjos



- Linha combinada para fabricação de seis tipos de peças (A-F)



- Alocação de operações entre operadores em Janeiro



- Alocação de operações entre operadores em Fevereiro

Este novo lay-out com linhas em formato de "U" ou "em paralelo" permite que os trabalhadores operem mais de uma máquina promovendo uma melhor utilização do tempo de trabalho (Cusumano, 1985:273). A redução da porosidade da jornada de trabalho é alcançada através da eliminação de tempos ociosos, maior sincronização de funções, e manutenção preventiva de rotina, feita pelos próprios operadores, o que evita atrasos causados por quebra nas máquinas. Busca-se ainda encurtar o tempo de produção (*lead-time*) pela maximização da velocidade da linha e encurtamento do tempo de espera, reduzindo o tempo de troca de ferramentas e preparo das máquinas (*set-up*), abolindo-se os gargalos²³.

O processo de racionalização envolve também a eliminação de funções que acarretam gastos mas não acrescentam valor ao produto final, como o transporte no interior da fábrica²⁴, supervisão de linha, inspeção, retrabalho. Essas funções tornam-se dispensáveis quando se trabalha com uma política de Controle Total da Qualidade. O TQC começa por uma concepção de qualidade que vise atender aos propósitos do consumidor. A qualidade deve ser fabricada com o produto e não verificada *a posteriori*, tornando-se, portanto, responsabilidade de todos e não apenas do departamento de controle de qualidade. Com esta finalidade, difundem-se programas e recursos que evitem os defeitos como: "poka-yoke"²⁵, sistema "Andon"²⁶, CEP, CCQs, defeito zero. Todas essas medidas visam alcançar uma produção sem refugos e se somam ao "jidoka".

Jidoka, ou autonomia, é outro aspecto fundamental do Sistema de Produção Toyota. Quando alguma peça é produzida com defeito, o sistema inteiro é paralisado e faz-se um ajuste completo para evitar a repetição do mesmo erro. Este conceito foi estendido ao trabalho de montagem manual, onde o trabalhador está autorizado a parar a linha sempre que

²³ "Gargalo" é a obstrução que ocorre em algum ponto da linha de montagem, provocando um acúmulo de peças (engarrafamento) atrás de si (Goldratt e Cox, 1984).

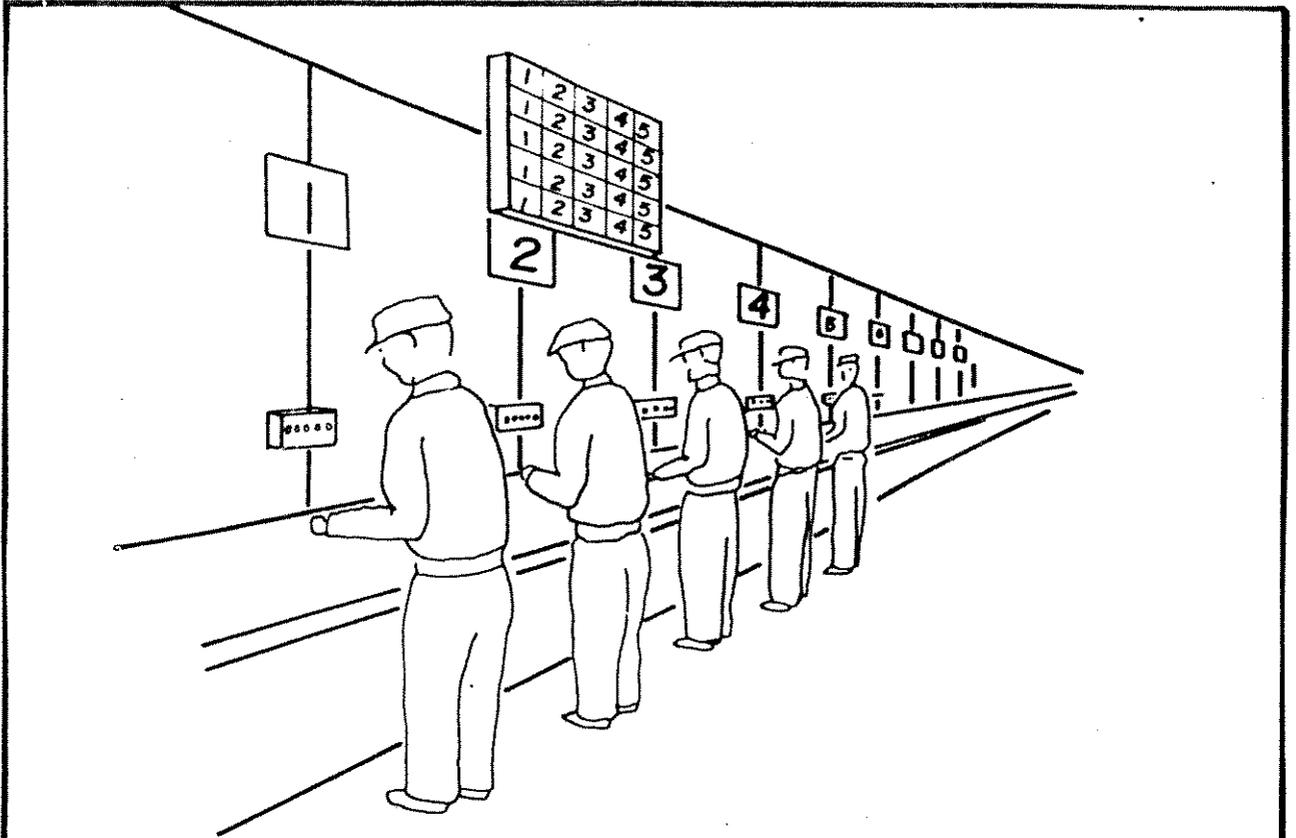
²⁴ A produção em pequenos lotes e o lay-out celular permitem que os próprios operadores empurrem os "containers" a curtas distâncias, dispensando a figura do empilhadeiraista.

²⁵ "Poka-yoke" é um dispositivo à prova de falhas. Fica acoplado às máquinas para checar anormalidade e prevenir erros. Alguns "poka-yoke" param automaticamente a máquina quando a quota programada já foi produzida (Schonberger, 1982:70; Shingo, 1981:17).

²⁶ "Andon", literalmente, significa luz. Na fábrica corresponde a um placar luminoso que pode ser acionado pelos próprios operários da linha de montagem, para sinalizar que está acontecendo algum problema ou defeito na produção. Tem sido utilizado nas plantas japonesas desde 1957 (Cusumano, 1985:281). Ver Figura 2.

detectar algum problema.

Figura 2 - QUADRO ANDON



PARADO, DEVIDO A FALTA DE MATERIAIS

MÁQUINA(LINHA) PARADA PROBLEMAS COM A MÁQUINA

LEMBRETES:

-FINAL DE UM LOTE DE PRODUÇÃO
-TROCAR A FERRAMENTA DE CORTE A CADA 1000 PCS. USINADAS

VERDE →
BRANCO →
VERMELHO →
AMARELO →
AZUL →

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

PROBLEMA DE QUALIDADE DA PEÇA - O OPERADOR CHAMA O CONTROLE DE QUALIDADE

REQUER TROCA DE FERRAMENTAS

Os defeitos são corrigidos assim que encontrados, evitando-se, com isso, o retrabalho de peças defeituosas.

Continuidade ou ruptura com o taylorismo/fordismo

Enquanto processo de trabalho, a diferença básica entre toyotismo e taylorismo reside na reunificação das atividades de execução e concepção (Wood,1988:114). O Modelo Japonês envolve trabalhadores, supervisores e engenheiros no planejamento da produção, contrariando este fundamento do controle taylorista baseado na separação de trabalho manual e intelectual.

Alguns autores (Sabel,1984; Dohse, 1985) acreditam que o Japão caminha para um novo estágio, neofordista, tendo abandonado a produção em massa, enquanto outros (Shingo,-1981; Wood,1990) defendem que o Modelo Japonês é apenas o desenvolvimento de crescente flexibilidade dentro do próprio fordismo. Dohse (1985) classifica as opiniões dentro de duas vertentes: a de relações humanas e a de controle da produção. A abordagem das Relações Humanas, vê o Modelo Japonês como uma ruptura com o taylorismo, devido à descentralização de responsabilidades e à motivação para o trabalho, fatores que conduziram naturalmente à identificação com a firma. Essa vertente contrapõe o modelo de responsabilidade ao de controle e fundamenta-se no envolvimento criativo dos funcionários, aspecto que o taylorismo desprezava com sua "filosofia" de separar concepção e execução, levando à especialização via trabalho repetitivo.

Os autores da abordagem do Controle da Produção baseada no JIT/TQC acreditam que a motivação dos funcionários e a identificação com a firma têm um papel secundário, e destacam a continuidade do JIT com o taylorismo (Schonberger,1982; Monden,1984; Shingo²⁷). Dentro dessa perspectiva, o "toyotismo não é diferente do fordismo em suas metas, mas apenas no modo de atingi-las" (Dohse,1985:128). Taylor provavelmente não recusaria a sugestão de racionalização

²⁷ Para Shingo (1981:125), engenheiro de produção da Toyota, o toyotismo não é o oposto, mas um desenvolvimento e aprofundamento do fordismo, pois "o Sistema de Produção Toyota não é uma antítese da produção em massa, mas da produção em grandes lotes".

caso seus operários o fizessem. O problema é que os trabalhadores se negavam a cooperar. O toyotismo, então, não é uma alternativa ao taylorismo, mas uma solução ao problema clássico da resistência dos trabalhadores em colocar seu conhecimento da produção, o saber-fazer, a serviço da racionalização. Os trabalhadores polivalentes são responsáveis por inspecionar e corrigir seu próprio trabalho. Para isso eles podem pedir ajuda aos colegas acendendo luzes no painel ou até parando a linha se necessário²⁸. Dessa forma, o toyotismo aproveita a experiência e potencial inovativo dos operários com propósitos de racionalização. A canalização do saber operário para gerência é efetuada através de atividades de pequenos grupos, CCQs, plano de sugestões, encontros matinais, análise de valores²⁹, Kaizen³⁰ etc., que são, fonte de constante aperfeiçoamento.

Nestas circunstâncias, capacidade de previsão, responsabilidade, iniciativa, tornam-se qualidades esperadas dos trabalhadores. Entretanto, para que eles possam participar com sugestões, prever e agir na solução de problemas, precisam primeiro, ter a compreensão do processo produtivo, e além disso ter autoridade para intervir em casos de erro, precisam ter poder. Para usufruir todo potencial do JIT, a administração deve estar preparada para delegar poderes, para descentralizar a gerência cotidiana (Caulliroux, 1989:5). Mas como garantir que este poder será usado em seu favor e não contra ela?

A própria natureza do JIT já provê os trabalhadores de maior poder, pois operando-se com baixíssimos estoques a produção fica muito mais vulnerável às eventuais interrupções - greves, sabotagem, operação tartaruga etc. Pode-se dizer, então, que o JIT pressupõe relações de confiança e de colaboração entre trabalhadores, gerência e fornecedores dado o alto grau de

²⁸ Esta autoridade de parar não atrapalha a produtividade, na medida em que a gerência japonesa consegue, através da pressão dos trabalhadores, manter o compromisso de terminar a quantidade de carros estipulada para aquele dia. A pressão é tremenda, e cada um depende do trabalho do outro para alcançar a produção com 100% de qualidade.

²⁹ Metodologia que busca o aumento do valor funcional dos produtos e serviços. Nela o valor resulta da divisão da função pelo custo. A análise de valor procura retirar dos produtos e serviços os custos que não elevem o valor funcional, mantendo-se a qualidade (Fonte: Folha de S. Paulo de 15/3/88, p.D-1).

³⁰ Maiores esclarecimentos sobre funcionamento e características do Kaizen constam do ANEXO I.

dependência que se estabelece entre eles. Isso define o toyotismo como um sistema altamente dependente da força de trabalho, em contraste com a baixa dependência que caracteriza o fordismo, para o qual os trabalhadores são "peças" facilmente substituíveis.

O toyotismo, ao contrário, defende a estabilidade, pois baseia-se no comprometimento e responsabilidade dos empregados em relação à qualidade. A gerência japonesa enfatiza o papel dos funcionários como parceiros para bem servir aos clientes, procura substituir os antagonismos entre empregados e empregador pelo sentimento de identificação e relações de confiança entre eles. Como são tecidas essas relações de confiança? Como se forma um corpo de colaboradores fiéis?

O requisito crucial para que o toyotismo tenha êxito é a mudança no sistema de relações industriais³¹, de um padrão de conflitos para o de consenso ou cooperação (Oliver e Wilkinson, 1988; Kaplinsky, 1988; Hirata, 1991; Elger, 1990). Shimokawa argumenta que "somente depois do estabelecimento de relações cooperativas entre capital e trabalho é que o Kanban ou o sistema JIT se materializam" (1986:233).

No toyotismo, a gerência, aparentemente, diminui o controle sobre o trabalho, como requer uma produção cooperativa. Sabel (1984), numa perspectiva otimista, utiliza o termo neo-fordismo³² para comunicar o fim de um estilo rígido de controle da gerência, acreditando que a Especialização Flexível provê uma caminho para acomodação entre capital e trabalho. Essa idéia é rebatida por Palloix (1982) para quem o neofordismo é uma nova prática capitalista que usa a recomposição de tarefas e a valorização do trabalho industrial para adaptar o fordismo às novas condições de controle da força de trabalho, novas condições de reprodução da dominação do capital e do produto excedente. É uma tentativa puramente formal de abolir o trabalhador

³¹ Neste texto, o termo "relações industriais" refere-se às relações entre administração e sindicato, e entre empregador e empregados, conforme a definição de T. Inagami (1988).

³² O Neofordismo situa-se entre o fordismo e a flexibilidade. É o termo usado para descrever as recentes tentativas de ir além do fordismo sem, no entanto, negar seus princípios fundamentais (Wood, 1990:20). Assim, o neofordismo refere-se às transformações no interior do fordismo, enquanto o termo nós-fordismo refere-se à superação do fordismo.

coletivo, baseada na automação e em grupos de trabalhadores aparentemente autônomos.

Desta discussão, pode-se concluir que o toyotismo apresenta alguns princípios opostos à produção em massa: pequena escala, trabalhadores qualificados e reunificação de concepção e execução (Dohse, 1985), que até certo ponto reverterem a tendência histórica da degradação do trabalho como prevista por Braverman (1974). Acredita-se que uma maior participação do trabalhador assim como sua maior capacitação são requisitos cruciais que fizeram o sucesso do toyotismo (Schwartz, 1990). Esses requisitos dependem de uma política eficiente de treinamento da mão-de-obra, entretanto é preciso ter cautela ao se generalizar as implicações da adoção do Modelo Japonês sobre as qualificações dos trabalhadores, e seu grau de extensão. Devido à relação que se estabelece entre fordismo e desqualificação, há uma forte tendência em se associar mecanicamente o Modelo Japonês à requalificação do trabalho. Mas, se ocorre desenvolvimento da qualificação, para onde vai o controle tão necessário ante um sistema de produção vulnerável como o JIT?

Para aprofundar a questão da qualificação, organização do trabalho e controle da força de trabalho, o próximo capítulo trata dessas questões teóricas relacionando taylorismo e toyotismo.

Capítulo 2

PROCESSO DE TRABALHO, QUALIFICAÇÃO E CONTROLE

Em Marx, qualificação designa um conjunto de condições e qualidades físicas e mentais que compõem a capacidade de trabalho dispendida na produção de valores de uso. Sob relações de trabalho capitalistas, esta capacidade, a força de trabalho, assume uma determinação especial com vistas à extração da mais-valia. A força de trabalho pode ser, então, medida em unidades de tempo (horas, dias) e pode ser melhorada ou ampliada por qualificações, educação ou outros atributos que a façam mais produtiva (Edwards, 1979:11).

Há vários indicadores usados para diferenciar um trabalho qualificado de um semiquificado ou não qualificado: o conteúdo do trabalho, as horas necessárias para aprendizagem da tarefa, a diferença na complexidade técnica das tarefas (Fox, 1974), responsabilidade e conhecimento associados ao trabalho, grau de autonomia no trabalho etc. (Littler, 1982).

Mas o que é a qualificação?

Para Pierre Rolle, qualificação é a coincidência entre uma organização do trabalho, um saber e um bem de valor econômico. Diz ele: "Consideremos um posto de trabalho, o indivíduo que o ocupa não é, em geral, um trabalhador qualquer, mas se distingue dos outros por sua habilidade, experiência, formação, status específicos. Descobrimos a qualificação do trabalhador

através desta impossibilidade de preencher uma função determinada com um assalariado qualquer" (Rolle, 1989:83).

Caruso (1991:29) propõe a distinção de três dimensões da qualificação:

a) a qualificação do posto de trabalho: é aquela decorrente dos critérios utilizados pelos escritórios de métodos das empresas para classificar os postos de trabalho, independentemente dos titulares que os ocupam ou irão ocupar (Troussier, 1984);

b) a qualificação do trabalhador: é a "capacidade de trabalho do trabalhador... a qual integra todas as capacidades adquiridas, toda história pessoal do indivíduo. Compreende assim, todos os elementos que permitem ao trabalhador valorizar, e melhor vender sua capacidade de trabalho" ³³;

c) a qualificação enquanto relação social, construída socialmente através da taxação de certo trabalho como qualificado. Este sistema de classificação das qualificações "objetiva modificar as representações ligadas às ocupações e aos postos, e justificar a hierarquia de postos e salários"³⁴, pois entre outras coisas, a qualificação designa um status na empresa, justificando salários e privilégios bastante diversificados.

Existe outra concepção da qualificação relacionada à autonomia. Esta vertente associa qualificação com os modelos de controle da organização do trabalho, por exemplo os artesãos do começo do século, que faziam todo o trabalho sem a intervenção do empregador, eram considerados qualificados. Então, alguns autores passaram a definir a qualificação como o oposto de controle. Nessa perspectiva, a qualificação do trabalho varia em razão inversa à divisão do trabalho. Segundo Braverman (1974), a ocupação qualificada é a que une planejar e fazer, concepção e execução. Nesses termos, um trabalho qualificado envolveria tomada de decisões, um certo controle do processo produtivo e do produto. "Além da destreza, a qualificação

³³ Dadoy (1986:86) apud Caruso, 1991.

³⁴ Dadoy, 1973 apud Caruso, 1991.

de um trabalhador abrange a sua capacidade de imaginar como as coisas ficarão na forma final se tais ou quais materiais forem utilizados. Quando ele pode avaliar acuradamente tanto o atrativo estético como a utilidade funcional, organizar seu ferramental, sua força e seus materiais de modo a realizar a tarefa que lhe dê meio de vida e reconhecimento, neste caso estamos falando de sua qualificação" (Braverman,1974:375).

Numa definição mais simples, qualificações reais corresponderiam aos níveis de destreza ou conhecimento requeridos pelo processo de trabalho (Lee,1982). Assim, uma transformação do trabalho implicaria uma transformação das qualificações requeridas para realizá-lo. A busca de uma produção mais flexível tem levado a uma reestruturação da base técnica de certas indústrias, principalmente com a introdução de novas tecnologias (NT) de base microeletrônica. Em tese, o cerne das qualificações para o moderno trabalho industrial não estaria mais nas atividades físicas, mas sim nos processos mentais (Koike,1988:293). Pesquisadores (Tolliday e Zeitlin,1986; Hoffman e Kaplinsky,1988; Carvalho,1987:150) afirmam que para colher os benefícios potenciais das NT é preciso devolver uma boa dose de responsabilidade e iniciativa aos operários, revertendo a crescente separação entre cabeça e mão. Essa reunificação avulta como uma grande contradição à gerência, pois representa uma ameaça ao controle da produção baseado no "dividir para reinar", na separação de concepção e execução. Como, então, a empresa vai gerenciar esta mudança nas qualificações, e como isso afetará as estratégias de controle?

Processo de trabalho

Para compreender a busca de controle nas estratégias empresariais é fundamental entender que o processo de trabalho, no capitalismo, compreende dois processos: o processo de trabalho propriamente dito (a produção de valores de uso) e o processo de valorização (a criação da mais-valia).

De acordo com Burawoy (1985), o trabalho não é uma relação de troca, uma mercadoria.

O conceito chave para se entender a produção capitalista é a distinção entre trabalho e força de trabalho. O capitalista não compra trabalho e sim força de trabalho (FT). Seu principal dilema é transformá-la em trabalho. A mercadoria é a capacidade de trabalhar. Porém, a FT que é comprada no mercado de trabalho não é a mesma que entra no processo de produção. Existe uma indeterminação no potencial de trabalho. O trabalho vivo é um dos maiores fatores de incerteza no curso da produção, pois o volume da produção depende do capital variável. Para transformar a propriedade legal em propriedade real, o empregador desenvolve estruturas de controle sobre o trabalho.

Por que o controle é necessário?

Marx (1985) explica que a base material para a oposição de interesses entre capital e trabalho está no aumento do trabalho não pago em relação ao trabalho pago, de trabalho excedente em comparação com trabalho necessário. Dado o caráter antagônico das relações que se estabelecem no âmbito da produção, decorre a disputa do controle sobre o trabalho. A quantia que o capital gasta com trabalho é uma porção variável. Para garantir a produção do trabalho excedente é essencial para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe para as suas mãos. A tarefa da gerência é reduzir a incerteza de dispêndio de trabalho e ao mesmo tempo assegurar a produção da mais-valia.

A imposição de disciplina ao coletivo operário requer pesada estrutura de supervisão, vigilância permanente da execução das normas de rendimento. Em vista disso, os modelos de produção e de administração são continuamente transformados, no sentido de aprimorar a eficiência técnica das operações (minimizar custos, aumentar rendimento) e, ao mesmo tempo, aumentar o controle do capital sobre o trabalho. O controle é definido por Edwards (1979) como a habilidade de capitalistas ou gerentes obterem o comportamento desejado dos trabalhadores. Eles tentam tirar a cada dia maiores quantias de trabalho de uma determinada FT.

A evolução das estratégias de controle

No início do capitalismo, a dificuldade do empresário consistia em eliminar a incerteza sobre a quantidade e métodos de trabalho a empregar. Como solução, os trabalhadores foram colocados sobre um mesmo teto e pagos diariamente por sua força de trabalho (Burawoy, 1985:22). Porém, reduzindo-se uma forma de incerteza, outra estava criada, a realização da FT na forma de trabalho. Esse novo problema inaugurava a gerência capitalista.

O poder pessoal e a autoridade do capitalista constituíram o primeiro mecanismo para controle. Esse controle era reforçado pela concentração das operações da firma. Com o processo de expansão, o poder foi delegado para os trabalhadores mais qualificados, que empregavam seus próprios ajudantes e detinham um considerável controle da produção. Disciplina era conseguida porque o supervisor tinha o poder de punir e inclusive despedir trabalhadores. Enfim, nesta fase anterior à indústria moderna, podia-se dizer que os trabalhadores controlavam a produção porque, apesar da divisão do trabalho, eles tinham qualificação e conhecimentos técnicos sobre o processo de trabalho. Porém a introdução das máquinas reduziu esta fonte de resistência dos trabalhadores, iniciando um período de subordinação real do trabalho ao capital.

A coordenação da nova divisão do trabalho estabelecida suscitou novas estruturas de controle³⁵ e a criação de um novo esquema de supervisão e de pagamento (sistema de premiação com bônus). Mas quem possuía mais qualificações ainda detinha maior poder de barganha. A redução desse poder vai se efetivar com a fragmentação do trabalho, empreendida pela "gerência científica".

³⁵ O empreiteiro foi abolido e o contrato passou a ser feito diretamente com a empresa. Na virada do século surgiram diversos inspetores: de velocidade, de controle de qualidade, de produção, etc. Foi o primeiro passo para a criação dos "colarinhos brancos", categoria que entra para a indústria entre o patrão e os operários de fábrica, diminuindo a importância do empreiteiro e do supervisor.

Especialmente depois da Primeira Guerra Mundial, o taylorismo passou a ser encarado como *o modelo* de produtividade industrial e de prosperidade econômica, e para Braverman constituía a forma mais bem acabada de controle do trabalho dentro do capitalismo. Esse controle assume um caráter estratégico principalmente nas indústrias de série, onde o volume da produção depende diretamente do ritmo do trabalhador. É aqui, então, que se aplicam os princípios tayloristas e fordistas com intensidade, pois, "sendo o volume da produção dependente da quantidade de trabalho, o custo de produção tem relação direta com o custo da mão-de-obra, bem como o controle da produção tem relação direta com o controle do trabalhador" (Salerno, 1987:27).

Qualificações e controle: do taylorismo ao toyotismo.

O taylorismo constitui-se, quanto ao seu significado histórico, numa vasta operação de expropriação do saber-fazer operário (Ferreira, 1984:753). A passagem do controle do trabalho dos operários qualificados para a gerência foi uma forma de aumentar o rendimento do trabalho, liberar os entraves operários à expansão da acumulação e rebaixar o custo da mão-de-obra através da incorporação à produção de trabalhadores não qualificados. Com a fragmentação do trabalho, simplificação de seu conteúdo, o trabalhador perde a visão de conjunto do processo de trabalho em virtude da redução do seu campo de atividade. A perda do pleno controle do processo produtivo, assim como do poder de decisão, retirado e absorvido pelo capital, é um movimento que traz consigo a desqualificação do trabalho.

Segundo Braverman (1974), a desqualificação envolve:

- 1) separação de concepção e execução, uma vez que o operário perde o direito de desenhar e planejar o trabalho;
- 2) fragmentação do trabalho em segmentos sem sentido;
- 3) distribuição das tarefas entre trabalhadores semiquualificados, que constituem uma mão-de-obra mais barata;

4) transformação da organização do trabalho de um sistema autônomo, artesanal, para formas "taylorizadas" de controle do trabalho.

A "gerência científica" parcela as tarefas despojando o trabalhador de qualquer controle sobre produto e processo. Para Braverman, essa fragmentação do trabalho, e a conseqüente especialização do trabalhador, constitui-se não apenas numa necessidade técnico-científica, mas no cerne da dominação do capital sobre o trabalho.

A preocupação com controle se estende às políticas de seleção e treinamento que visam encontrar e enquadrar o trabalhador capaz de realizar o trabalho prescrito, da maneira estipulada pela direção, caso contrário ele pode ser dispensado e facilmente substituído. No taylorismo, a qualificação se traduzia em rapidez de execução dos gestos, ficando os operadores sob controle direto do cronometrista e da chefia imediata. De acordo com Zarifian (1990:75), a produtividade do trabalhador direto até compensava um certo desenvolvimento desse trabalho indireto.

As implicações desse modelo taylorista são um baixo grau de envolvimento do funcionário à organização e máxima liberdade da gerência em usar a mão-de-obra. O taylorismo representa então a burocratização das estruturas de controle (sistemática divisão do trabalho, hierarquia, instruções escritas, desempenho do trabalho governado por regras, controle unificado) mas não das relações de emprego, pois não envolve um sistema de carreira³⁶, e sim mínima interação entre funcionários e organização.

O desenvolvimento da gerência científica aumentou a alienação do trabalhador e suas manifestações como produtos de má qualidade, absenteísmo, alta rotatividade, sabotagens e greves, mostrando que apenas os altos salários relativos - característica do fordismo para

³⁶ Enquanto a motivação pela carreira é a maior característica da organização burocrática, a organização taylorista se caracteriza exatamente pela falta de qualquer noção de carreira (Littler, 1982:59).

conseguir disciplina - não eram suficientes para garantir a produtividade. Uma das alternativas buscadas foi a Escola de Relações Humanas, o afrouxamento da supervisão com alargamento e enriquecimento de tarefas³⁷. As mudanças em direção à recomposição do trabalho, grupos semi-autônomos, reagrupamento de tarefas e programas de qualidade de vida no trabalho, que se difundiram nos anos 70, estavam mais preocupadas com os resultados nocivos à produtividade do que propriamente ao trabalhador. Mas foi com o advento da AME que o controle taylorista mostrou-se realmente contraproducente, por prejudicar outros requisitos fundamentais à produção como inovação, flexibilidade e qualidade (Schmitz, 1985).

A automação veio causar grandes transformações para a produção tanto no que se refere ao controle quanto às qualificações da FT, na medida em que contribuiu para a desvinculação entre processo produtivo e destreza do trabalhador. Além disso, demanda novas capacidades intelectuais e comportamentais de forma que o controle direto, baseado somente na coerção, deixou de ser um método eficaz de aumento da produtividade.

O saber operário ante a automação:

Os autores que analisam os efeitos da automação sobre a qualificação, o fazem na maioria das vezes de forma nuançada, referindo-se a diferentes etapas do desenvolvimento da tecnologia e do capitalismo, mas em sua maioria e por diferentes razões acreditam numa tendência à elevação das qualificações. A tese de Braverman parece ser a única a apontar no sentido da desqualificação³⁸.

³⁷ Programas de bem-estar foram formulados como estratégia de harmonizar os interesses do capital e dos trabalhadores, consistiam em oferecer a alguns trabalhadores eleitos, serviços médicos, recreação, pensão, ações, seguros, moradia, educação etc. Tais benefícios serviriam para convencer os funcionários de que a companhia estava realmente preocupada com seu bem-estar, e minar a militância operária, criando uma dependência não só baseada no salário, mas em serviços essenciais, por exemplo: quem aderisse a uma greve perdia direito à moradia, imediatamente (Edwards, 1979:91, tradução livre).

³⁸ A síntese que se segue foi retirada da revisão bibliográfica Produção e Qualificação feita por Vanilda Paiva (1989).

Touraine (1955) constata que, com a automação, as operações se tornam simplificadas e repetitivas, mas por outro lado os trabalhadores ganham maior responsabilidade em função das conseqüências que podem advir de erros (Paiva, 1986:6). Friedman (1972), que por muito tempo acreditou na desqualificação decorrente da fragmentação do trabalho, a partir dos anos 60 passou a defender a tese da elevação da qualificação nos países com alto grau de automação, devido ao aumento das tarefas de informação, comunicação, crescimento do setor terciário e aumento das atividades simbólicas, documentárias e cognitivas. Naville (1956) defendia a idéia de uma qualificação tendencial, especialmente para os conceptores da automação (engenheiros, técnicos, trabalhadores qualificados), embora estas novas máquinas pudessem ser operadas por trabalhadores pouco qualificados, ou seja, a criação de trabalhos mais complexos, polivalentes, não faz desaparecer o trabalhador não qualificado.

Tendendo mais para a desqualificação, Bright (1958) argumenta que a automação requer menos qualificação do operador, pois o esforço físico, mental, julgamento, operação e ajustes seriam feitos automaticamente, dispensando treinamento, porém o autor reconhece que ela dá origem a outros empregos-chaves qualificados. Blauner (1964) critica a alienação causada pelas tecnologias intermediárias, como a linha de montagem, mas vê a possibilidade de uma contratendência que permitiria maior satisfação das necessidades pessoais do trabalhador - ampliação do tempo livre, maior responsabilidade e gestão do próprio ritmo de trabalho - num capitalismo avançado. Haveria maiores possibilidades de vencer a alienação do que na manufatura, permitindo uma elevação da qualificação média da FT, mas todo esse processo seria pouco homogêneo e com enorme espaço aberto às contradições.

Freyssenet (1989) defende a tese da polarização das qualificações com o surgimento de tarefas qualificadas associadas a construção e manutenção dos equipamento modernos para poucos e aprofundamento da fragmentação e desqualificação para a grande maioria. Novas qualificações, como maiores conhecimentos de eletricidade e eletrônica, são requeridas para alguns segmentos de trabalhadores, especialmente de programação e manutenção. O húngaro

Jánossy (1966) propõe um esquema trifásico de análise, onde a manufatura corresponderia à desqualificação; na transição para a automação ocorreria uma polarização das qualificações; e na automação efetiva predominaria um trabalho integrado, mais qualificado.

Ainda existem a tese da requalificação (Serge Mallet), que acredita na formação de um novo tipo de consciência e qualificação dos trabalhadores como exigência do próprio capitalismo; semelhante a tese da reprofissionalização (Kern e Schuman, 1984), que sugere que o desenvolvimento técnico eleva as exigências de qualificação da FT. E ainda a tese da qualificação absoluta e desqualificação relativa, segundo a qual os homens estariam mais qualificados em termos absolutos, mas, comparando o conhecimento atingido pela humanidade com o de épocas anteriores, estaria ocorrendo um processo de desqualificação relativa.

Depois de analisar esta vasta literatura, Paiva (1989) conclui que está ocorrendo um cruzamento polarizante de efeitos qualificantes e desqualificantes, onde de um lado tem-se o esvaziamento conteudístico das atividades e de outro uma nova forma de trabalho que não despreza os conhecimentos especializados, mas exige outras qualificações. O que se firma como consenso é a refutação da tese da desqualificação. Não existe entretanto uma relação de determinação entre as NT e formas de organização do trabalho e gestão de mão-de-obra para que se afirme que esteja ocorrendo aumento ou diminuição das qualificações dos trabalhadores. Aliás esta discussão de "qualifica ou desqualifica" não faz muito sentido se não falarmos da qualificação relacionada ao poder de barganha, à autonomia do trabalhador, ao controle do processo de trabalho. Pela tradição bravermaniana, o taylorismo (e a desqualificação decorrente da extrema divisão do trabalho) era a forma de controle do capitalismo, e um movimento no sentido de unir as funções de concepção e execução, de aumentar a qualificação dos trabalhadores, estaria pondo fim ao controle, e, no limite, ameaçando as bases do capitalismo.

Mas para Burawoy, a lógica do controle capitalista não repousa somente na desqualificação do trabalhador. Mesmo porque, na fase atual de modernização tecnológica, o

capital depende de uma FT qualificada para ganhar competitividade³⁹.

Modernização tecnológica e as implicações sobre qualificação e controle

As novas tecnologias criaram possibilidades de flexibilidade nunca antes imaginadas, porém são limitadas pelos aspectos de rigidez da organização do trabalho fordista. Reconheceu-se que a compartimentalização do coletivo de trabalho diminuía a flexibilidade, e a rotatividade de trabalhadores era um enorme desperdício de experiência, e de saber operário. "Um elemento distintivo do Modelo de Gestão Japonês é a importância dada ao conhecimento do trabalhador" (Wood, 1989 b:446).

"A discussão do saber-fazer ganha espaço quando se descobre que ali reside uma dimensão irredutível da qualificação. Sua aquisição vem da prática, vivência e experiência que dificilmente poderia ser adquirida em rápidos processos de treinamento. Este saber resulta do tempo de convivência do operário com o processo, já que sua qualificação vai além dos níveis de escolaridade e dos conhecimentos técnicos específicos. Por isso as gestões de recursos humanos que se baseiam na alta rotatividade acabam por cair num procedimento desqualificante e questionável, inclusive para própria eficiência da produção" (Crivellari e Melo, 1989:62). Estamos falando de "qualificações tácitas"⁴⁰. Referem-se à capacidade de apreensão e identificação - pela vivência dos estados de normalidade ou anormalidade do processo de produção a partir das condições do próprio ambiente de trabalho.

À primeira vista, parece que a produção em massa requer poucas habilidades devido à

³⁹ A competitividade se baseia muito na capacidade inovadora das empresas, e esta na eficácia da equipe de projetos. O projeto é uma simbiose de saberes, que para ganhar agilidade pressupõe a aproximação das linguagens dos engenheiros e operários do chão de fábrica. Segundo Zarifian (1990:93), essa é uma questão importante e subestimada pelas pesquisas: a recomposição das linguagens, o desaparecimento desta fronteira para otimizar a integração relacional entre escritórios e chão de fábrica.

⁴⁰ B. Jones e S. Wood "Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies" in *Sociologie du Travail*, nº 4, Paris, 1984, p.411.

natureza repetitiva e monótona do trabalho. Porém, pode-se identificar, dentre as operações rotineiras, certas operações raras, incomuns, quando surgem imprevistos, por exemplo. Mudanças ocorrem frequentemente na produção, devido a defeitos, variação de produto, problemas nas máquinas etc. Com a automação, a possibilidade de ocorrer imprevistos está aumentada. Surgem novas fontes de erros que demandam soluções improvisadas e os requisitos necessários para que os operários atuem habilmente ante o aleatório são: rapidez de intervenção e experiência geral acumulada.

Enquanto no taylorismo os eventuais problemas ficam a cargo de uma categoria especial de trabalhadores indiretos (técnicos de manutenção, supervisores, engenheiros), considerados "os qualificados", no toyotismo são os próprios trabalhadores diretos que devem localizar o problema, determinar suas causas e eliminá-las. O ideal é que se antecipem à ocorrência de problemas, logo nos primeiros indícios, para evitar a produção de muitas unidades com defeitos.

O alto custo de interrupção (quebras, mau funcionamento, paradas) é o novo ponto vulnerável na produção. Em vista disso, a manutenção e reparos rápidos tornam-se prioritários. Hirschorn (1984) diz que "os trabalhadores precisam controlar os controles, ou seja, por mais que se invista em capital constante na tentativa de depender menos do capital variável, não se chega, na prática, a dispensar os trabalhadores porque é preciso corrigir os erros, alimentar, controlar e cuidar da máquina, sugerir melhoras à produção". A rapidez em detectar e intervir no problema é o componente mais importante na produção em massa, pois a velocidade é crítica, quanto mais se demora para eliminar os erros, maiores serão os desperdícios. "Os trabalhadores reconquistam uma parte do poder quando são levados a remediar falhas técnicas, a enfrentar o aleatório, a ter o domínio sobre os parâmetros ignorados pelos conceptores das máquinas ou pelos preparadores do trabalho. O poder real decorre da possibilidade de maior acesso e dominação das informações" (Abreu, 1985:16).

Enquanto a estratégia taylorista segmenta o trabalho para usar trabalhadores pouco qualificados, o toyotismo baseia-se numa força de trabalho generalista e flexível, que pode ser transferida freqüentemente conforme, e onde, for necessária, os chamados trabalhadores polivalentes. A polivalência possibilita a ocupação de postos de trabalho variados, formação geral e técnica amplas, aumentando o interesse do assalariado pela qualidade. A noção de operário polivalente ou multifuncional está associada às células ou ilhas de produção (Salerno, 1987a:25) onde um só trabalhador opera várias máquinas na célula. Com isso procura-se aumentar a utilização da força de trabalho pelo acréscimo da quantidade de trabalho a ela atribuída e redução de porosidades na jornada de trabalho, ampliadas pelas novas tecnologias, que vieram aliviar muito do trabalho humano, deixando parte da força de trabalho subutilizada. A polivalência e a reciclagem vão maximizar o uso dessa força de trabalho. A polivalência é, então, uma estratégia onde os trabalhadores desempenham uma série de tarefas vagamente definidas, que vão além dos limites tradicionais estipulados para o seu posto de trabalho⁴¹, contrariando os princípios tayloristas.

A DEMANDA POR NOVAS QUALIFICAÇÕES

Com a mudança no processo de trabalho, a principal tarefa dos trabalhadores que lidam com AME passou a ser alimentar, monitorar as máquinas e fazer sua manutenção. Cresce a demanda por novas qualificações como:

- capacidade de diagnosticar e gerir o aleatório;
- capacidade de associar diferentes indicadores para prever reações e tomar decisões, fazer correções;
- capacidade de abstração, de entender e associar dados indicados no vídeo;
- iniciativa, responsabilidade;
- capacidade de lidar com símbolos verbais e numéricos;
- espírito crítico;

⁴¹ Esta mudança deve acarretar algumas tarefas extras para o departamento de Recursos Humanos no sentido de compatibilizar a ampliação do espectro de tarefas com os salários, reformulando a grade de cargos e salários.

- conhecimentos diferenciados de âmbito geral (vendas, circulação de moeda e de materiais, relações de mercado...);
- capacidade de percepção, armazenamento e atualização de informações;
- pensamento voltado para uma dimensão estratégica, organizadora e planejadora;
- capacidade específica de trabalho cooperativo etc .

Pesquisas têm indicado que a importância das qualificações abrangentes e das competências técnicas, sociais e pessoais será crescente. Conforme Jones e Wood (1984:414), um problema atrelado à conceptualização da qualificação é a distinção feita entre qualificações técnicas e não-técnicas ou sociais. Acredita-se que os recrutadores não estejam mais interessados em inteligência ou destreza manual, e sim na cooperação. Segundo Rezende (1991:70) um fator presente na definição das novas qualificações prende-se a comportamentos associados à lealdade e honestidade do trabalhador, provavelmente mais importantes que as qualificações técnicas, na medida em que os trabalhadores precisam ser mais prudentes do que nos métodos tayloristas.

Os pesquisadores relativizam o papel do controle do capital sobre o trabalho, que embora ampliado pela automação e informatização não pode ser exagerado porque senão inviabiliza o potencial das NT, uma vez que a alienação tem um preço muito alto na produção automatizada. Em tese, os operários alocados em células até deveriam impor seu ritmo de trabalho.

Conclui-se que iniciativas em direção à flexibilidade podem elevar a qualificação do operário nos seguintes aspectos (Wood, 1989):

- . aumentando o número de postos a que o indivíduo está exposto;
- . aumentando a responsabilidade inclusive pela qualidade;
- . envolvendo trabalhadores no diagnóstico e julgamento de situações de trabalho;
- . aumentando a consciência sobre o sistema de produção em níveis que vão além do seu posto de trabalho.

A grande curiosidade que emerge dessa constatação é: Como a gerência vai compatibilizar alta

qualificação com controle da força de trabalho? Talvez este seja o maior atrativo do Modelo Japonês, pois permite e estimula a qualificação da FT, ao mesmo tempo em que reforça o controle sobre ela.

Assumir que o aumento da acumulação capitalista depende exclusivamente da intensificação do controle sobre o processo de trabalho, sem mediações, baseia-se na idéia de centralidade do trabalho e FT, mas isto varia conforme os diferentes estágios de desenvolvimento do capitalismo. Se estamos abandonando um sistema de controle prescrito pela gerência científica, que outras formas de vigilância e disciplina estão surgindo? As repostas são várias. Weber sugere a burocracia como forma de dominação, Friedman (1977) cria o conceito de autonomia responsável⁴², Burawoy(1979) defende a idéia do consenso criado pelo Mercado de Trabalho Interno. O que há de comum nessas teorias é que o controle capitalista assume formas diferenciadas, ou seja, há uma multiplicidade de formas de controle que não a desqualificação. Partindo desse referencial é que sugiro a tese do controle pela qualificação, para explicar o consenso existente nas grandes firmas japonesas.

Verifica-se que as relações entre empregados e empregadores se traduzem por uma lógica dupla, permanente e contraditória, de afrontamento, negociação ou acomodação (Melo, 1985:52). O processo de trabalho é caracterizado por conflito e cooperação (Wood, 1987:4), mas nas firmas japonesas parece que prevalece a cooperação, a harmonia, o consentimento. Burawoy foi um autor que se dedicou a estudar o consentimento: porque os trabalhadores se esforçam tanto no trabalho? Por que não desperdiçam mais tempo? Por que se esforçam para realizar os interesses da companhia? Por que superam as expectativas do chefe? Por que participam da intensificação de sua própria exploração? Parece que as respostas a estas perguntas

⁴² A. Friedman (1977) identifica 2 formas pelas quais gerentes exercem autoridade sobre a FT: controle direto, à base de coerção e interesse econômico, e autonomia responsável, que busca engajamento através de recompensas não-econômicas como status, autonomia, responsabilidade. Esta requer um elaborado aparato ideológico de cooptação assim como segurança de emprego para reforçar o modelo de firma como comunidade, pois é justamente devido ao componente de indeterminação do trabalho que o capitalista precisa desenvolver relações cooperativas de algum grau com os trabalhadores.

servem bem para o entendimento do caso japonês.

Na próxima parte discutirei as relações de trabalho nas grandes firmas japonesas. Baseio minhas análises nas idéias de Burawoy (fabricação do consenso), Edwards (controle burocrático), e Littler (1982), para quem o controle se dá por outros mecanismos, relacionados não só ao "job-design" mas também às relações empregatícias. O que o Modelo Japonês vai fazer não é criar uma nova mentalidade, mas resgatar a dependência inerente às relações empregatícias. Como vimos, essa dependência é mútua, pois existe o problema de o capital assegurar cooperação do trabalho, e para isso busca uma combinação adequada entre controle e consenso (Wood, 1987:16). A produção desse consenso será discutida a seguir.

PARTE II

POLÍTICAS DE GESTÃO NAS EMPRESAS JAPONESAS :

FORMANDO UMA FORÇA DE TRABALHO

QUALIFICADA E DISCIPLINADA

RELAÇÕES DE TRABALHO COOPERATIVAS: REQUISITO OU RESULTADO DO MODELO JAPONÊS?

A Harmonia das Relações de Trabalho tem contribuído visivelmente para o êxito industrial do Japão. Ao mesmo tempo, a rápida expansão industrial dá contribuição decisiva à preservação da harmonia. (Allen,1983:163)

Harmonia, cooperação (Alston,1985; Shimokawa,1986 :224), estabilidade das relações industriais (Park,1987:69), relações de trabalho pacíficas (Abegglen,1980) são expressões usadas para descrever a relação entre trabalhadores e gerência na indústria japonesa.

Os especialistas afirmam que :

A efetiva operação JIT necessita uma forma de estrutura de trabalho que induza os trabalhadores a participarem do planejamento e administração, que mantenha forte "lealdade" à companhia e baixíssimas taxas de absenteísmo (...) um sistema que espera sugestões voluntárias dos trabalhadores, pressupõe mútua cooperação entre capital e trabalho. (Shimokawa,1986:224)

É crucial que seja feito um compromisso entre mão-de-obra e administração, e só quando houver sucesso na criação de uma força de trabalho conscientizada do Kaizen é que a administração pode aceitar o desafio da produção JIT. (Imai,1988)

Enquanto flexibilidade, alargamento de tarefas, celularização da produção podem ser implementadas por uma decisão administrativa, a cooperação e as relações de confiança precisam ser construídas. Elas não são inerentes, nem tão pouco conseqüências automáticas do uso do JIT. Para Dohse (1985:121), o ponto crucial do debate sobre o Modelo Japonês é explicar por

que o comportamento dos trabalhadores japoneses é tão extraordinariamente congruente com os interesses da firma. Na opinião do autor, a excessiva ênfase dada à continuidade cultural de normas e comportamento tem negligenciado as particularidades das políticas de trabalho. Corroborando esta crítica, Thurley⁴³ acrescenta que "fala-se muito de cultura e faz-se pouca análise política do Modelo".

Neste capítulo apresento diferentes explicações sobre a origem desta "harmonia" entre capital e trabalho no Japão, discuto a insuficiência da abordagem culturalista, mostrando que não se trata de um fenômeno generalizado, e que o próprio Modelo Japonês teve origem num contexto de muitos conflitos trabalhistas ⁴⁴. A cooperação é sim uma característica das grandes companhias após a Segunda Guerra. Descrevo, então, o sistema de emprego dessas firmas para sugerir que a "cooperação, harmonia e disciplina" dos trabalhadores japoneses são frutos da dependência que eles têm de um único empregador.

OS JAPONESES ESTÃO MORRENDO DE TRABALHAR

Na discussão sobre operários japoneses, são frequentes os comentários sobre a obsessão ao trabalho: - o operário japonês trabalha demais, é 'workaholic', trabalha aos finais de semana e não tira férias⁴⁵. A mais recente epidemia que atinge o Japão é o "karoshi", que faz mais de 10.000 vítimas por ano. "Karoshi", literalmente, significa morrer de trabalhar. Segundo os médicos, o stress das longas jornadas de trabalho, das conduções super-lotadas, tem sido a principal causa de ataques cardíacos e derrames cerebrais. As estatísticas confirmam que, apesar da redução de horas trabalhadas, os japoneses trabalham mais horas do que se faz em qualquer

⁴³ Apud Wickens (1987:24).

⁴⁴ A Toyota também vivenciou greves e confrontos até 1953. Só depois que se criou o sindicato da Toyota, é que as relações industriais tenderam para estabilidade e harmonia .

⁴⁵ O funcionário tem direito a 7 dias de férias após o primeiro ano trabalhado, a este período é acrescido um dia por ano até atingir o limite de 20 dias de férias. Entretanto, trata-se de uma formalidade, pois na prática os funcionários não gozam estas férias, seguindo o exemplo dos chefes.

outro país industrializado - aproximadamente 200 horas por ano a mais que os americanos e 500 horas a mais que os franceses e alemães. Estima-se que a média de trabalho seja, na prática, de 55 horas semanais, sendo o não-pagamento de horas extras uma prática comum⁴⁶. Até 1980, o sistema de 2 dias de descanso por semana era adotado apenas por 31% das empresas de grande porte (Yabu,1985:28).

TABELA 1

Número de horas trabalhadas (pagas) por empregado

país	horas por semana			
	1983	1985	1987	1990
Japão	50,0	50,7	50,1	50,5
Grã-Bretanha	46,2	46,4	47,0	47,7
Estados Unidos	42,2	43,6	43,9	45,2
Noruega	38,1	39,3	38,7	39,0
Suécia	36,9	37,6	37,8	38,9

Fonte: OIT , in Folha de S.Paulo 14/2/88

Por outro lado, assiste-se à recente emigração de trabalhadores, inclusive brasileiros, para o Japão em busca de empregos. A explicação que faz deste empreendimento algo compensador, apesar de sofrido, fica por conta dos altos salários e benefícios: - "A firma dá tudo, paga bem". Outros falam da estabilidade de emprego, como fator fundamental para assegurar a harmonia das relações de trabalho no Japão. Esses argumentos inspiraram a tese do comprometimento⁴⁷, que explica a lealdade e alta dedicação do funcionário japonês como frutos de sua satisfação no trabalho. Entretanto, pesquisas empíricas (Ishikawa,1978; Reitsperger,1982; Takamyia,1979) revelam o oposto. Não há evidência de maior satisfação do funcionários em firmas japonesas do que nas ocidentais. A pesquisa de Reitsperger (1982:43),

⁴⁶ Fonte: "The Independent", de 31/8/91, p.10.

⁴⁷ Cf.Lincoln e Kalleberg (1990) Culture, Control and Commitment, especialmente o capítulo 3: Commitment and Job Satisfaction.

com indústrias de TV na Grã-Bretanha, constata que a companhia americana dava mais ênfase aos recursos humanos e oferecia melhores benefícios, e mesmo assim as japonesas tinham o melhor desempenho. Logo, os benefícios, por si só, não explicavam a alta produtividade japonesa. A pesquisa de Ishikawa (1978) mostra que apenas 25% dos trabalhadores japoneses sentiam-se satisfeitos com o emprego. Como explicar, então, a combinação de insatisfação da maioria com cooperação, baixo turn-over, poucos conflitos, grande participação nos programas da empresa?

Os elementos mais conhecidos do sistema de emprego japonês são: estabilidade, plano de carreira assegurado, salários que aumentam por antigüidade. Estes elementos não são suficientes para explicar a dedicação e alta produtividade, pois segurança, carreira e senioridade também estão presentes no funcionalismo público de muitos países⁴⁸ e nem por isso resultam em maior esforço do funcionário, muito pelo contrário, geram acomodação. Poder-se-ia argumentar que este sistema funciona somente para os japoneses, por estar ligado aos valores e tradições da cultura japonesa. Mas mesmo o setor público do Japão, que compartilha desse sistema de emprego, apresenta muitos conflitos trabalhistas, e uma produtividade pouco expressiva (Batstone, 1983:334). Em seguida apresentarei outras abordagens sobre as relações de trabalho cooperativas.

Aspectos culturais: importantes para entender, insuficientes para explicar

A **abordagem culturalista** enfatiza aspectos histórico-culturais, principalmente a transição tardia do feudalismo para a sociedade industrial e a característica de isolamento insular do Japão. A ausência de influência externa durante os dois séculos (1639-1868) em que o Japão ficou "fechado" criou uma homogeneidade étnica que associada à escassez de recursos (alimentos, energia, matéria-prima) e às catástrofes (terremotos, vulcões, as guerras) propiciou a formação da solidariedade do grupo e de uma forte ideologia nacionalista. De acordo com essa interpretação, as relações de trabalho na indústria moderna reproduzem a lealdade e a responsabilidade paternalista, instituições e valores dos tempos feudais.

Essa abordagem justifica a harmonia das relações de trabalho pela "natureza"

⁴⁸ O emprego vitalício e salários por senioridade não são exclusivos do Japão. Em meados da década de 70, alguns países da Comunidade Européia introduziram este sistema para funcionários administrativos. A diferença é que no Japão, este sistema é bem mais antigo, data de 1954, e também se aplica aos operários.

pacífica e traços psicológicos dos japoneses, como se existisse um "caráter nacional". Os autores desta corrente buscam nos fatores ambientais, históricos, religiosos⁴⁹, a formação dos comportamentos de submissão, conformismo, cooperação, dependência, respeito a hierarquia. Isto deve-se em parte, ao fato de que foram os antropólogos (Benedict, 1946) os primeiros ocidentais a discorrerem sobre as organizações japonesas. Essa abordagem culturalista prevaleceu nos anos 50 e 60, período de vigoroso crescimento econômico que conseqüentemente influenciou bastante os pesquisadores de administração japonesa como Abegglen (1958), Nakane (1970), Vogel (1979), Athos e Pascalle (1982) e Ouchi (1988).

Entretanto, ao afirmar a continuidade de normas de comportamento, os culturalistas se esquecem dos enormes conflitos trabalhistas que afligiram grandes empresas como a Toyota e a Nissan no início dos anos 50, e que deram origem às políticas de trabalho e formas de administração que constituem o Modelo Japonês atual. Ou seja, os tão comentados aspectos de harmonia e cooperação na indústria japonesa estão localizados e datados. São características apenas de parte da força de trabalho e existem há um curto período de tempo (Koike, 1987:291).

O trabalho de Koike mostra que existe uma diferença gritante no comportamento de trabalhadores das pequenas e das grandes empresas⁵⁰ e também revela que as relações de trabalho nem sempre foram excepcionalmente cooperativas e pacíficas no Japão (ver Tabela 2). As atitudes dos trabalhadores variam muito de firma para firma, e a harmonia entre trabalho e capital parecem ser características recentes apenas das grandes companhias do setor privado.

⁴⁹ No Anexo II aprofundo a influência das religiões no desenvolvimento do capitalismo japonês. Apresento o shintoísmo, confucionismo e budismo (especialmente na sua vertente Zen) mostrando o papel que tiveram na formação da ética do trabalho japonesa. Reporto-me várias vezes ao trabalho de Max Weber para explicar como, semelhante à ética protestante na Europa, o sincretismo religioso japonês contribuiu para a formação do espírito capitalista no Japão.

⁵⁰ Os CCQs, por exemplo, que simbolizam a dedicação do funcionário à firma, contam com a participação ativa dos trabalhadores em 66% das grandes firmas, mas em apenas 16% das pequenas.

TABELA 2

Nº de dias de trabalho perdidos com disputas industriais
(de 1955 a 1980)

país	1955-59	60-64	65-69	70-74	...75-80---
Japão	254	177	107	151	69
EUA	615	01	51	539	389
R.Unido	220	146	175	624	521
Alemanha	47	23	7	55	41
Suécia	19	6	38	69	222

Fonte: OIT

Olhando estes dados, uma outra corrente de autores sugere a existência de uma lógica interna ao industrialismo, que faria com que todos os países industrializados convergissem para um mesmo modelo de produção. Pesquisas baseadas nesta abordagem denominada **análise funcional**, ganharam destaque nos anos 60 e 70 pregando a convergência universal e argumentando que o modelo de relações industriais do Japão contemporâneo não se deve ao legado das relações sociais feudais mas trata-se apenas de uma opção racional da gerência moderna. Para os funcionalistas, o Modelo Japonês pode ter sucesso em qualquer país, pois leva os operários, automaticamente, a cooperar com a gerência (Schonberger, 1982; Onglatco, 1988).

De acordo com a tipologia criada por Shimada (1983), ainda existe a **abordagem institucionalista** que descreve detalhadamente os aspectos das relações industriais japonesas - emprego vitalício, sindicato de empresa, salário por senioridade, mobilidade interna - porém reforçando a hipótese da convergência (Vogel, 1979; Cole, 1979). E, finalmente, a abordagem que vem ganhando mais adeptos atualmente é a **síntese neoculturalista**, que mescla alguns elementos das anteriores, reconhecendo as particularidades da cultura japonesa, mas sugerindo que as sociedades industriais tendem à convergência, e que neste momento vêm se aproximando do estilo japonês.

Os próximos parágrafos descrevem as características gerais do emprego nas

grandes companhias e as políticas que estimulam o desenvolvimento de relações de trabalho harmoniosas.

O sistema de emprego nas grandes firmas japonesas: um misto de paternalismo e burocracia

O aspecto fundamental das grandes empresas japonesas é a constituição de um mercado de trabalho interno, caracterizado pelo preenchimento de cargos por funcionários de dentro da própria empresa (Doeringer e Piore, 1971). Os funcionários são recrutados pela base, têm linhas de ascensão definidas e permanecem na empresa até se aposentarem.

Recrutamento pela base e ritos de iniciação

O recrutamento dos trabalhadores regulares ocorre, apenas uma vez ao ano, diretamente nas escolas, no fim do ano letivo, dentre os egressos do secundário ou da universidade. Há uma estreita ligação entre escola e empresa nesse processo, através de uma negociação direta entre os chefes de pessoal e a direção da escola. Essa função empregadora da escola é institucionalizada e coordenada pelo Ministério do Trabalho (Hirata, 1989:30). Trata-se de um processo altamente seletivo onde os melhores alunos das melhores escolas vão para as melhores empresas. Busca-se nos recém-formados uma mão-de-obra jovem, barata e flexível. O principal critério para se ingressar como funcionário regular numa grande companhia é, portanto, a educação⁵¹.

Há duas categorias de funcionários: "shokoin" e "koin", respectivamente altos e pequenos funcionários. Os candidatos a "shokoin" são graduados nas universidades dos grandes

⁵¹ Esta é a principal explicação à obsessiva preocupação dos pais japoneses pelo desempenho escolar dos filhos tanto que famílias se sujeitam a mudar para as grandes cidades para que as crianças de apenas três anos de idade façam o curso preparatório para ingressar nos concorridos Jardins de Infância (Shields, 1989). Também é para assegurar a continuidade dos estudos dos filhos que as esposas se sujeitam a viver separadas dos maridos quando estes são transferidos para outra cidade ou país. Dessa forma as crianças vão adquirindo uma consciência de carreira, interpretando a vida como uma sucessão de promoções, que, como veremos adiante, é uma condição para que o controle burocrático seja aplicado com eficiência.

centros, geralmente indivíduos de classe média, descendentes de samurais, filhos de executivos, e quase sempre a recomendação de um professor é suficiente para sua admissão na empresa (Abegglen, 1979:80; Littler, 1982:146). Por outro lado, a maior parte dos "koin" são recrutados nas escolas da zona rural, assim como os trabalhadores temporários. Quando admitidos, tanto "koin" quanto "shokoin" fazem tarefas gerais - serviços de escritório, expedição, montagem - para depois assumir os cargos para os quais foram contratados. O recrutamento é para uma carreira e não para um posto. Por essa razão, os critérios de seleção se concentram mais na habilidade de aprender do que numa competência específica que já se tenha adquirido. Busca-se avaliar o potencial do candidato. Ao ingressar na empresa, há uma cerimônia onde o presidente expõe seus objetivos e a esperança que a empresa deposita nos novos membros (Tana-ka, 1982:27). Esta proposta de integrar os funcionários às metas organizacionais é reforçada diariamente ao hastearem a bandeira nacional, quando recitam os valores espirituais⁵² e cantam o hino da companhia.

Ginsbourger (1985:10) descreve os rituais e o hino da Matsushita:

*Para construir um novo Japão ,
Trabalha duro, trabalha duro;
Aumentemos nossa produção,
Vamos enviá-la a todas as nações
sem trégua, sem repouso;
como um geysers,
jorra a nossa indústria;
sinceridade e harmonia:
é isso a Matsushita Electric.*

Segundo Clark (1981:4), através da canção, procura-se atingir o moral dos trabalhadores, para que se sintam membros da organização e assim tenham laços emocionais e não

⁵² A Matsushita, por exemplo, tem como valores espirituais: serviço à nação através da indústria; justiça; harmonia e cooperação; lutas pelos melhoramentos; cortesia e humildade; ajustamento e assimilação, gratidão que são recitados em bom-tom, duas vezes ao dia (Athos e Pascalle 1982: 57). Na mesma linha, os da Hitachi são: sinceridade, espírito inovador e harmonia (Pegee, 1984:17; Wickens, 1987:76).

só de obrigação para com o local de trabalho.

O treinamento técnico e espiritual que a empresa oferece aos funcionários visa estimular a cooperação e participação com sugestões, pois eles têm não só o direito, mas o dever de informar seus superiores das descobertas que melhorem a produção. A Matsushita encabeça a lista das empresas japonesas em número de sugestões; recebeu mais de 6 milhões de sugestões só em 1985. O maior número de sugestões feitas em um ano, por uma só pessoa, foi de 16.821 (Imai, 1988:101). Já o presidente da Toyota Motor diz "os nossos operários oferecem 1,5 milhão de sugestões por ano e 95% delas são colocadas em prática" (Imai, 1988:14) (ver Tabela 3).

A explicação mais comum para esse tipo de comportamento de dedicação à empresa é o emprego vitalício.

TABELA 3

Sugestões feitas por empregados da Toyota

ANO	Nº de sugestões	% implementada	sugest/empregado
1960	9.000	39 %	1
1970	40.000	70 %	2,5
1973	247.000	76 %	12,2
1976	380.000	83 %	15,3
1979	575.861	91 %	13,3
1980	859.039	94 %	19,2
1981	1.412.565	94 %	30,5
1982	1.905.642	95 %	38,8
1983	1.655.858	96 %	31,8

Fonte: Toyota Motor Company apud Tauile (1989:48).

Estabilizando e qualificando a força-de-trabalho

O emprego vitalício é uma forma de reter mão-de-obra treinada e especializada até a aposentadoria (55 anos) e aplica-se apenas aos trabalhadores regulares, do sexo masculino. Os recém-

admitidos passam por consecutivos programas de indução e capacitação. O funcionário é moldado internamente à empresa, fazendo com que sejam vultosos os investimentos nesse tipo de "educação do trabalhador". Segundo Piore e Sabel (1984:274) trabalhadores-artesãos não nascem prontos, precisam ser cultivados, pois qualificações como polivalência, responsabilidade e cooperação não se encontram no mercado de trabalho, são construídas no local de trabalho através de "on-the-job training", rotação de tarefas e políticas que estimulem a qualificação. A formação de trabalhadores polivalentes dentro da fábrica constitui a base do Modelo Japonês (ISS,1990:28). O treinamento no interior da firma tem maior prestígio do que o de instituições educacionais, vocacionais ou de educação formal, inspirando várias pesquisas que abordam as fábricas japonesas como local de aprendizagem (Dore,1987; Dore e Sako,1989; Koike,1988; Jurgens,1989).

A educação para o trabalho no japão

Durante o período feudal, os aprendizes eram designados aos mestres e artesãos a fim de aprenderem um ofício. Estabelecia-se uma relação semelhante à senhor-servo onde os alunos recebiam dos mestres a acomodação, alimentação, mas não um pagamento regular. Com o advento da industrialização, iniciada na segunda metade do século XIX, havia uma grande movimentação de operários entre fábricas na busca do melhor pagamento. As grandes firmas preferiram recrutar pessoas inexperientes, treina-los sob a condição de trabalharem para ela ao menos três anos depois de concluído o treinamento. Mas foi somente depois da Primeira Guerra Mundial que essas firmas optaram por estabilizar sua força de trabalho (Ishikawa,1981:5).

Após a Segunda Guerra, em 1947, o Ministério do Trabalho assumiu a responsabilidade administrativa sobre o treinamento vocacional, e em 1949 adotou o TWI⁵³ (Training Within In-

⁵³ Numa conferência da OIT recomendou-se a adoção do TWI nos países em reconstrução, da Europa e Japão. Tentava-se arrematar e formar rapidamente o contingente de trabalhadores para indústrias a fim de substituir os operários mobilizados para combate. Adotavam o

dustry) como aplicado nos Estados Unidos, num esforço de reconstrução da economia. Desde então, os centros de treinamento foram remodelados para treinar não apenas os desempregados mas também os idosos, deficientes, mulheres e jovens que já tivessem concluído a educação compulsória (Andrade, 1988:10).

Durante o rápido desenvolvimento industrial do Japão nos anos 50 e 60, havia carência de mão-de-obra, e os formandos do secundário passaram a ser altamente cobiçados pela indústria, que lhes forneceria uma educação complementar. O currículo consistia em 70% de treinamento prático sobre o ofício e 30% sobre cultura geral. Durante os 3 anos de curso eram ensinadas não apenas as habilidades mas também a cultura da empresa (Ishikawa, 1981:21). Recebiam formação geral exaustiva sobre a firma, sua história, os objetivos da direção e o comportamento exigido para o trabalho.

Em 1958 foi criada a Lei de Formação Profissional, que unificava o sistema de treinamento vocacional em nível nacional. Concluídos os 9 anos de escolaridade obrigatória, o aluno teria a opção de cursar o secundário superior ou entrar para o mercado de trabalho (Ishikawa, 1981:8). O Ministério do Trabalho assumia total responsabilidade pela formação profissional, assegurando oportunidade de treinamento aos trabalhadores em todos os estágios da vida profissional (Andrade, 1988:8). A Lei de Formação Profissional prevê 3 tipos de programas fundamentais:

- 1) aprendizagem- conhecimentos básicos essencialmente para preparação de jovens que vão ingressar no trabalho, com duração de 6 meses a 3 anos.
- 2) qualificação- conhecimentos adicionais
- 3) readaptação- visa reciclar trabalhadores que mudarão de ocupação com o desemprego tecnológico⁵⁴. Tratando-se de pessoas com experiência de trabalho e que precisam voltar a

princípio multiplicador, ou seja, ensinavam instrutores que iriam treinar outros futuros instrutores. Bryan (1983:139-149).

⁵⁴ Em 1969, foi criado no Ministério do Trabalho a secretaria de formação profissional para oferecer cursos de capacitação básica e de readaptação aos trabalhadores atingidos pelo desemprego tecnológico. Ela é apoiada por um conselho central composto por empregadores,

trabalhar com urgência, este curso de readaptação são de curta duração.

No interior do sistema educacional formal existem escolas técnicas, públicas em sua maioria, que são as escolas especiais de ensino profissional, e centros públicos de aprendizagem profissional (ver Quadro 1). Porém a proporção que opta pela continuidade dos estudos cresce a cada ano: 42,5% em 1950 para 93,5% em 1978. O Japão apresenta um alto nível de escolaridade, onde mais de 99% concluem os 9 anos de educação compulsória, mais de 90% o 2º grau e aproximadamente 40% possuem o diploma universitário.

A admissão de funcionários com nível universitário reduziu o tempo de treinamento dado pela empresa, dispensando as disciplinas de cultura geral, sendo mais voltado à parte profissional. Tanto os funcionários com nível universitário quanto os de secundário aprimoram periodicamente sua formação, os "cursos de reciclagem atingem cerca de 1/3 dos trabalhadores industriais" (Janeira, 1985:61).

QUADRO 1
Estrutura educacional no Japão

		educação geral (3 anos)
	Secundário superior	educação profissional(4)
	(Min. da Educação)	escola técnica (5 anos)
9 anos		
6= primário		
3= secundário médio		centros públicos de capacitação ocupacional
	Modalidade extra-escolar	
	(Min. do Trabalho)	EMPRESAS

sindicatos de empregados e governo e tem ampla competência em matéria de formação profissional.

Independente do sistema educacional formal existem dois tipos distintos de formação profissional, tanto em objetivos, quanto na organização e clientela que atende:

1) os serviços públicos, que oferecem ensino curto (6 a 24 meses), de tipo paramédico, sanitário, secretariado, contabilidade sendo que 90% das escolas são particulares e 72 % de seus formandos são mulheres. Entretanto "a formação profissional e técnica fornecida pelas escolas e centros públicos não é valorizada socialmente (...) o que se explica pelo peso da formação nas empresas" (Hirata,1989:31). Andrade (1988:12) aponta que além do prestígio das escolas-empresas⁵⁵, existe a dificuldade de aceitação dos que se profissionalizaram nesses serviços públicos. Assim sendo, a formação dada por esses organismos não é valorizada socialmente e estima-se que apenas 0,2% da população seja formada pelos centros públicos;

2) formação dada pela empresa, que é a mais importante. Ela tem um papel estratégico na qualificação da mão-de-obra industrial.

As grandes empresas preferem formar seu próprio pessoal. As pequenas e médias têm pouco recurso para isso, assim há dois tipos de formação dentro das empresas privadas:

2a) formação reconhecida: onde as empresas apresentam à secretaria de formação profissional os planos de curso, que uma vez aprovados possibilitam que os trabalhadores recebam certificados equivalentes aos diplomas escolares referentes ao 3º grau, outorgados pelo Ministério do Trabalho. Oferece um nível relativamente alto de qualificação, por exemplo, num estabelecimento eletrônico no Japão, apenas 4 dos 40 engenheiros eram diplomados por universidades, os demais tinham obtido título na empresa e trabalhavam nela como engenheiros (Hirata,1989:42);

2b) a formação independente é organizada pelas empresas e bastante diversificada conforme suas necessidades. Quase a totalidade dos trabalhadores recebe essa formação. Trata-se de um sistema altamente adaptado às necessidades individuais de cada empresa. O coração do sistema de

⁵⁵ As escolas de empresa, em número de 305 em 1983, são autorizadas pelo ministério do trabalho.

produção japonês é a formação de trabalhadores polivalentes, tanto os de manutenção e controle de qualidade quanto os operadores. Essa formação é bastante diversificada e está presente em todas as fases da carreira profissional. As grandes empresas oferecem três tipos distintos de capacitação profissional (Ishikawa, 1981:18-19):

. OJT (On the Job Training) - neste treinamento o supervisor dá instruções diretamente ao funcionário, no próprio posto de trabalho. Esse programa inclui rotação de tarefas. A transferência por seções similares aumenta as qualificações pois permite o aprimoramento das habilidades existentes e o desenvolvimento de outras. Através da rotação, os trabalhadores experienciam vários tipos de tarefas para adquirir versatilidade e prática para arbitrar em situações imprevistas;

. autodesenvolvimento - são atividades de grupos informais, que se reúnem periodicamente para discutir problemas referentes ao trabalho. Recebem várias denominações: CCQ, atividades de pequenos grupos, Defeito Zero etc;

. Off-the-Job-Training - é o tipo de treinamento mais comum para supervisores, técnicos e operários especializados. São realizados fora da empresa, em outras organizações.

A maior parte do orçamento para capacitação é destinada ao treinamento inicial cuja duração varia de uma semana a dois meses para egressos do secundário e de um a cinco meses para universitários (Dore e Sako, 1989:83). Esse treinamento tem duas dimensões: uma técnica, que envolve a aprendizagem de habilidades básicas de uso comum à firma; e outra comportamental, de doutrinação à cultura da empresa, visando atingir integração e lealdade dos funcionários.

O conteúdo desses cursos tem pouca relação com o trabalho direto, da fábrica, incluindo tópicos bastante gerais como: histórico da empresa, organograma, vendas, controle de custos, de qualidade, administração. Trata-se de uma formação generalizada. Os trabalhadores aprendem diversas tarefas, não só pelo seu alto grau de escolaridade⁵⁶, compreensão da organização e processos do trabalho, mas pela estratégia da empresa em remanejá-los conforme as flutuações da demanda⁵⁷. Em geral os operários passam por reci-

⁵⁶ Em 1985, 25% dos funcionários das indústrias de manufatura do Japão tinham diploma de curso superior, sendo que entre os homens 63% tinham realizado faculdade de curta duração (2 anos), 37% vinham da universidade (4 ou 5 anos) e destes 4 % tinham mestrado (Dore e Sako, 1989:77).

⁵⁷ Por exemplo, durante a queda na demanda de maquinaria elétrica, trabalhadores da seção

clagem a cada 5 anos⁵⁸. Os cursos estão vinculados a um sistema de classificação comum a todas as grandes firmas. Operários e supervisores são classificados em cinco categorias, e sua promoção depende em parte dos resultados obtidos nesses cursos.

Um treinamento comportamental especial para recém contratados é realizado em 1/3 das médias e grandes empresas, trata-se de um tipo de educação moral e espiritual denominado "Seishin Kyoiku"⁵⁹. Outras empresas enviam temporariamente seus funcionários às Forças Armadas ou às igrejas zen-budistas para receberem treinamento (Tanaka,1982:28; Alston,1985:33). Esses programas de condicionamento físico e mental visam a implantação e adoção de um estilo de vida, além de desenvolver o sentimento de solidariedade e dependência, "comer o mesmo arroz de uma única panela".

O Sistema Nen-ko⁶⁰ de promoção e remuneração

Trata-se de um sistema de promoção e de pagamento baseado nos critérios de tempo de serviço e mérito. Aplica-se apenas aos empregados regulares, os que foram recrutados diretamente ao saírem da escola. Sua origem está relacionada à rápida industrialização do Japão, decorrente da importação de tecnologia estrangeira. A escassez de trabalhadores qualificados suscitava medidas que fixassem a mão-de-obra no emprego. Em contraste com a noção ocidental de salário como pagamento aos serviços prestados, no Japão o salário é mais precisamente descrito como recompensa pela lealdade e comprometimento com a companhia. Assim, o tempo de serviço é um componente fundamental do salário, pois entende-se que quanto mais tempo se está numa firma mais tempo se colaborou com ela, logo, melhor deve ser recompensado. Para entender a variação de salários, é importante observar que o mérito é determinado por qualifi-

de montagem de certa indústria foram treinados como vendedores de aparelhos eletrodomésticos para trabalhar em lojas e aceitaram a mudança sem protesto (Allen, 1983:160).

⁵⁸ Estes cursos formais têm duração de ano para os recém-formados e uma semana para egressos de outras firmas (Koike,1987; Hirata, 1989:46), confirmando que os trabalhadores regulares têm mais chances de se qualificar do que os periféricos.

⁵⁹ Um programa de treinamento 'seishin', vivenciado por Thomas Rholen, está descrito no ANEXO III.

⁶⁰ Nen-ko é uma estratégia paternalista originada no pré-guerra. No período feudal, anterior à Revolução Meiji (1868) havia dois sistemas de família no Japão: um mais difundido na classe samurai, baseado no confucionismo, onde os membros da família eram subordinados à autoridade paterna; e outro, mais difuso entre os camponeses, onde a autoridade do pai não era tão forte, e predominavam as relações de cooperação (Okochi, 1973:412). O sistema nen-ko foi introduzido nas empresas no início do século XX, combinando esses dois sistemas para criar uma visão da empresa como "grande família", integrando a idéia de subordinação à autoridade com a de cooperação.

cações nen-ko. No Japão, o conceito de qualificação vai muito além da simples noção de competência técnica, inclui a capacidade de sugerir melhoramentos, entender as prioridades da companhia, ter qualidades de liderança, ser obediente e cooperativo. Assim, o salário não paga apenas a força de trabalho, o valor de suas qualificações determinado pela oferta e procura no mercado de trabalho. Trata-se de uma outra concepção de remuneração, que envolve a responsabilidade de o empregador "zelar" pelo funcionário como membro da família. Sob o sistema nen-ko os funcionários sentem sua sobrevivência assegurada, e dessa forma a administração atinge duas metas: eficiência e manutenção da ordem no local de trabalho (Okochi, 1973:414). Nesse sistema, as promoções são praticamente automáticas, por senioridade, de modo que os administradores, em sua esmagadora maioria, provêm dos quadros internos. A forma mais comum de treinamento destina-se ao aprimoramento da média chefia para promoção aos cargos de supervisão ou gerência.

Abegglen (1979:133) fornece um exemplo de classificação por tempo de serviço:

TABELA 4

Classificação por senioridade

Antiguidade	categoria
início de carreira	APRENDIZ
após 3 anos	TRABALHADOR
após 10 anos	TRAB. QUALIFICADO 3ª classe
após 15 anos	TRAB. QUALIFICADO 2ª classe
após 20 anos	TRAB. CLASSE ALTA.

Esse sistema que recruta contramestres entre os operários mais antigos, além de criar relações de menos antagonismos, ganha cada vez mais legitimidade entre os funcionários. Não é raro um operário tornar-se engenheiro ou administrador, mas as promoções dependem do mérito.

A avaliação do mérito é feita por gerentes e supervisores e baseia-se em dois critérios: 1) desenvolvimento das habilidades gerais; e 2) atitudes como disposição para cooperar, desenvolver boas relações, capacidade de lidar com serviços novos, capacidade de orientar

subordinados, senso de responsabilidade (Takagi,1987:139). Os administradores japoneses acreditam que os funcionários devam ter "jimbo" (estima, popularidade, prestígio) e "ninjo" (sentimentos humanos e piedade), que são consideradas aptidões essenciais tanto para um bom chefe de família quanto para um bom líder de empresa (Hirata,1986:10).

Nessa perspectiva, o supervisor cria ligações afetivas com seus subordinados, sendo responsável por eles mesmo fora do local de trabalho, dando conselhos e ajuda nos assuntos pessoais e até arrumando-lhes casamento. Isso faz com que os funcionários desenvolvam laços de afetividade com o supervisor - como tinham com o pai- gerando uma lealdade pessoal. No relacionamento entre chefe e subordinado, chamado "oyabun-kobun", literalmente pai-filho, são reconhecidas as obrigações mútuas. Por exemplo: o chefe interfere nos problemas familiares, relacionamentos com a comunidade, auxilia nos casos de doenças ou morte de parentes⁶¹. Da mesma forma, as atitudes extratrabalho do funcionário também influirão em sua avaliação do mérito. Rompe-se a fronteira entre vida profissional e vida privada.

Ultimamente, a gerência tem procurado envolver representantes dos trabalhadores no processo de avaliação do mérito. Os sindicatos no Japão aceitam que a gerência avalie o mérito, como também acham legítimo que ela investigue em detalhes a vida pessoal do trabalhador. Segundo Abegglen (1979:148) o papel incerto e limitado dos sindicatos no local de trabalho deve-se a dois fatores: história dos sindicatos e relação entre trabalhador e companhia.

SINDICATO DE EMPRESA:

Nos anos 20 os sindicatos de trabalhadores eram independentes, porém não legalizados. O grau de sindicalização era baixo, 8% (Yabu,1985:10). A primeira legislação sindical foi

⁶¹ Uma nota do jornal *Asahi Shimbun* anuncia que o livro *Corporate Funerals* está vendendo muito bem, pois é imprescindível que o departamento de pessoal saiba como conduzir um funeral, o que também ajuda a manter a imagem da companhia. Revista *Look Japan*, vol.33, nº 381, dezembro/1987 p.10.

promulgada por autoridades americanas durante a ocupação (Janeira,1985:97), dando aos trabalhadores direito de organização, barganha e greve. Quatro meses após o término da guerra, 500 sindicatos já haviam sido organizados filiando 350 mil trabalhadores, e no ano seguinte, 12000 sindicatos com 3.680.000 membros, o que representava 42% da força de trabalho. Para se organizarem a curtíssimo prazo, foi mais fácil reunir os trabalhadores por empresa. Em 1980 já existiam 73 mil sindicatos, sendo 90% destes organizados por empresa, fazendo do Japão o país com maior número de sindicatos.

Dessa forma, a maioria (94%) dos sindicatos japoneses encontra-se hoje organizada por empresa, tendo suas sedes instaladas em edifícios fornecidos pelas companhias. Reúnem todos os trabalhadores de uma empresa, independente do ramo industrial a que pertençam. Entre os membros figuram os trabalhadores da produção, da administração, os técnicos, universitários e até os supervisores.

O índice de sindicalização é de 53,3% no setor público e 21,9% no setor privado ⁶². Os empregados das grandes companhias são bem organizados, mas o sindicalismo não avança nas pequenas e médias firmas. Os sindicatos das grandes empresas não abrangem os operários de firmas subcontratadas e fornecedoras constituindo uma vantagem às grandes, que podem desfrutar mão-de-obra barata, flexível e desorganizada, sem ter que se responsabilizar por ela (Tsukamoto,1982:16). Um forte incentivo para a manutenção dos sindicatos por empresa e não por categoria são os bônus e os benefícios que variam de firma para firma.

Benefícios e Participação nos Lucros :

⁶² Verifica-se uma queda no índice de sindicalização em ambos os setores:

ano	1980	1985	1990
-----	------	------	------

privado	24,7	24,4	21,9
público	74,5	61,7	53,3

Fonte: OECD Economic Surveys, 1991.

A empresa oferece vários benefícios aos seus funcionários regulares: refeições, barbearia, loja, escola, clube, assistência médico odontológica e ainda dormitórios ou casas da companhia. O salário e benefícios aumentam por idade, é o chamado salário social, ou personalizado, que corresponde ao aumento das necessidades em função de casamento, nascimento de filhos, morte de parentes etc. Mas desse aumento no salário bruto precisam ser descontados os estudos muito caros dos filhos, as prestações da casa própria, a subsistência dos ascendentes⁶³, os seguros e as cadernetas de poupança que os japoneses são obrigados a fazer para compensar a debilidade dos sistema de previdência social em casos de doenças e acidentes⁶⁴.

Os funcionários também recebem um bônus proporcional ao faturamento da empresa. O bônus é uma quantia além do salário, recebida semestralmente por todos os funcionários, proporcional ao desempenho da empresa naquele período e, portanto, varia de acordo com o faturamento de cada firma. Os trabalhadores das empresas que tiveram vultosos lucros não querem nivelar seu bônus com o de outras firmas malsucedidas e insistem para que as negociações sejam feitas por empresa. Grande proporção da renda anual⁶⁵ do trabalhador depende dos bônus semestrais, impulsionando a busca por eficiência e cooperação com a firma.

Além dos salários, benefícios e bônus os funcionários também recebem ações. Aproximadamente 20% da população participam do mercado financeiro, fazendo do Japão um dos países industrializados de mais baixa concentração de renda, pois raramente o acionista majoritário de uma empresa detém mais que 5% das cotas (Lima,1982:20). Esta estratégia de participação nos resultados faz com que "93,5% dos trabalhadores acreditem que o aumento dos lucros da companhia conduz ao aumento da própria renda" (Bergman,1987:74).

⁶³ Estima-se que 74% dos japoneses de mais de 65 anos vivem com seus filhos ou parentes (Ginsbourger,1985).

⁶⁴ A taxa de poupança das famílias japonesas é a mais alta de todos os países capitalistas, por volta de 45 mil dólares anuais por família, em 1986 (Tavares,1992).

⁶⁵ "Se a empresa obteve altos lucros, os bônus poderão equivaler ao salário de 4 meses ou mesmo ultrapassá-los" (Allen,1983:160).

O emprego vitalício, o Sistema Nen-ko e os benefícios funcionam para aumentar a conformidade e obediência dos empregados (Jurgens, 1989), pois, diante de tantas práticas paternalistas, os comportamentos de resistência, de oposição à empresa são vistos como irracionais. Nesse contexto pode-se entender o trabalho além do expediente (sem remuneração para os cargos de chefia e superiores), as horas extras excessivas⁶⁶, a supressão voluntária das férias, a alta participação nos CCQs etc. como manifestação da integração do funcionário à companhia.

Dentro dessa perspectiva de integração⁶⁷, as políticas de gestão têm importantes repercussões sobre os trabalhadores, pois "a estabilidade do emprego é a maior prova de confiança que os empregados podem ter de sua empresa, é saber que ela sacrificou o lucro para mantê-los no emprego" (Moggi, 1986:21) e em troca "parece-lhes lógico que quando a empresa sofre, os funcionários também sofram com ela" (Tanaka, 1982:27). Essa integração é reforçada pela ideologia comunitária que perpassa as relações sociais no Japão.

IDEOLOGIA COMUNITÁRIA:

Todos os empregados de uma empresa são persuadidos a se considerar membros de uma família. Com uma forte herança confucionista (cada um sabe o seu devido lugar), feudal (lealdade ao senhor) e um passado de guerras (rígida administração militar), o povo japonês foi formado dentro de estruturas hierarquicamente organizadas, aprendendo a defender com lealdade o seu grupo⁶⁸. Aproveitando-se desta formação cultural, a empresa moderna criou estruturas que estimulem os indivíduos a trabalhar em grupos, compartilhando informações e

⁶⁶ O número de horas-extras chega a ultrapassar o máximo legal de 50 horas semanais (K. Sugita apud Hirata, 1986:6).

⁶⁷ Segundo Salerno, uma postura integrativa procura negar a divergência de interesses entre os atores (trabalhadores, gerentes e patrões) ao tentar enfraquecer as formas de organização autônomas dos trabalhadores, não controladas pela empresa, valendo-se da manipulação de recompensas simbólicas, rituais. O alto engajamento dos níveis inferiores estaria calcado na internalização de diretrizes aceitas como legítimas (1985 a:32).

⁶⁸ De acordo com a pesquisa de M. White (1988) sobre educação japonesa atual, uma das prioridades da socialização primária é enfatizar a condição de ser membro de um grupo, e fazer a distinção entre 'uchi' (casa) e 'soto' (de fora).

planos com os executantes.

O capitalismo japonês foi muito hábil em canalizar valores da sociedade tradicional (harmonia, hierarquia, lealdade, devoção filial etc.) em proveito do controle da força de trabalho e aumento da produtividade. Aproveitando das estruturas de dominação desenvolvidas previamente na família, escola, religião - superioridade dos mais velhos e dos homens sobre os mais jovens e mulheres, respeito incondicional ao pai -, as empresas adotaram uma eficiente política paternalista na gestão de pessoal, aproximando ao máximo a imagem da companhia com a de uma grande família, ao que Dore denominou Modelo de Comunidade (1973:206).

Os administradores japoneses propagam a ideologia da comunidade, promovendo a identificação do indivíduo com a corporação (Hill, 1986:54). O "espírito" coletivo é resgatado na forma de pequenos grupos de trabalho, unidade básica da organização japonesa, com a particularidade de aumentar a intensificação do trabalho, pela competição que se instala entre os grupos, e pela cobrança interna que se instala entre os membros de uma mesma equipe para cumprirem a produção "just-in-time" com qualidade. Os conflitos das relações de trabalho são redistribuídos; crescem as tensões em sentido horizontal, enquanto as verticais, decorrentes da hierarquia, são amenizadas por políticas de harmonização.

POLÍTICAS DE HARMONIZAÇÃO

Trata-se de empreender um achatamento da pirâmide hierárquica para chegar a um status único. Esse objetivo é viabilizado por um processo que vem se popularizando no Japão, denominado "intelectualização dos operários" (Koike, 1987). Possuindo qualificações similares às dos técnicos e engenheiros, os operários de chão de fábrica controlam os imprevistos contribuindo muito para a melhoria da produtividade, gerando a tese da "white-collarisation" da mão-de obra direta. Nessa perspectiva, haveria uma tendência à equiparação de trabalhadores diretos e indiretos em termos de qualificações e salários, uma vez que operários têm linhas de ascensão definidas, qualificações e salários muito semelhantes aos dos técnicos, engenheiros,

supervisores Segundo Salerno (1985:64), no Japão " há uma espécie de pacto social com os trabalhadores. diferenças salariais⁶⁹ não são superiores a 1 para 7 na produção, engenheiros e administradores formam-se entre os antigos operários, há um alto nível de escolaridade ". Os funcionários e executivos usam os mesmos uniformes, compartilham dos mesmos restaurantes, banheiros, elevadores, estacionamentos, bares etc. Aparentemente busca-se abolir o fosso que os separa para reforçar o "espírito" da grande família .

Nos escritórios, vigora a política da porta aberta (Tsukamoto,1982:12), ou seja, não adotam salas individuais por dificultarem o fluxo de informações, e porque, pela filosofia de trabalho japonesa, o bom chefe deve ser extremamente visível aos subordinados para servir de modelo⁷⁰ de dedicação e exigir deles o mesmo comprometimento. Sem paredes pode-se ver o que o chefe está fazendo e vice-versa, fazendo com que "cada um torne-se testemunha do trabalho do outro" (Benatti,1988). A gerência estimula a denúncia de todo e qualquer ato suspeito de ferir o ideário organizacional, prática esta que não é nova aos japoneses⁷¹, assim como a decisão por consenso.

⁶⁹ A diferença entre o salário do presidente da empresa e o de recém-contratados está diminuindo cada vez mais no Japão. Em 1985 tinha-se uma relação de 15 vezes, que na realidade correspondia a 8 vezes depois de descontado o imposto de renda (Motomura, 1985:38).

⁷⁰ Os administradores japoneses argumentam que o "exemplo" é mais eficiente que as palavras, o que sugeriu a denominação de Método Montessori de Administração (Athos e Pascalle, 1982:190).

⁷¹ Desde o Período Tokugawa, já havia um sistema de vigilância sobre toda a vida da aldeia. Todo habitante, qualquer que fosse sua posição social ou posses, era forçado a pertencer a grupos de 5 a 10 famílias. O chefe de cada unidade assumia a liderança dos negócios, era responsável pela boa conduta do grupo, tinha a obrigação de fornecer relatório de qualquer ato duvidoso, e entregar ao governo os indivíduos procurados. O chefe era o morador mais antigo (princípio da senioridade) pois precisava conhecer bem as pessoas para obter o respeito delas. Em meados do século XVII, espalhou-se o hábito destes chefes fazerem o juramento de cumprir as ordens do senhor, repetindo-as tanto quanto possível, na forma como eram dadas. O sistema de controle social era reforçado por um quadro de avisos fixado nas aldeias, exortando os camponeses ao bom comportamento. Os editos publicados eram quase, por si só, suficientes para manter a paz e a ordem (Moore, 1967).

O RINGI: sistema de decisão por consenso

A filosofia fundamental do sistema Ringi deriva dos processos de tomada de decisão adotados habitualmente no sistema familiar japonês, de modo que a incontestável autoridade do chefe coexiste com o espírito de cooperação, harmonia, consciência de grupo, consenso. Há uma adaptação dos ritos e obrigações da casa para a empresa ("rin" = submeter uma proposta a um superior e receber sua aprovação ; 'gi' = deliberações e decisões) (Yamashiro, 1969). Nas firmas japonesas, uma proposta é formulada pelos níveis mais baixos em forma de documento que vai subindo na hierarquia, solicitando aprovação ou veto das camadas superiores, até alcançar o topo da direção, que simplesmente a endossa. Essa forma de tomada de decisão é conhecida como regime "bottom-up", diferente do sistema ocidental onde as ordens fluem em cascata de cima para baixo.

Segundo Tsukamoto (1982:12), os que apõem sua assinatura no documento não estão, necessariamente, aprovando a proposta. Estão consentindo, mostrando que mesmo que não concordem inteiramente com a idéia, reconhecem que sua opinião foi ouvida e que estão dispostos a dar seu apoio ao que for decidido. É dessa forma que as empresas japonesas obtêm a "decisão por consenso".

Na opinião de Lima (1982:20), a decisão por consenso tem sucesso porque é um comportamento arriscado, no Japão, um indivíduo divergir da opinião do grupo, ação que resulta num ostracismo.

"Eu não participo do CCQ. Para isso é preciso muita coragem. Há a solicitação do patrão. O salário diminui. A gente é marginalizado (hazureru), excluído das atividades de lazer e se sente só." (Freysenet e Hirata, 1985:13).

A marginalização, vista como uma condenação nos tempos feudais, sobrevive até hoje no

nível da linguagem; ser marginalizado, "nakama hazure", destoar do grupo, equivale a ser "mura hachibu" (mura=aldeia), ou seja, aquele de quem ninguém toma conhecimento na aldeia. Aliás esta denominação constitui um dos mecanismos de exclusão mais difundidos e típicos de todas as minorias na organização: os que se recusam a participar das atividades de CCQ, os militantes do Partido Comunista, os que contrariam a autoridade hierárquica são "mura hachibu" (Freysenet e Hirata, 1985:13,16).

Abegglen (1979:129) ressalta que "a obediência apolítica às ordens não é apenas uma questão de psicologia. A mentalidade que se comporta deste modo é produto de circunstâncias históricas concretas". Um sistema de comunicação semelhante já existia nas vilas do Japão antigo onde "as ordens do ministro do interior passavam por cada casa através de um aviso circulatório onde cada família punha seu selo indicando estar ciente do comunicado"⁷², sendo, portanto, mais um sistema de informação do que de decisão. A pesquisa de Moore (1967:359) sobre esse período revela que o consenso era obtido pela eficiência na transmissão das ordens do senhor e pela forte repressão aos que as desobedecessem. Cabe questionar até que ponto esse sistema de decisão consensual, o ringi, é de fato uma forma participativa ou apenas mais uma estratégia da gerência para agilizar a comunicação e identificar os dissidentes.

Os funcionários que não se submetem ao esquema de trabalho são taxados de opositoristas e marginalizados pelos próprios colegas. Mas este ostracismo não é a única forma de controle utilizada nas empresas japonesas. Os funcionários que não participam também são penalizados com rebaixamento de salário, de bônus e com não-promoção. Então, o comportamento cooperativo dos trabalhadores não pode ser atribuído apenas à integração, ao engajamento espontâneo, uma vez que existem esses aspectos de coerção. Segundo Burawoy (1979), é impossível entender adequadamente a construção do consentimento sem abordar a questão dos controles. No próximo capítulo trataremos dos sistemas de controle e da produção do consenso nas grandes companhias japonesas.

⁷² In Barrington Moore Jr., 1967, p 363.

Capítulo 4:

O CONTROLE PELA DEPENDÊNCIA: O AVESSE DA COOPERAÇÃO

Dentre as recentes transformações do processo de trabalho que acompanham a introdução do JIT/TQC destacam-se as mudanças nos sistemas de controle da força de trabalho. O controle direto, característica do taylorismo, apresentou-se como um sistema incompleto de vigilância ante a produção JIT, pois permitia que os trabalhadores variassem o ritmo de trabalho, relaxassem na qualidade, desenvolvendo macetes que criam folgas, tempo ocioso e que manipulassem o sistema de bônus. Com a implantação do kanban estas possibilidades ficam diminuídas.

Vamos comentar, inicialmente, algumas alternativas ao sistema de controle direto: o ostracismo (Coriat,1992), o panopticon eletrônico (Sewell e Wilkinson,1992), o controle burocrático (Edwards,1979), o consenso criado pelo Mercado de Trabalho Interno (MTI) (Burawoy,1985) e a dependência na relação empregaticia (Littler,1982). Partiremos desse referencial para expor o "avesso" da cooperação, a rede de coerção, pressões, intimidações que ficam sob a harmonia das relações de trabalho, apresentando os desfavorecidos por este modelo de exclusão.

AS ESTRUTURAS DE CONTROLE NAS GRANDES EMPRESAS JAPONESAS:

Coriat (1992) refere-se ao ostracismo como a técnica de controle social mais econômica por não exigir a presença física de uma burocracia de supervisores, especialmente formados e pagos para dedicar-se a tarefas de controle, cálculo e avaliação da conformidade dos trabalhos efetuados. Esta análise sugere que, com o ostracismo, o controle é transferido da gerência para os trabalhadores, sendo exercido pela pressão do grupo.

Realmente, a gerência japonesa usa o grupo como instrumento de controle, baseando-se na forte competição individual entre os trabalhadores para quebrar os meios coletivos de resistência. A pressão sobre o indivíduo, mediada pelo grupo, faz com que este sistema funcione. Se um membro está ausente, os outros aumentam sua carga de trabalho para cobrir a falta do colega .

Numa planta da Nissan, situada na Grã-Bretanha, o controle inclui um sistema denominado "Vigie o Vizinho", descrito pelos gerentes como um sistema onde os próprios empregados se policiam, e um "Sistema de Avaliação de Veículos" onde atribui-se uma pontuação semanalmente ou até diariamente em função dos erros cometidos por equipes ou indivíduos nas linhas específicas (Sewell e Wilkinson, 1992:280). Ou seja, o ostracismo é uma técnica de controle social feita pelos próprios trabalhadores. A Teoria das Organizações define ostracismo como a eficácia que reveste a pressão coletivamente exercida por um grupo sobre todo elemento desse grupo que trata de afastar-se dos objetivos que são por ele assumidos.

O achatamento da pirâmide hierárquica e o desaparecimento de cargos intermediários sugerem que as funções de controle da média gerência mesmo estejam sendo reduzidas. Sewell e Wilkinson (1992) argumentam que ela foi incorporada à consciência dos funcionários. Esses pesquisadores ingleses se baseiam nas idéias de Foucault (1986), especialmente na relação poder--conhecimento para analisar os mecanismos de vigilância e controle que estão operando nos locais

de trabalho que adotaram o JIT/TQC. Os autores sugerem que o JIT/TQC caracteriza-se por sistemas de vigilância que se assemelham mais ao panopticon⁷³ do que à tradicional pirâmide burocrática.

Os princípios do TQC achatam a pirâmide hierárquica empurrando a responsabilidade para baixo, mas esta descentralização tática da responsabilidade operacional ocorre simultaneamente à centralização estratégica do controle. A análise de Foucault permite analisar essas duas forças como complementares: uma força se dá na horizontal, onde a disciplina decorre do envolvimento dos membros a um grupo, célula, CCQ etc, e a outra, vertical, onde maior controle é propiciado pelo uso de sistemas de informação mais potentes da gerência. A integração desses sistemas permite que se tenha controle a cada minuto com um mínimo de supervisores⁷⁴.

O resultado das mudanças promovidas pela introdução do JIT (simplificação dos fluxos, redução dos tempos de *set-up*, organização celular, redução de estoques, kanban de controles, linhas balanceadas, CEP, CCQs) resultam num lay-out que oferece alto grau de visibilidade. Assim, a responsabilidade pela qualidade pode ser mais facilmente identificada e com os baixos estoques ficam diminuídas as possibilidades de se ocultar peças com defeito, pois a produtividade passa a ser medida em intervalos menores, criando um sistema de "gerência pelo stress"⁷⁵.

Esta organização mais transparente do espaço tem sido adotada por muitas organizações, por intensificar o ritmo de trabalho tanto pela vigilância quanto pela competição possibilitada por uma maior visibilidade. "Além do aspecto produtivo, o espaço celular é politicamente útil ao

⁷³ Em Vigiar e Punir, Foucault faz extensas referências ao Panopticon de Jeremy Bentham, que foi o modelo de prisão do século XVIII. Esse modelo arquitetônico era constituído por uma torre central de observação cercada por um anel de celas. Os encarcerados tinham visão apenas da torre central, ou seja, eram vistos totalmente sem ver ninguém, e, na torre central, o observador via tudo sem ser visto.

⁷⁴ Klein (1989:61) cita um caso de uma fábrica que seguia o modelo Volvo de grupos semi-autônomos e mudou para a produção JIT. Os trabalhadores e líderes de equipe reclamaram que a gerência estava retrocedendo à mentalidade tradicional de controle, tal o grau de controle sentido por eles.

⁷⁵ Termo usado por Slaughter (1987) apud Sewell e Wilkinson (1992:279).

capital por impedir que as pessoas se comuniquem sem serem vistas ou ouvidas", dificultando assim qualquer tipo de articulação entre os funcionários sem que a gerência não tome ciência (Segnini, 1988:42). É o princípio do panoptismo empregado no local de trabalho, construindo uma relação vigiado-vigilante permanente.

O principal efeito do panopticon é gerar a consciência de constante visibilidade, ou seja, a vigilância é permanente em seus efeitos, mesmo que descontínua em sua ação. Os efeitos disciplinares do sistema de vigilância total é que todos podem colaborar com informações e qualquer desobediência resulta numa ação corretiva. Sewell e Wilkinson (1992) tentam mostrar que a responsabilidade é devolvida aos trabalhadores somente sob condições de submeterem-se à obediência monitorada. Vai havendo um movimento de substituição do controle direto pela autodisciplina ou autonomia responsável, onde é até permitido divergir, desde que "dentro das regras". Busca-se aproveitar as divergências, minimizando sua dimensão de conflito, e identificar seu potencial criativo, a dimensão positiva das divergências. O Kaizen cria um espaço onde é permitido divergir, tem-se oportunidade de contestar, ou seja, é uma oposição que não gera discórdia e passa a ser usada criativamente pela organização.

Oliver e Wilkinson (1989) vão além, nas relações do JIT/kanban com o controle, argumentando que o JIT cria mútuas dependências. Por um lado aumenta o controle da gerência porque torna o processo de trabalho, o comportamento dos trabalhadores mais visíveis, os erros humanos ou das máquinas são mais rapidamente identificados. Por outro lado, os operadores têm maior capacidade de interferir no fluxo da produção, podem parar a linha, e, ao tornarem-se trabalhadores polivalentes, flexíveis, os operários deixam de ser tão facilmente substituíveis. Para os autores, essa dependência mútua reduz o exercício de poder de ambas as partes, colaborando para estabilizar as relações industriais.

Edwards argumenta que "um nível de controle mais sofisticado encoraja trabalhadores a serem dependentes de seu trabalho." Isso vai além de obedecer as regras, envolve ter um certo desempenho, num mesmo ritmo, um comportamento de trabalho correto, confiável e previsível.

"Como sistema de poder, o controle deve fornecer sanções e recompensas, como um canal pelo qual a gerência pode manter a disciplina dos empregados" (Edwards,1979:142). Fazendo uma tipologia dos controles, esse autor argumenta que os controles técnicos e hierárquicos se baseavam quase que exclusivamente nas sanções negativas, enquanto o controle burocrático vai se dedicar à institucionalização do reforço positivo, onde não só a indisciplina é punida, mas o "bom comportamento" é recompensado com estabilidade, altos salários, promoção, responsabilidades, melhores condições de trabalho. Esse controle, que tem predominado nas organizações complexas, tem como metas: dissolver a solidariedade de classes, maximizar o comprometimento e a dependência em relação à firma através de benefícios e moldar o cidadão à corporação.

A dependência do emprego é um fator de coerção que obriga, por exemplo, a vir diariamente ao trabalho. Mas Burawoy lembra que existe uma diferença entre vir ao trabalho e trabalhar arduamente. Enquanto vir para o trabalho pode resultar de coerção - como o medo de ser despedido -, a atividade de produção em si, a excessiva dedicação com sugestões e melhoramentos, parece ser mais objeto do consenso (Burawoy,1985:132). Um dos mecanismos essenciais para se entender o consenso é o Mercado de Trabalho Interno (Burawoy, 1985:xv).

O problema para o MTI é assegurar que os funcionários não procurem emprego em outra firma e preencher as vagas dando prioridade aos que já são empregados da casa. Com isso, o MTI promove a diminuição do conflito hierárquico (Burawoy,1985:104), fazendo sua redistribuição em outras direções. Ocorre uma diminuição do controle pela gerência, um declínio da autoridade do encarregado e a redução das tensões causadas pela perseguição de produtividade e qualidade.

O MTI constitui um sistema onde os funcionários escolhem e disputam as vagas que surgem, internalizando a competição - existente no mercado externo -, que toma novas formas e é controlada por um conjunto diferente de regulamentos.

Implicações do Mercado de Trabalho Interno

Ao promover a mobilidade dentro da firma, o MTI reduz a mobilidade entre firmas. O papel da chefia imediata vai mudando de controle para serviço, como se deduz do depoimento de um encarregado: - "*Nós temos todas as responsabilidades mas nenhuma autoridade*". Para Littler e Salaman, as relações empregatícias são absolutamente centrais para entender o controle sobre o trabalho e a dimensão mais crucial das relações de emprego é a dependência. Esta é atribuída a 2 fatores: incapacidade de os subordinados se organizarem e inexistência de fontes alternativas de satisfação das necessidades, como outro emprego (Littler e Salaman, 1982:261).

Para compreender esta dificuldade de mudar de emprego, é fundamental entender que se trata de um mercado de trabalho subordinado, e que são imensas as diferenças entre grandes e pequenas empresas no Japão.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

Edwards distingue dois tipos de mercados de trabalho primários (das grandes empresas): o independente e o subordinado. Ambos gozam de estabilidade, carreira, altos salários e benefícios. Porém eles diferem porque o Mercado de Trabalho independente envolve qualificações gerais, cuja progressão na carreira implica a mudança por diversas firmas, pois não estão centradas em operações de máquinas, e em geral envolvem conhecimentos adquiridos num grau avançado ou técnico de escolarização. Por outro lado, o MT subordinado envolve qualificações muito específicas que dificilmente são transferíveis de uma firma à outra, principalmente pelo elevado grau de especialização que elas estão adquirindo ao dividirem nichos de mercado. É o que ocorre com as grandes empresas japonesas.

As grandes companhias oferecem altos salários, bônus, benefícios sociais, segurança de emprego e perspectiva de carreira, enquanto as pequenas pagam baixos salários e quase nenhum benefício. As grandes estabelecem uma relação de subcontratação⁷⁶ com as pequenas e médias,

⁷⁶ A título de ilustração, a Toyota produz muito mais carros que a Ford, empregando apenas 1/3 da mão-de-obra da segunda. A razão principal para esta defasagem é a delegação da

formando uma rede que descentraliza a produção para ganhar flexibilidade, numa direção oposta à tradição fordista de integração horizontal e vertical. Essa reestruturação conduz a uma segmentação do mercado de trabalho em trabalhadores regulares, temporários e subcontratados (Masami,1987:59). Com este processo de terceirização, as grandes firmas tendem a produzir menor proporção dos produtos intermediários, o que implica uma divisão do trabalho onde se transferem as tarefas gerais e desqualificadas para as pequenas empresas, ficando as grandes com o trabalho especializado, qualificado. Dessa forma, outra grande discrepância observada entre grandes e pequenas empresas no Japão, é a proporção de trabalhadores qualificados, que são minoria nas pequenas (5 a 10%) e quase a totalidade nas grandes firmas.

UM SISTEMA DE EXCLUSÃO:

Norma Chalmers (1989) faz uma crítica aos autores que descrevem e extrapolam suas conclusões sobre as relações industriais japonesas, exclusivamente da interpretação de situações de grandes empresas⁷⁷. Sim, são elas que estão "ditando" a receita japonesa para o mundo, mas sua análise isolada não permite compreender as contradições envolvidas no funcionamento, o avesso do Modelo Japonês.

Apenas 1/3 da força de trabalho, que são os trabalhadores regulares das grandes companhias, se enquadra no sistema de emprego descrito no capítulo anterior. Esse sistema exclui as mulheres, os trabalhadores temporários e subcontratados, e os egressos de outras firmas. Esse grupo dos "excluídos" não tem estabilidade, nem carreira, salários crescentes e são admitidos e dispensados conforme as flutuações do mercado. A existência desta margem de trabalhadores desfavorecidos é fundamental para o empregador, que em época de crise deixa intacto o núcleo de trabalhadores regulares, pode demitir os trabalhadores temporários e reduzir as encomendas aos

produção de muitas peças para pequenas empresas

⁷⁷ Marsh e Minnari (1976) investigam as maiores indústrias dos setores mais importantes, Cook (1966) entrevista apenas os líderes dos maiores sindicatos e federações, e Levine cita a importância de se estudar o setor secundário da força de trabalho, mas depois o desconsidera (Chalmers,1989:22).

subcontratados. Estes trabalhadores "periféricos" ficam desempregados na recessão ou são obrigados a aceitar drástica redução de salários. A estabilidade e regalias dos trabalhadores regulares dá-se, então, a custa da insegurança e precariedade do emprego desses trabalhadores cujos salários reagem sensivelmente às condições do mercado.

Os ajustamentos feitos para garantir o emprego "vitalício" dos funcionários regulares são:

- a) redução de trabalhadores temporários e de tempo parcial, por simples corte;
- b) as mulheres deixam o mercado de trabalho para casar, dando à firma a opção de não preencher as vagas. Caso não se casem, o que é muito raro, a empresa tem políticas que desestimulam a permanência da mulher no emprego, por exemplo: "Mulheres não podem ser promovidas a postos que requerem alta qualificação e seus salários começam a cair após a idade de 27 a 30 anos" (Mawatari, 1987:191)⁷⁸,
- c) fácil transferência dos trabalhadores regulares.

Existe um alto grau de mobilidade interna à firma, o que para alguns autores (Cole, 1979 ; Batstone, 1987) é a explicação mais adequada para a harmonia no trabalho . O sistema de carreira para operários envolve mudança de atribuições e de tarefas numa periodicidade mensal ou até semanal⁷⁹ . Além do rodízio interno, os trabalhadores são transferidos freqüentemente também para outras fábricas, aproximadamente 5% da mão-de-obra é deslocada por ano, num esquema chamado Shukko que é um sistema de empréstimo de trabalhadores para outras firmas (Mawatari, 1987:188). Este sistema atinge primeiramente a mão-de-obra direta, e permite que se ocupe os efetivos em períodos de recessão. A companhia que cede trabalhadores pode "honrar o pacto" do emprego vitalício e a que recebe pode usá-los a baixo custo, pois os gastos com salários serão divididos entre as duas companhias. A que recebe obtém força de trabalho já treinada, sem ter os gastos que recrutamento e treinamento acarretariam.

Essa mobilidade conduz à eficiência econômica e também a baixos conflitos por várias

⁷⁸ A questão do trabalho feminino será examinada mais adiante, num tópico à parte.

⁷⁹ Na Nippon Steel, cerca de 2/3 do salário padrão do funcionário não dependem do posto que o trabalhador ocupa, pois, como estão em rotação permanente, a estrutura de salários também ganha flexibilidade.

razões:

- 1) dá maior flexibilidade à gerência na alocação da mão-de-obra, podendo responder às mudanças e reduzir a porosidade;
- 2) tende a enfraquecer a solidariedade do grupo de trabalho pelo rodízio a que seus membros são submetidos, evitando que se criem laços mais fortes com os colegas do que com a organização;
- 3) prejudica a formação da noção de "território de serviço", que é condição para o operário desenvolver macetes sobre o trabalho em oposição à gerência. A transferência constante leva à identificação com a empresa e não com um posto de trabalho determinado.

Todos esses sistemas de transferência de trabalhadores intra e entre firmas constituem-se no "amortecedor" para o sistema de emprego vitalício. Nessas condições, seria esperada uma objeção dos funcionários a esse sistema de transferência. Entretanto, isso não ocorre pois o sistema "meritocrático" assume uma importância maior (Batstone, 1985).

Sistema de Mérito: o Nen-ko

Como já foi visto, a avaliação do mérito que determinará o pagamento e promoção depende exclusivamente da avaliação dos supervisores e gerentes. Esse sistema de mérito favorece a mobilidade e cooperação de várias formas. Por exemplo, se um trabalhador recusar a transferência para outra função ou outra fábrica, sua atitude será entendida como falta de comprometimento com a companhia, o que prejudicará sua avaliação de mérito (Okochi, 1973).

Existem os deslocamentos sistemáticos e prolongados, "tenkin" ⁸⁰, que os funcionários fazem a outras regiões para atender as necessidades de aperfeiçoamento profissional, promoção, falta de mão-de-obra experiente numa nova unidade etc (Hirata, 1986). Essas transferências são feitas muitas vezes sem a família. Recusar tal transferência significaria perda irremediável de salário, dos dias de férias conquistados e do status adquirido na organização. Seria interpretado

⁸⁰ A título de ilustração, uma siderúrgica, primeira produtora mundial de aço, criou uma unidade no sul do Japão em 1972 sem fazer nenhum recrutamento na região. O total dos efetivos, 3600 em 1982, veio transferido de 3 outros estabelecimentos da companhia (Hirata, 1986:7).

como má vontade para com a firma, pois para a administração japonesa a empresa deve estar em primeiro plano na vida dos funcionários, e depois é que viria a família⁸¹. Os CCQs também foram incorporados ao sistema de mérito mas praticamente perderam o caráter de programa voluntário, para tornarem-se instrumento de avaliação dos funcionários.

No caso do Japão, a não-oposição dos sindicatos foi a condição essencial para o desenvolvimento dos CCQs (Freysenet e Hirata,1985:13). Hoje em dia o número de trabalhadores que se opõe é pouco significativo, 0,1% a 0,2% dos efetivos das grandes firmas, coincidentemente onde o Sohyo é minoritário e predominam os sindicatos de direita. Outra explicação para esta diferença de índices de participação nos CCQs (ver Tabela 5) é que o desenvolvimento da carreira só ocorre dentro das grandes companhias .

⁸¹ Por vezes, estas transferência podem ter longa duração, como ocorre nos casos de deslocamentos para o exterior para gerenciar uma filial. No caso de uma multinacional japonesa do ramo têxtil, a filial brasileira contava com 8 expatriados japoneses que permaneceriam no Brasil durante 4 anos sem suas famílias. A empresa pagaria uma única viagem nesse período para permitir-lhes rever seus filhos e esposas (Hirata,1986:7). Tentando compensar, a gerência se preocupa em agradecer e reconhecer publicamente os esforços familiares pelo sacrifício que o excesso de serviço acarreta à vida privada do funcionário. Nas cerimônias de entrega de prêmios de CCQ, o presidente discursa reconhecendo o papel da esposa e filhos no sucesso da empresa. Agradece a compreensão das mulheres quando os maridos voltam tarde, levam trabalho para casa ou saem para viagens de negócios.

TABELA 5

Participação de trabalhadores em CCQ, por tamanho de firma no Japão

nº de empregados	índice de participação
100 - 299	33,3 %
300 - 999	42,9 %
1000 - 4999	58,5 %
mais de 5000	77,2 %

Fonte: Ministério do Trabalho do Japão, 1979 apud, Koike (1987:291).

Nesse sistema, o desenvolvimento das qualificações coincide com o desenvolvimento da firma. Com isso, o MTI fornece a base material para apresentação dos interesses da companhia como interesses de todos. Quando a companhia cresce rapidamente, os funcionários podem ser promovidos rapidamente, e se ela declina, serão demitidos. Para um trabalhador com qualificações específicas, a demissão representa um grande prejuízo, pois em outra firma terá que começar toda a sua carreira novamente e sem o status de trabalhador regular. Essa é a principal razão pela qual os trabalhadores japoneses se sujeitam às transferências e não fazem objeções ao retreinamento e colocação em outros cargos, uma vez que seu salário e conquistas ficam preservados.

O treinamento OJT é outro aspecto do Mercado de Trabalho Interno (MTI) que quebra a solidariedade baseada nos grupos de mesma qualificação e promove a autonomia individual redistribuindo o conflito na direção lateral quando disputam as promoções. O MTI se baseia num complexo de regras, onde os empregados têm um interesse definido na preservação e expansão do MTI. É esse interesse que gera consentimento (Burawoy, 1985:108), pois o controle burocrático e a autonomia responsável criam um ambiente (*internal state*) onde o trabalhador transforma-se num cidadão industrial tendo direitos e obrigações definidas por contrato.

Nessa perspectiva, o salário por tempo de serviço e por mérito paga a lealdade e a disciplina, para quem suporta ficar e sustenta esse sistema, pois quem não se adapta sai logo nos

primeiros anos. "Há uma tendência crescente do aumento da taxa de *turn-over* entre jovens. A maioria parece ficar no seu primeiro emprego 1 ou 2 anos, e muitos aspiram exercer sua profissão livre das imposições da organização" (Ishikawa,1981:10). Dados estatísticos mostram que nas grandes companhias apenas 1/3 dos operários veio diretamente da escola, os demais tiveram alguma experiência de trabalho em outras firmas. O número de funcionários que deixa a firma nos primeiros anos é extremamente alto, o índice de *turn-over* entre jovens por volta de 20 anos é de 20 a 25% (Koike, 1987:296).

O ÊXODO DOS TRABALHADORES INSATISFEITOS:

É fundamental entender que todas as grandes companhias utilizam sistema semelhante de forma que, não sendo transferíveis de um emprego para o outro, esse esquema de benefícios tem o efeito de aumentar a dependência do funcionário a uma única empresa. Por isso as associações de empregadores japoneses são radicalmente contra qualquer iniciativa de o Estado introduzir esquemas de bem-estar (Littler e Salaman,1982:262). Assim, expressar a insatisfação mudando de emprego não melhora a situação, muito pelo contrário, acarreta perdas irrecuperáveis de salário, status, mérito, dias de férias etc, pois, não sendo mais egresso da escola, nenhuma outra empresa o aceitará como empregado regular, só será admitido como trabalhador periférico. Há apenas uma situação em que é economicamente mais racional para o trabalhador deixar o emprego: quando ele recebe uma baixa avaliação de mérito, pois esta é uma marca que o acompanhará por toda a vida. Mesmo mudando para uma pequena firma o seu pagamento poderá ser maior do que o que receberia na grande empresa, pela "nota baixa". Na medida em que os funcionários menos conformados ou "inadequados" tomam essa atitude, o potencial de conflito dentro das grandes companhias fica conseqüentemente reduzido (Batstone,1983:337).

Os pequenos negócios são menos desejados por questão de segurança, e de sobrevivência. A diferença entre salários de pequenas e grande indústrias é marcante e sintomática da economia dual (Allen,1983:168).

Tabela 6
Diferença salarial por tamanho de empresa

Tamanho	1960	1970	1978
5 a 29	46,3	61,8	60,6
30 a 99	58,9	69,6	68,1
100 a 499	70,7	81,4	82,7
500	100,0	100,0	100,0

Fonte: Instituto do Trabalho do Japão, 1979, Séries relações trabalhistas, p.14.

Assim, em 1974 o salário médio mensal de empregados em firma de 10 a 49 trabalhadores foi somente 60% do salário correspondente em firmas grandes, com mais de 500 funcionários. Mesmo a soma paga em aposentadorias varia proporcionalmente ao tamanho da firma e à escolaridade do trabalhador. Os japoneses conferem muita importância à educação formal, e essa disposição se reflete na remuneração dos assalariados (ver Tabela abaixo).

TABELA 7
Salários (em milhares de ienes) por escolaridade e senioridade

Escolaridade	período de permanência no emprego		
	1 ano	15 a 17 anos	30 anos
1º grau	122	173	212
2º grau	120	204	282
Escola técnica	131	251	360
Universidade	137	287	386

Fonte: Ministério do Trabalho, 1976, apud Allen (1983:170).

Em 1975, um funcionário com nível universitário, de uma empresa de 1000 trabalhadores, recebia ao aposentar-se 13 milhões de ienes⁸², mas receberia somente 7,4 milhões de ienes

⁸² Ao deixar a companhia, o funcionário vê-se totalmente desamparado, tanto que os sindicatos estão reivindicando a extensão do tempo necessário para a aposentadoria de 55 para 60 anos. Ocorre que na aposentadoria o funcionário recebe uma quantia equivalente a 31-33 vezes o último salário recebido, porém devido à alta expectativa de vida no Japão, esse funcionário fatalmente terá que se empregar em outra firma para sobreviver. Em geral, será numa firma "satélite" da grande companhia que o empregava. Entretanto, ingressando em meio

se fosse empregado numa firma com 30-39 funcionários (Allen, 1983:169). Além disso, os funcionários de pequenas e médias empresas estão sujeitos à falência simulada. Cerca de 20 mil delas desaparecem a cada ano. Há casos em que o diretor executivo foge para reconstruir a empresa em outro local, ou que a falência foi decretada 4 vezes em 15 anos; "utilizam a falência como instrumento de remanejamento de pessoal, como se abrissem e fechassem uma válvula no momento oportuno, piorando em cada oportunidade as condições de trabalho" (Ginsbourger, 1985:24).

Essas estratégias dão à administração japonesa uma gama de opções de uso e controle da força de trabalho que lhe são negadas em países onde há maior uniformidade entre empresas e tiram do trabalhador todas as opções de se colocar bem num outro emprego. Dessa forma, a burocracia cria não só uma forma distintiva e institucionalizada de controle, mas também uma forma distinta de relações de emprego baseadas no comprometimento dos trabalhadores com a organização.

A dimensão crucial da relação de emprego é a dependência que o funcionário tem da avaliação que a gerência atribuirá ao seu desempenho, é também a explicação fundamental para esta "síndrome da lealdade". Quem fica torna-se dependente cada vez mais, pois vê diminuídas as suas chances de encontrar os mesmos benefícios no mercado externo. Isso explica a cooperação, não como atributo cultural, mas como resultante de uma sofisticada estratégia de controle compartilhada por todas as grandes firmas. A resistência é extremamente difícil quando não há alternativa de emprego.

Em suma, lealdade, cooperação e disciplina dos funcionários às grandes companhias japonesas podem ser atribuídas à:

a) pressão do grupo e competição entre os trabalhadores⁸³ que conseqüentemente prejudica a

de carreira, perderá todos os privilégios adquiridos, será como começar de novo, só que em piores condições, pois não terá mais as regalias de um funcionário regular.

⁸³ Painéis indicando o desempenho individual e dos grupos são divulgados para acirrar a competição entre-equipes e intensificar a pressão intra-equipe (Oliver e Wilkinson, 1988).

organização do interesse do coletivo (Dohse, 1985:141);

b) dependência da avaliação subjetiva dos superiores para conseguir promoção e melhores salários;

c) dependência do emprego, status adquirido, salários, benefícios (Oliver e Wilkinson, 1989; Tokunaga, 1987:20);

d) pouca resistência do sindicato às imposições feitas a organização do trabalho e condições de emprego.

Por que os sindicatos têm esta postura colaboracionista?

Inicialmente porque os sindicatos de "esquerda" foram considerados ilegais em 1937 (Tokunaga, 1987:26). De 1938 a 1945 todos os sindicatos de trabalhadores foram exterminados e depois da guerra predominaram os sindicatos de empresa. Porém estes não eram cooperativos; desde o início, em 1950, eram até radicais. Foi a partir do vigoroso crescimento econômico do Japão, em 1955, que os sindicatos tornaram-se muito fracos (Masami, 1987:65).

Outro fator a considerar é que a estrutura sindical espelha-se na hierarquia da companhia. Os membros de maior status ocupacional assumem as posições de liderança também no sindicato. Assim, os supervisores e universitários - que serão os futuros gerentes - é que são os líderes sindicais. Dessa forma as atitudes de oposição à gerência ficam bastante reduzidas. Este padrão de relações de trabalho tem origens históricas muito particulares.

RELAÇÕES INDUSTRIAIS NO JAPÃO:

As primeiras formas de recrutamento para o trabalho no Japão foram os dormitórios industriais⁸⁴ - especialmente na indústria têxtil onde se concentravam as mulheres- e o *oyakata*, que era um empregado ou mestre.

⁸⁴ Trataremos dos dormitórios num tópico mais adiante.

O oyakata era pago para recrutar trabalhadores, determinar os métodos de trabalho, supervisionar o processo, pagar os operários denominados kokata e fazer com que os prazos de produção fossem cumpridos. Esse era o sistema predominante no final do século XIX, quando um poderoso oyakata controlava aproximadamente uns 300 kokatas e aprendizes (Littler, 1982:149). Foi entre 1910-1914 que os empregadores tentaram destruir o controle que os oyakatas tinham sobre o mercado de trabalho e sobre o chão da fábrica. Os patrões queriam recuperar o controle sobre o recrutamento para afastar os militantes do anarco-sindicalismo e comunismo que chegavam ao Japão, nos anos 20. Apesar disso eram os oyakatas que possuíam o conhecimento técnico, forçando os patrões a incorporá-los à nova organização do trabalho, garantindo-lhes estabilidade, salários regulares e reconhecimento dos sindicatos por eles liderados.

Os oyakatas foram conseguindo privilégios e tratamento diferenciado. Os recém-contratados começavam por baixo e eram promovidos de acordo com sua dedicação ao trabalho e respeito a esse sistema de status. O sistema nen-ko atraía operários e reduzia o turn-over porque incluía penalidades a quem mudasse de firma. Em suma, o oyakata reteve alguma influência sobre recrutamento e treinamento. Os patrões resolveram maximizar o uso da relação entre oyakata-kokata.

Os oyakatas foram responsáveis pela criação de muitos sindicatos. A maioria dos sindicatos definiu que a filiação é automática quando o empregado é admitido, e seu desligamento também é automático quando ele assume cargo administrativo de segundo escalão. Uma pesquisa realizada em 1983 revelou que, na diretoria das grandes empresas do Japão, um dentre seis dirigentes já havia sido líder sindical (Yabu, 1985:22).

Os sindicatos estão agrupados em federações e confederações, em nível nacional, como a Sohyo, Domei e Chiritsuroren. Sohyo, a maior delas, tem 4,5 milhões de membros e apóia o Partido Socialista. Domei, de direita, tem 2,2 milhões e apóia o partido Social-Democrata. Chiritsuroren, que tem 1,3 milhão, é independente. Domei predomina nas grandes empresas, adotando políticas moderadas, enquanto os sindicatos de esquerda ficam confinados às pequenas e

médias empresas (Okochi,1973:496), tanto que os patrões dessas empresas têm a visão mais negativa dos sindicatos e desenvolvem políticas anti-sindicais (Shirai,1983:379), por exemplo: 2/3 das pequenas e médias empresas não permitem a filiação sindical (Tsukamoto,1982:16).

As confederações têm papel político. Elas não têm poderes para conduzir as negociações salariais, para deflagrar greves ou firmar acordos coletivos (Yabu,1985:11). Além disso, são os sindicatos que controlam os recursos oriundos das contribuições sindicais, repassando 10% ou no máximo 20% para as federações e confederações.

Desde 1950 é costume os sindicatos lançarem uma breve ofensiva de greves, no mês de abril, reivindicando o aumento de salários: a ofensiva de primavera. Em geral, escolhe-se a confederação industrial de maior coesão e maior capacidade de conseguir aumentos salariais, e todos os sindicatos passam a apoiar essa federação para que ela consiga fixar logo, com o patronato, o índice de aumento. A partir daí cada sindicato passa a negociar com os patrões, com base nesse índice. As greves, na manufatura, são raras, quase limitadas à ofensiva de primavera. É no setor público que surgem as mais ásperas disputas trabalhistas (Janeira, 1985:980). A solidariedade e cooperação com a administração da empresa passou a ser a marca de atuação dos sindicatos das grandes companhias (Lima,1982:34).

Logo no pós-guerra, o Japão recebeu de volta cerca de um milhão de repatriados, fazendo crer que a superpopulação seria uma predestinação. Por isso a meta principal dos sindicatos, nessa fase, não foi propriamente o aumento de salários mas a manutenção do emprego. Sua ação passou a ser muito mais voltada para a defesa do emprego permanente. A taxa de desemprego vem diminuindo: de 2,8% em 1986, 2,5% em 88, 2,3% em 89, para 2,1% em 1990 (Yabu,1985:9)⁸⁵. A abolição da diferença entre trabalhadores da administração e da produção passou a ser a meta do movimento sindical pós-guerra(Inagami,1988:5).

⁸⁵ É importante dizer que essa taxa esconde um desemprego dissimulado dos 'part-timers', mulheres na sua maioria. Esses trabalhadores não são admitidos nos sindicatos, não têm garantias sociais, sendo os primeiros a sofrerem com as crises econômicas.

Durante a ocupação o número de sindicalizados aumentou para 5 milhões em 1946, que começaram a desafiar as empresas. Autoridades, temendo o avanço comunista no movimento operário, proibiram uma greve de trabalhadores marcada para fevereiro de 1947. E então duas medidas vieram a enfraquecer o movimento operário:

a caça aos comunistas e eliminação sistemática do sindicalismo de oposição, e a filiação obrigatória aos sindicatos de empresa, técnica importada dos EUA.

Passados dez anos, as relações industriais caracterizavam-se ainda mais pelo confronto de classes do que pela cooperação. O padrão cooperativo só foi prevalecer mais tarde, nos anos 60 (Inagami,1988:5). Mas como e por que as organizações de patrões e empregados adotaram essa linha de cooperação em substituição ao antagonismo?

Para responder esta questão convém recorrer à história da economia japonesa pós-guerra que pode ser dividida em 3 fases (Inagami,1988:13-14):

- 1) os primeiros 10 anos, até 1955, serviram à fase da recuperação;
- 2) de 55 a 69 a economia teve um alto ritmo de crescimento real, superior a 10% anuais;
- 3) de 73 até hoje, fase de crescimento menor, comparado com os períodos anteriores (ver Tabela 8).

TABELA 8

Taxa de Crescimento da Produtividade (%)

PIB por pessoa ocupada

Países	1960-68	1968-73	1973-79	1979-89
Japão	8,5	7,7	2,9	2,9
Estados Unidos	2,6	0,7	0,0	0,9
Alemanha	4,1	4,3	2,8	1,4
Suíça	2,9	3,1	0,7	1,5
Itália	6,2	4,9	2,8	2,1
Suécia	4,0	3,0	0,5	1,3

Fonte: OCDE (1991) apud Ramos (1992:23)

A ofensiva de primavera começou em 1955, coincidindo com a fase de elevado crescimento econômico, de maneira que nos 15 anos seguintes o patronato foi capaz de atender a todas as exigências de aumento salarial. Por volta de 1955, os salários dos japoneses eram 1/3 dos vigentes na Europa Ocidental e 1/5 do dos americanos. Nos anos 70 já se igualavam aos europeus.

Relações industriais cooperativas e partilha de informações foram outras medidas que contribuíram para aproximar sindicato e companhia. Uma aparente "co-gestão" envolvendo funcionários, gerentes e sindicatos tem evoluído a ponto de, em empresas importantes como a Matsushita, o sindicato opinar decisivamente quanto à nomeação de altos funcionários e diretores, e quanto aos investimentos no Japão e no exterior (Lima, 1982:35).

Uma pesquisa realizada em 1984 revelou que 70,8% do total de empresas japonesas tinham comitês de consulta que incluíam temas como planejamento de produção e vendas, mudanças na organização da companhia, introdução de máquinas e equipamentos baseados em novas tecnologias, racionalização da produção, bônus, salários, saúde, horas extras e a porcentagem de estabelecimentos que possuem atividades de pequenos grupos cresceu de 39.7% em 1972 para 60.2% em 1984 (Inagami, 1988:24,26). Os comitês de consulta não são obrigatórios por lei, nem se restringem às companhias que reconhecem o sindicato de trabalhadores. Cerca de 40% das firmas sem sindicatos têm comitês. Em geral as reuniões destes "joint consultation"

precedem a negociação coletiva de forma que os acordos e desacordos são levados de uma instância à outra, sendo esse o principal método para resolver os problemas que decorrem da introdução das novas tecnologias. Aproximadamente 43% dos comitês japoneses lidam com essa questão. Contudo, é um procedimento comum apenas às grandes empresas, pois na maioria das pequenas (com menos de 300 funcionários) os novos equipamentos são introduzidos sem nenhum tipo de consulta prévia aos trabalhadores.

Segundo o Japan Institute of Labour, em 34,8% dos casos a gerência só explicava os planos de introdução das novas tecnologias, em 49,2% ela explicava e ouvia a opinião dos sindicatos, mas em apenas 4,8% dos casos é que a gerência modificava seus planos após ter consultado o sindicato (Ozaki,1992:18). Conclui-se que a efetividade desses comitês enquanto espaço democrático onde trabalhadores podem discutir e interferir nos problemas do trabalho é questionável, mas sem dúvida eles têm um importante efeito ideológico semelhante ao ringi, para buscar o consenso já que todos foram ouvidos, ou quase todos... As mulheres são um caso à parte, que vamos discutir no próximo capítulo.

COMPETITIVIDADE JAPONESA E SUAS RELAÇÕES COM A QUESTÃO DE GÊNERO, P&D E ESTADO

A divisão sexual do trabalho e a educação familiar

O excesso de trabalho no Japão implica uma fluidez da demarcação entre tempo de trabalho e extratrabalho, vida profissional e pessoal. Tomado por tanto serviço, resta ao funcionário pouco tempo para desfrutar a convivência com esposa e filhos, restando-lhe um papel secundário na educação das crianças. Geralmente ele sai cedo quando elas ainda estão dormindo e volta tarde, pois precisa participar do drinque compulsório depois do expediente ⁸⁶. Dessa forma, a mulher assume toda a responsabilidade pelas tarefas domésticas e pela criação bem-sucedida e futuro dos filhos, razão pela qual abandona o mercado de trabalho aos 18-24 anos e depois retorna como trabalhadora por tempo parcial quando os filhos já forem crescidos, não se beneficiando das políticas de promoção, nem do emprego vitalício.

A empresa utiliza, assim, a mão-de-obra feminina de forma estritamente complementar. O emprego feminino é pouco interessante, mal remunerado e sem perspectivas de carreira: elas não têm acesso à promoção por tempo de serviço. A desigualdade de salários para homens e mulheres está entre as maiores do mundo: pelo mesmo trabalho a mulher recebe 64% menos que o homem (Ginsbouer, 1985:14). A condição de tempo parcial implica contratos de duração determinada, renováveis trimestral ou até diariamente (Hirata, 1987:71), sendo que o trabalho de tempo parcial não tem garantias sociais nem direitos sindicais. Ou seja, enquanto as condições melhoram para os homens por tempo de serviço, para as mulheres, elas se degradam com a idade. "Aqui, indisfar-

⁸⁶ Existe um livro infantil que ilustra bem a posição do pai na vida dos filhos, chama-se "Meu amigo de domingo", pois é o dia que ele tem para ficar com seus filhos, isso quando não vai jogar golfe com o chefe ou um cliente (ver White, 1986).

cadamente patriarcado e capitalismo se conjugam para reproduzir a classe assalariada, jogando com sexo e idade da mão-de-obra" (Hirata,1987:72). A formação profissional dentro da empresa é tão diferenciada por sexo que pareceu conveniente apresentá-la separadamente.

Capacitação de Mulheres

Em geral, as mulheres são recrutadas fora dos grandes centros urbanos e, sendo bastante jovens, encontram nas escolas de empresa a possibilidade de continuar seus estudos. As empresas que empregam mão-de-obra feminina (têxtil e eletrônica) oferecem uma formação geral que substitui a educação escolar formal, sobretudo a de 2º grau. O acesso à formação técnica e aos programas de envolvimento é limitado para as mulheres, devido ao pouco tempo que ficam no emprego. O aumento da qualificação das operárias não é acompanhado de um aumento de salários nem conduz a maiores perspectivas de trabalho, como ocorre para os homens. Para as mulheres não existe uma correspondência entre os postos ocupados (fabricação, montagem) e a formação profissional, em geral para o setor terciário.

As atividades de CCQ também diferem em firmas que empregam homens e mulheres no Japão. A começar pelos temas, nas firmas que empregam mulheres há muito mais sugestões referentes à qualidade dos produtos e um número bem menor de sugestões relacionadas a mudanças técnicas (Freysenet e Hirata,1985:11). A reunião de CCQs por vezes acaba se transformando num local de opressão das mulheres, onde os homens limitam-se a transmitir para as moças as ordens da direção, especialmente as que se referem a economia e uso de material. A discriminação fica mais nítida nas reuniões que são vedadas às mulheres: *"Fazemos reuniões destinadas unicamente aos homens quando é preciso discutir a aplicação das somas destinadas à realização de propostas do grupo, ou examinar questões com a ajuda de outros profissionais, técnicos, engenheiros."* (Freysenet e Hirata, 1985:12). As fábricas de mulheres são um contra-exemplo da democracia tão propagada pelos CCQs, onde reproduz-se uma rígida divisão de tarefas de execução (mulheres) e controle (homens).

Existem reuniões diferenciadas para formação de líderes para CCQs conforme sejam do

sexo feminino ou masculino. Uma formação mais aprofundada para as mulheres não se justifica por tratar-se de uma mão-de-obra transitória. Quando as operárias são muito jovens conhecem pouco a fábrica para sugerir mudanças, e quando retornam como 'part-timers' não têm muita motivação para participar. Outra dificuldade específica ao CCQ feminino é a atitude de passividade e não-uso da palavra nas reuniões, atitude inculcada na educação das meninas japonesas. Reforçando esse comportamento recatado e complacente, a firma oferece formação em artes domésticas japonesas : ikebana (arranjo floral), confecção do kimono, cerimônia do chá, caligrafia, canto e dança, koto, que constituem uma excelente preparação técnica às habilidades requeridas pelo processo de trabalho nas indústrias de mão-de-obra feminina, pois exigem paciência, minúcia, destreza; ao mesmo tempo ensina a disciplina do corpo (sentar-se sobre as próprias pernas mantendo o tronco ereto), as boas maneiras e o respeito à autoridade (reverências profundas de agradecimento ao mestre no começo e final de cada aula, utilizando a linguagem honorífica).

Dormitórios para mulheres

Considerando que as moças começam a trabalhar muito novas, e depois demitem-se para casar, a formação interna aparece como uma extensão da socialização familiar. O chefe é chamado de pai pelas moças, o que o autoriza a comandar, educar, ordenar. A relação paternalista, em se tratando de mulheres, é sinônimo de infantilização, relação pai-criança. O chefe é responsável pela proteção e educação das jovens.

Nos dormitórios industriais, sob comando de uma diretora, as jovens aprendem os afazeres domésticos, as artes japonesas. A empresa lhes fornece uma extensão da educação escolar. Ao fim de 4 ou 5 anos elas recebem diploma escolar, domínio das artes domésticas e um dote, constituído pela poupança compulsória - uma quantia que a empresa desconta do salário, como economia para o futuro e para pagar as despesas com manutenção e alojamento.

Os dormitórios permitem o controle do período extratrabalho, suprimindo o absenteísmo e os pequenos atrasos, viabilizando substituições imediatas e a imposição de reuniões (tipo CCQ) fora das horas de trabalho. O comportamento das moças nos dormitórios tem influência sobre suas

promoções ou demissão, pois é um critério tão considerado na avaliação quanto a competência profissional. Por exemplo: o atraso no retorno ao dormitório (às 18 horas no primeiro ano e às 21 horas nos seguintes) pode acarretar uma dispensa justificada.

Em 1982, uma pesquisa em firmas dos setores têxtil e eletrônico revelou que 80% do efetivo feminino de empresas moravam nesse tipo de dormitório (Hirata,1987:75). Constatou-se ainda que, para moças com formação escolar equivalente à dos homens, o leque de ocupações era muito menor, sendo que certos postos, como os de chefia, técnico e manutenção, eram vedados a elas. Não há reconhecimento da qualificação feminina, das qualificações escolares ou das competências adquiridas fora da esfera profissional (Kergoat,1982; Hirata e Humphrey,1986). Por mais que ela se esforce não tem como garantir promoção nem salários crescentes, diante desse quadro, o casamento, além de proporcionar a integração social da mulher, é a alternativa econômica para quem é obrigada a deixar o emprego. O Estado estimula essa prática com total falta de equipamentos sociais como creches ou restaurantes escolares (Hirata,1986:9), encorajando esta divisão sexual do trabalho, uma vez que assumindo todo o trabalho doméstico a mulher se anula profissionalmente para oferecer a infra-estrutura necessária para o sucesso do marido em seu trabalho.

Conclui-se que o tipo de estrutura familiar do Japão é uma contribuição essencial para a atividade profissional do trabalhador japonês. A alta produtividade, as práticas peculiares de formação profissional - como CCQs, transferência para outras cidades sem a família- se tornam possíveis graças à abnegação da família (Hirata,1989:43). Para aprofundar a relação entre trabalho assalariado e trabalho doméstico, vamos abordar três dimensões: a empresa, a escola e a família , associando produção e reprodução.

A divisão sexual do trabalho está diretamente relacionada ao tipo de educação que ocorre na família por 2 maneiras :

- 1) a educação dos filhos compete exclusivamente à mulher, o que justifica sua saída do mercado de trabalho .

2) a socialização primária reproduz as relações de hierarquia, a discriminação e desvalorização da mulher diante dos homens, infantilizando-as, inferiorizando-as. Essa divisão do trabalho segundo os sexos é praticada desde o nascimento, pontuada por ritos e marcada por inumeráveis símbolos (Hirata, 1987:66).

A EDUCAÇÃO NA FAMÍLIA

"O japonês adquire o hábito de hierarquia no seio da família e posteriormente o aplica nos campos mais vastos da vida econômica e do governo". (Benedict, 1972:53)

Nos primeiros anos, o bebê fica em contato permanente com a mãe, é levado nas costas durante o dia, toma banho e também dorme com ela. Dessa convivência, ele vai introjetando os padrões de conduta como: fazer reverência aos superiores, usar um tipo de linguagem de respeito conforme o status do interlocutor, boas maneiras - diligência, modéstia, gentilezas. As crianças começam a ser educadas conforme a etiqueta tradicional desde pequenas, percebendo logo a rígida divisão hierárquica por sexo e idade. Aprendem que em todas as situações é dada prioridade aos homens e mais velhos sobre as mulheres e mais novos. Na opinião de Benedict, é justamente a desigualdade que assegura a harmonia na sociedade japonesa.

ASPECTOS DA LINGUAGEM

A socialização inicial das crianças prioriza, até no nível da linguagem, a aceitação e interiorização da autoridade. A linguagem reflete bem a hierarquia das relações sociais. Existem palavras restritas ao uso masculino, sufixos de delicadeza que todas as mulheres são obrigadas a utilizar e palavras que lhes são proibidas⁸⁷.

⁸⁷ Por exemplo, para dizer "eu" os homens falam "boku", palavra que é vedada às mulheres. elas devem dizer "watashi", que também pode ser usado por homens indicando polidez.

Com relação ao estilo, existem cumprimentos e uma linguagem de respeito adequados para indicar o grau de distância social entre os interlocutores. Há o **keigo** (linguagem honorífica), o **sonkeigo** (linguagem respeitosa), o **teineigo** (linguagem polida) que servem para exprimir, em diferentes níveis, o respeito pelos mais idosos, pelos superiores no trabalho, pelos professores. A utilização do **keigo** é indissociável da utilização do **kenjo-go**, a linguagem que exprime modéstia e humildade. "Elas determinam em nível simbólico o lugar de cada um nas estruturas de poder, de conhecimento ou de propriedade, um lugar sempre relativo, daí decorre a utilização simultânea do **keigo** para o outro e do **kenjo-go** para si" (Hirata, 1987:66). Essa característica da linguagem deriva do padrão de pensamento japonês formado no período Tokugawa, sob forte influência da moral confuciana, segundo a qual cada um sabe o seu "devido lugar", não existindo ninguém acima do Imperador, como também ninguém abaixo da filha caçula de uma família de camponeses.

Numa perspectiva fenomenológica, Berger e Luckmann (1985:179) dizem que a linguagem constitui o mais importante conteúdo e instrumento de socialização. Além de possuir esquemas que indicam graus de intimidade ou distância social, ela fornece o "lugar certo" da realidade do outro sexo, e muitas informações relativas à ordem institucional que são interiorizadas pela criança na socialização primária.

Segundo Bakhtin (1981:95), os membros de uma comunidade lingüística normalmente não percebem o caráter coercitivo das normas lingüísticas a que estão submetidos. Numa perspectiva marxista, a análise do autor sugere que as formas de comunicação verbal são diretamente influenciadas pelas relações de produção e pela estrutura sóciopolítica⁸⁸. No caso japonês, o componente hierárquico no processo de interação verbal mostra nitidamente a influência poderosa que a organização das relações sociais exerce sobre a linguagem, fazendo da palavra um fenômeno ideológico por excelência. O autor propõe um entendimento da linguagem como materialização da relação entre estrutura sóciopolítica e ideologia. Sobre esta idéia ele desenvolve sua crítica à concepção bastante generalizada de que o psiquismo seja individual e a ideologia, social. Para

⁸⁸ Ibidem p 43.

Bakhtin, esta idéia é radicalmente falsa, pois o conteúdo do psiquismo individual é por natureza tão social quanto a ideologia, e mesmo a etapa em que o indivíduo conscientiza-se de sua individualidade, de seus direitos é ideológica, histórica e internamente condicionada por fatores sociológicos. Todo signo é por natureza tanto exterior quanto interior (Bakhtin,1981:58). Dessa maneira existe entre psiquismo e ideologia uma interação dialética indissolúvel, "psiquismo e ideologia impregnam mutuamente no processo único e objetivo das relações sociais" .

A educação da menina

Não só a linguagem, mas a educação da menina também é mais rígida e cerceada que a do menino. As meninas devem curvar-se ao recatado e digno caráter "kinoji", que significa espírito de controle, muito necessário para que assumam a postura servil e de submissão diante dos homens, dos mais velhos, da sogra e obviamente do chefe, no pouco tempo que permanecerão numa firma.

Desde o nascimento, a menina é educada dentro do respeito incondicional aos homens, que são os primeiros a ser servidos à mesa, com direito aos melhores pedaços, os primeiros a entrar no banho de "furô", e da regra de obediência ao pai quando jovem, ao marido quando casada e ao primogênito quando idosa (Hirata ,1987:66) . A transposição dessa hierarquia familiar pode ser observada na ordem de entrada de um grupo na sala de reuniões de uma empresa (Hirata, 1987:69).

Os ritos de passagem são momentos privilegiados da aprendizagem da divisão sexual. Por exemplo, os japoneses comemoram separadamente o das meninas (3 de março) e o dos meninos (5 de maio). As homenagens não se restringem à distribuição de presentes ou ao uso de roupas novas, mas ocorre toda uma mudança na rotina da casa. Por exemplo: no dia 5 de maio, as casas exibem carpas (de papel ou tecido) hasteadas como bandeiras, balançando nos mastros, indicando que lá reside um menino perseverante , forte como uma carpa que vai contra a correnteza e não se abate com o vento. Em contrapartida, no dia 3 de março, a comemoração da menina é mais

recatada, dentro do quarto, enfeitado com fileiras de bonecas frágeis, delicadas e imóveis. No primeiro aniversário da criança costuma-se colocar alguns objetos em sua frente, o primeiro objeto que ela agarrar indicará sua futura profissão. Diante dos meninos são postos caneta ou calculadora, diante das meninas uma cesta de costura ou fita métrica (Hirata, 1987:67). Essas diferenças constituem significativos elementos do universo simbólico das crianças que, ao crescerem, conviverão disciplinadamente com uma extrema divisão sexual do trabalho.

Na educação, o "modo de fazer" é considerado mais importante que o produto final em si, e a mãe oferece motivação para a criança a cada passo realizado, sempre enfatizando o esforço empreendido para atingir um bom resultado. A concordância, a harmonia são metas da pedagogia japonesa. Ensina-se que só há uma maneira correta de se fazer as coisas, e é preciso aprender como sentar, como falar em classe, como preparar o material sobre a mesa. Dá-se ênfase à memória e à repetição. A qualidade mais valorizada nas crianças é a habilidade de manter a harmonia nos relacionamentos.

As crianças crescem ouvindo os seguintes conselhos: seja obediente, cooperativo, gentil dócil, disposto..., e os imperativos: persista, suporte, reflita sobre sua própria fraqueza. Isso porque a mãe japonesa dedica-se igualmente ao desenvolvimento cognitivo, social e psicológico, onde cooperação, reciprocidade e sensibilidade em relação aos outros são características desejáveis.

Mas como são conseguidas?

No processo de envolver a criança aos objetivos da mãe, o princípio-chave parece ser "nunca ir contra a criança". O hábito é ensinado, e não apenas as regras. Mães e professores manifestam desagrado de maneiras sutis e trabalham tenazmente para criar um ambiente no qual as crianças não tenham outra escolha senão colaborar com sinceridade. Não se trata de nenhuma técnica moderna de "modificação comportamental", mas parte da filosofia tradicional japonesa. Segundo a meta do treinamento zen, o discípulo alcança a condição de mestre quando consegue impedir que um passarinho voe de seu braço simplesmente cedendo cada vez que o pássaro faz menção de decolar. Sem resistência, o passarinho não consegue impulso necessário no contato

com aquele braço e não pode voar. Por analogia, a criança está sempre no braço de "superiores", cuja passividade a impede de se rebelar e "voar". Outra dose de reforço à disciplina e complacência será dada na escola.

A entrada no meio escolar é um verdadeiro rito de iniciação, com todos os simbolismos que lhe são de direito. Nesse dia as crianças e familiares vestem roupas novas e os idosos os tradicionais kimonos para ocasiões especiais. Na cerimônia de recepção aos novos alunos, o diretor recebe os pais e alunos, apresenta os professores e funcionários, e os antigos alunos incumbem-se de tornar os ingressantes familiarizados com a escola, processo este que se repetirá de forma idêntica quando ingressarem para trabalhar numa empresa.

Preparando uma força-de-trabalho disciplinada: os paralelos da escola com a empresa

Os alunos são quase sempre promovidos por faixa etária, raramente são reprovados em virtude de suas incapacidades, assim como no emprego, onde serão promovidos por "senioridade", com os colegas recrutados na mesma época. Os professores dedicam mais tempo às crianças com mais dificuldades, objetivando nivelar a classe. As escolas japonesas trabalham no sentido de desenvolver nas crianças um potencial para múltiplos propósitos, o aprendizado é diversificado. Por exemplo, toda criança toca no mínimo dois instrumentos musicais, e a habilidade considerada importante é a capacidade de mudar de uma tarefa para outra. Da mesma forma as empresas operam com trabalhadores polivalentes, e os postos "especializados"⁸⁹ possuem normalmente um status inferior.

Outro recurso utilizado é o trabalho em grupo. As crianças ficam mais motivadas, estimulam os mais "atrasados". Os grupos também se revezam para servir o almoço na sala de aula, e fazem a faxina da escola. Esta idéia de fazer parte de um grupo e ter uma devida posição dentro dele é antiga no Japão, e acompanha a criança durante toda a vida. Por exemplo: toda

⁸⁹ O termo "especializado" está usado no sentido cunhado por Friedman (1972), em contraposição ao especialista, que seria o mais qualificado.

classe é dividida em grupos, tem um líder (toban) e cada grupo tem um chefe (hancho): são cargos de muita responsabilidade. Mas as meninas nunca podem assumir o cargo de chefes, chegam no máximo a vice-chefe. Assim como na escola, no trabalho atuarão em grupo, sendo polivalentes, se encarregando também dos serviços menos nobres como a faxina da fábrica. Não se contratam empreiteiras, de modo que são os próprios operários que se revezam em grupos para fazer a limpeza.

As aulas de ginástica ocorrem diariamente e servem para ensinar como se esforçar e desenvolver espírito coletivo. Nas empresas, a ginástica antes da jornada de trabalho é usada para colocar os trabalhadores numa disposição energética, num estado de espírito positivo e dispersar energias supérfluas. No Japão há uma crença generalizada no sentido de que o corpo é muito maleável se a força de vontade for grande. Pode-se até desmaiar depois de passado o suplício, mas é preciso superar os limites da resistência física (White, 1988:57).

Sabe-se que os secundaristas passam de 16 a 20 horas diárias estudando, e as manchetes anunciam que os dedicados funcionários estão morrendo de trabalhar. Somos tentados a acreditar que esse esquema é tão cruel aos estudantes japoneses quanto para a economia mundial. Considerando que esta busca de constante superação é comum a todas as empresas japonesas, pressionadas pela acirrada competição por sobrevivência, poderíamos ver o Japão como um barril de pólvora prestes a explodir. Entretanto, a combinação de empresas e um dirigismo de Estado no Japão surpreende, constituindo uma forma de capitalismo que vem sendo chamada de capitalismo organizado⁹⁰.

Toda empresa tem que tratar direta ou indiretamente com o governo em quase tudo que faz. O governo é a chave dos grandes negócios -concede assistência, dispõe de um sistema de

⁹⁰ O Japão veio materializar a proposta de Keynes, dos anos 20, de refuncionalização do capitalismo, ou seja " a criação de uma zona intermediária nem inteiramente pública nem totalmente privada, que ampliasse os canais de comunicação entre Estado e mundo dos negócios, diluindo suas fronteiras, de modo a permitir, através de consultas recíprocas permanentes e ajuda mútua, uma racionalidade maior para ambos, e em particular, um incremento da eficiência do setor privado a partir da coordenação das suas estratégias pelo poder público via "zona intermediária" (Tavares, 1992).

taxas favoráveis à exportação, controla e orienta o crédito, decide as facilidades financeiras a dar à empresa- sem interferir, contudo, na concorrência. O Estado tem uma presença marcante, não como fator inibidor, mas como racionalizador e coordenador das mudanças, buscando acelerar a transferência de recursos para setores considerados estratégicos, administrando ao mesmo tempo a desmobilização de segmentos menos competitivos.

O PAPEL DO ESTADO NO SUCESSO COMPETITIVO JAPONÊS

O Japão penetrou bastante tarde no cenário industrial, adotando uma versão conservadora da modernização (Moore, 1967:297). A trajetória japonesa é semelhante à alemã, onde emergiram regimes cujas políticas principais eram a repressão no país e a expansão no estrangeiro. Nos dois casos, a principal base social para esse programa foi uma coligação entre as elites comerciais-industriais e as classes governantes (Moore, 1967: 356). Assim, quando o Japão começou a se industrializar, no fim do século XIX, o governo criou e geriu determinadas indústrias consideradas críticas que já na virada do século passaram para o domínio exclusivo da iniciativa privada, especialmente dos "zaibatsus" ⁹¹.

O governo de ocupação preocupou-se em destruir os antigos "zaibatsus", fazendo com que esses grandes conglomerados sofressem profundas transformações levando a uma reorganização que gerou formas novas de organização industrial baseadas na flexibilidade, na coordenação e competição acirrada, os "keiretsu" ⁹². Nessa fase, o papel do governo foi o de potencializar a concorrência entre os keiretsu, ou seja, o Estado atuou sistematicamente no sentido de eliminar os principais entraves às grandes empresas. Suas principais ações foram de:

- 1) coordenar o processo de investimento do setor privado, apontando fronteiras de expansão e concedendo vantagens fiscais e creditícias;
- 2) limitar o espaço de concorrência no mercado interno aos grupos nacionais através do controle

⁹¹ "Zaibatsu" literalmente significa organização financeira dirigida por um pequeno grupo.

⁹² Embora as leis do comércio proibam os cartéis e monopólios, essas restrições foram abrandadas e autorizadas as fusões de companhias, pois havia excessiva concorrência e porque o Japão precisava reforçar seu aparato industrial para competir no mercado internacional.

das importações;

3) ajustar a política monetária de forma a subordiná-la aos interesses do crescimento industrial, tendo em vista a relevância do crédito bancário corrente para o financiamento industrial a longo prazo (Tavares,1992:42).

O Estado criou o Instituto Financeiro de Reconversão, para prover fundos às empresas privadas visando reiniciar a produção industrial e simultaneamente foram implantadas políticas visando o controle da inflação, a modernização das plantas e equipamentos, fomento das exportações. As empresas exportadoras foram contempladas com isenções tributárias e diversos programas creditícios para aquisição de bens de capital (Rattner,1988:27). O baixo custo dos produtos japoneses - transistores, máquinas fotográficas, rádios etc.- levou empresas norte-americanas e europeias a subcontratar a produção de determinados produtos. Em contrapartida, sua baixa qualidade forçou o Japão a buscar consultoria e tecnologia no exterior.

O período dos milagres começou em 1950. Já em meados de 60 a taxa média de crescimento do PIB japonês era de 13% ao ano. Durante todos estes anos, o principal fator de crescimento não foram as exportações, mas os investimentos. "Mesmo as crises do petróleo de 1973 e 1978 não conseguiram diminuir o ritmo da poupança privada⁹³ dos japoneses, estimada, em 1986, em 10 milhões de ienes por família (45 mil dólares).

Toda esta política de estrutura industrial era vista como legítima pelos empresários, parlamentares e trabalhadores, caracterizando como hegemônico o projeto de reconstrução nacional, pois havia um consenso do povo e da classe política japonesa quanto à propriedade do projeto de crescimento acelerado. O MITI teve um papel importante na formação desse consenso.

⁹³ No Japão a taxa de poupança se situa ao nível de 30% do PNB enquanto nos EUA se limita a 17%. Este diferencial reflete basicamente a maior propensão a poupar das famílias nipônicas, 3 vezes superior à americana. Essa diferença deve-se à necessidade de os japoneses arcarem com habitação, saúde, previdência social etc., já que seu governo não oferece as vantagens do "welfare state" americano ou europeu (Tavares,1992:75). O governo evitou envolvimento direto com a maioria das áreas de bem-estar social, rejeitando explicitamente a abordagem bismarckiana de industrialização alemã, que combinava crescimento com programas sociais (Pempel,1982:20).

O MITI (MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY)

O MITI foi criado em 1949, com funções de planificação, formulação e implantação de políticas industriais, buscando proteger e alimentar as indústrias japonesas até que pudessem competir em qualquer mercado do mundo. Rattner (1988) destaca como principais funções do MITI:

- a) realizar estudos prospectivos a partir dos quais são traçadas metas a serem alcançadas pelo setor privado, para que seja mantida a competitividade em nível internacional;
- b) elaborar políticas e diretrizes para que os setores estratégicos obtenham recursos financeiros dos bancos estatais e semi-etatais. Essas políticas são traçadas junto ao Ministério de Finanças (MOF), que orienta os bancos privados na concessão de crédito às indústrias, de acordo com suas normas;
- c) selecionar as indústrias a serem desenvolvidas e elaborar diretrizes e políticas para apoiá-las, como proteção da concorrência estrangeira às indústrias nascentes e incentivos para que alcancem rapidamente competitividade no mercado internacional. Essa proteção ocorre via: controle de câmbio e de divisas estrangeiras, tarifas sobre produtos importados, controle das importações e de investimentos estrangeiros e, a partir de 1980, apoio financeiro e isenções fiscais-tributárias;
- d) o MITI ainda limita ou proíbe investimentos duvidosos, incita a fusão de empresas⁹⁴ e é o órgão que faz pressão para modernização das máquinas tendo , portanto, importante papel na promoção de cartéis de desenvolvimento tecnológico⁹⁵.

⁹⁴ Segundo Vogel (1979:62), a interação mais significativa do MITI com empresas ocorre quando uma área em declínio precisa de ajuda, ou uma em crescimento precisa de financiamento ou outros recursos para se modernizar. Nesse caso, a fusão é parte da solução.

⁹⁵ A formação desses cartéis decorre de uma escolha negociada. O MITI, a partir de consultas a órgãos de classe, universidades, escolhe algumas entre as empresas mais bem-sucedidas do setor. As empresas excluídas tendem, assim, a perder a competitividade ante as demais

Apesar de sua importância, o MITI é o menor dos ministérios da área econômica⁹⁶. Através do MITI o governo limitou o número de empresas desejosas de entrar em determinados segmentos tecnológicos para evitar concorrência interna excessiva, pelo menos até que as firmas pioneiras tivessem conseguido se estabelecer e tornar seus produtos competitivos⁹⁷.

Depois do impulso inicial do Estado e da ação coordenadora do MITI no imediato pós-guerra, os keiretsu começaram a andar com as próprias pernas, não precisavam mais de quem conduzisse suas ações; o MITI estava perdendo poder.

A CRISE DE 1973 E A CONCORRÊNCIA INTERBUROCRÁTICA

O início dos anos 70 pareciam anunciar o fim do milagre japonês. A desvalorização do dólar em 1971 e posteriormente o choque do petróleo afetaram os rumos da economia japonesa. Entre 1973 e 1977 o Japão viveu a pior recessão industrial da história recente. O governo atuou no sentido de promover o desenvolvimento de setores de ponta e apoiar a reestruturação de

(Tavares, 1992:118).

⁹⁶ De acordo com Tavares (et al, 1992:19), quando se trata do sistema político japonês é importante distinguir entre "strong state" e "big government". O Japão possui um "strong state" no sentido de que dispõe de um poder executivo capaz de coordenar e compatibilizar as estratégias dos grandes grupos e uma burocracia com um núcleo autônomo - autonomia entendida aqui como independência consentida-, o suficiente para estabelecer prioridades na agenda da nação, e dotada da respeitabilidade necessária para ser ouvida. Não possui um "big government", no sentido de que seu setor produtivo estatal é negligenciável, sua receita fiscal como proporção do PIB é menor que a americana, alemã ou britânica, assim como seus gastos públicos. O governo gasta 16,8% do PNB, comparado com 23,9% dos EUA, 31,5% da Inglaterra e 40,2% da Itália (Okimoto, 1989:2). Ocorre que empresas de fornecimento de eletricidade e gás, ferro e aço, mineração de carvão, fabricação de motores, que na Europa são administradas pelo governo, no Japão o são pela iniciativa privada (Allen, 1983:45).

⁹⁷ Iniciada a produção local de um certo produto, ficava limitada a importação de similares. No caso dos computadores, quando as empresas japonesas ainda não estavam aptas a concorrer com similares estrangeiros, no começo da década de 70, o governo impôs restrição às importações, a fim de proteger as empresas nacionais. Cada caso particular de importação de computadores requeria licença especial do MITI. O MITI incentivava as empresas a importar tecnologia, controlando as condições contratuais, para não prejudicar as políticas industriais do governo nem a autonomia e capacidade de inovação das firmas. Para obter licença de importação de tecnologia, as empresas deviam apresentar ao MITI estudos detalhados da capacidade de produção estimada e dos planos de comercialização.

indústrias deprimidas via redução da capacidade de produção, modernização tecnológica e especialização em produtos de maior valor agregado. Internamente deu-se ênfase à promoção à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) intensivos. A nova política industrial do início de 80 deu o máximo de apoio ao desenvolvimento tecnológico nacional.

O choque de 1973 fez com que se abrissem novas perspectivas e desafios ao MITI; a crise da economia era uma oportunidade de esse ministério voltar a coordenar o setor industrial. Diante desse quadro, as preocupações centraram-se no fomento das atividades de (P&D) nas indústrias mais próximas da fronteira tecnológica. Investindo nessa área, o MITI esperava lançar as bases para uma nova trajetória de crescimento. Inicialmente foram escolhidos os setores estratégicos a longo prazo de: equipamento industrial, eletrônica de informação, aviação e energia nuclear. Contudo, a realização dessa meta não se deu sem luta. Existe atualmente uma intensa concorrência entre os ministérios que disputam a organização do processo de difusão das novas tecnologias. Conforme novos produtos e novos setores se situem em fronteiras jurisdicionais entre MITI, MPT (correios e telecomunicações) MOF, Ministério da Educação, tais setores se tornam imediatamente objeto de disputa entre eles, como forma de graduação de seu status e prestígio na hierarquia burocrático-ministerial (Tavares, 1992:22).

Dentro desta ótica "concorrencial" a luta interburocrática pela monopolização da organização dos novos setores tem como resultado o conflito e o dinamismo, que segundo Tavares (1992:23) parece ser o segredo da força do capitalismo japonês. Nesse caso, o conceito de "concorrência weberiana" serve para questionar a tese que equaciona burocratização com perda de eficiência e emperramento da agilidade administrativa, ou seja, desmistifica a idéia de burocratização como perda de eficiência e sugere que, dentro da burocracia, o conflito pode ser condição do incremento de produtividade, ingrediente fundamental do capitalismo japonês.

Três fatores contribuíram para o sucesso das exportações: grande esforço de venda no exterior, especialmente nos Estados Unidos, baixo valor relativo do iene ante o dólar e políticas de racionalização de custos que foram aprofundadas a partir de 1974. Parece correto afirmar que

o sucesso da reconstrução da economia japonesa foi alcançado pela colaboração efetiva entre as empresas privadas e o governo, bem como pela estabilidade e continuidade do mesmo partido ao longo de várias décadas. Desde 1945 o poder político tem permanecido com o PLD (Partido Liberal Democrata) que sempre demonstrou "boa vontade" em relação à empresa privada. Apesar do peso da burocracia no poder político dentro do capitalismo maduro, não se pode esquecer do Poder Legislativo, que é sem dúvida um ator político influente. Suas conexões com o Executivo são outro aspecto a ser destacado nas relações entre Estado e empresas no Japão.

Existe um intercâmbio de pessoal bastante intenso do governo para as empresas; esse processo de migração é chamado "amakudari". Amakudari significa literalmente "cair do céu". Este termo refere-se ao processo de absorção de burocratas recém-aposentados pelo setor privado e configura mais uma prática destinada a alargar canais de comunicação entre o Executivo e as empresas via interpenetração de pessoal (ver Quadro 2).

Quadro 2

ABSORÇÃO DE EX-BUROC RATAS PELO SETOR PRIVADO: 1986

MINISTÉRIO	Nº DE REEMPREGADOS	MINISTÉRIO	Nº DE REEMPREGADOS
Financas	44	Construção	10
MITI	17	Correio e Telecom.	9
Transporte	15	Trabalho	3
Agricultura	14	Educação	2
Saúde e Bem-Estar Social	10	Relações Exteriores	1

Fonte: Tavares (et.al), 1992:29.

Da mesma forma, é freqüente a transferência de administradores de empresas para repartições governamentais, tornando muito tênues as fronteiras entre o público e o privado. Por fim, o fenômeno mais interessante e merecedor de registro é a ponte entre Executivo e Legislativo pela migração de burocratas para o Partido Liberal Democrata (PLD), um análogo do amakudari (Tavares, 1992:25) (ver quadro 3)

Quadro 3
POSTOS PREVIAMENTE OCUPADOS PELOS
PRIMEIROS MINISTROS: 1956-1984

Primeiro- Ministro	Finanças	MITI	Rel. Exte- riores	Defesa	Sec. geral do partido
Nakasone		X		X	X
Suzuki					
Ohira	X	X	X		X
Fukuda	X		X		X
Miki		X	X		X
Tanaka	X	X			X
Sato	X	X			X
Ikeda	X	X			X
Kishi		X	X		X
Ishibashi	X	X			

Fonte: Tavares (et al) 1992:25

Pode-se concluir que a "expertise" em assuntos econômicos tem sido um pré-requisito fundamental para a liderança política no Japão, nas últimas décadas, e fica mais fácil entender o consenso entre Estado, burocracia e capital privado.

A obtenção, análise e difusão de informação, monitoramento do desenvolvimento tecnológico e controle da concorrência, abertura de fronteira no exterior e diluição dos riscos e incertezas embutidos em todos esses processos são os resultados mais expressivos alcançados por este "network state", daí decorre a característica desenvolvimentista do Estado. A efetividade da política industrial japonesa deve-se ao elevado grau de coerência entre a organização estatal e empresarial, tanto em nível de planejamento quanto de implementação. "Do ponto de vista organizacional, a ação do Estado - e particularmente do MITI- é facilitada pela elevada qualidade técnica de seus quadros⁹⁸ e pela existência de vários pontos de acesso ao setor privado.

⁹⁸ Faure (1984:369) destaca a extrema homogeneidade na formação do quadro administrativo. Mais de 3/4 dos novos contratados do MITI vêm da Faculdade de Direito de Tóquio, e dos 17 altos funcionários desse órgão, somente 2 têm outra formação.

RECUPERAÇÃO DA ECONOMIA VIA PESQUISA & DESENVOLVIMENTO.

Muito embora o desenvolvimento tecnológico seja tarefa do setor privado, as novas tecnologias - microeletrônica, informática, automação industrial, fontes alternativas de energia, biotecnologia, novos materiais - recebem apoio governamental pois: requerem longos períodos de pesquisa e desenvolvimento; consituem prioridade no plano nacional de desenvolvimento; exigem investimentos de grande vulto; precisam da coordenação do governo por exigirem a colaboração de diversas empresas, normalmente concorrentes num mesmo mercado (Rattner, 1988:31).

Os 3 setores high-tech são: informação (semicondutores, computadores, telecomunicações), novos materiais e biotecnologia. O apoio do governo a esses segmentos é anterior a 1973, mas era quase que exclusivamente voltado para o desenvolvimento de projetos que oferecessem resultado comercial. Somente a partir de 1981, por iniciativa do MITI, é que o governo lançou seu primeiro programa de pesquisa básica, o Programa de Pesquisas e Desenvolvimento de Tecnologias de Base de Próxima Geração. Após 1985 as despesas com P&D aumentaram progressivamente, colocando o Japão no 2º lugar, junto com a URSS, entre as nações que mais investem nessa área (ver tabela 9).

TABELA 9

INDICADORES DE DESPESAS EM P&D NO JAPÃO

países	ano	despesas em bilhões de ienes	particip/ do governo	% do PNB
EUA	1984	22,782	46,6	2,62
URSS	1983	8,063	48,2	-
Japão	1985	8,116	19,4	2,53
Alemanha	1983	4,352	42,3	2,80
Reino Unido	1983	2,638	57,8	-

Fonte: Foreign Press Center of Japan, 1987 apud Tavares (1992:113).

O elevado crescimento das despesas com P&D não decorre da contribuição do governo.

No início dos anos 70, o governo respondia por 30% dos recursos alocados, já nos anos 80, essa taxa caía para 23,6% dos gastos, enquanto nos EUA, Inglaterra e Alemanha, o financiamento público girava em torno de 46,1%, 49,8% e 43,5% respectivamente. Essa situação deve-se à aceleração dos gastos com P&D pelo setor privado, face ao aumento da concorrência nos segmentos de tecnologia de ponta (especialmente farmacêutica e eletrônica).

As particularidades do mercado de trabalho japonês (baixa mobilidade entre firmas, recrutamento de recém-graduados) exerce uma significativa influência na formação de cientistas e engenheiros e conseqüentemente no caráter da P&D japonesa. Estudando setores high-tech como a biotecnologia, constatou-se que apenas 25% do pessoal de P&D haviam sido recrutados de outras firmas ⁹⁹, a maioria das indústrias preferia reciclar o pessoal já existente ou recrutar recém-formados. No total, apenas 7% do pessoal de P&D em biotecnologia já havia mudado de emprego no Japão, enquanto nos EUA a taxa de mobilidade era de 37%. No Japão, é muito difícil recrutar pessoal experiente em P&D de outras firmas dadas as condições do mercado de trabalho, e mesmo das universidades, pela baixa qualidade das pesquisas.

A pesquisa "de segunda categoria" feita na universidade diminui muito o potencial de sinergia das relações de cooperação entre empresa e universidade, e nesse sentido os EUA levam grande vantagem. Por esse motivo, uma reforma na educação superior está na mira das políticas públicas no Japão, dada a deficiência de sua infra-estrutura. Embora as universidades paguem bem aos professores¹⁰⁰ das áreas das ciências, como se fossem pesquisadores em tempo integral, são escassos os fundos governamentais dedicados ao subsídio da formação de estudantes em forma de bolsas de estudos de forma que a continuidade da educação, o aprimoramento, depende exclusivamente de recursos familiares ou da qualificação dada nas empresas.

⁹⁹ Dados coletados em pesquisa realizada pelo MITI em 1982.

¹⁰⁰ Houve um aumento expressivo de 39.100 cientistas e engenheiros em 1965 para 102.600 em 1981 nas universidades japonesas (Okimoto e Saxonhouse, 1987:394).

Quadro 4
Orçamento do Ministério da Educação (1988)

Educação compulsória	46,5%
Universidades nacionais	34,4%
Ajuda p/ escolas privadas	6,0%
Escolas públicas locais	5,1%
Ajuda a estudantes	1,5%
PESQUISA CIENTÍFICA	0,9%
Material didático p/esc. elementar	0,8%
Outros	4,8%

Fonte: Fazzoli Filho (1991)

O governo americano fornece 4,8 bilhões de dólares para pesquisa nas universidades, enquanto o japonês só dispende 1/6 desse valor. Aproximadamente 1/3 dos cientistas e engenheiros americanos que não têm doutorado faz algum curso de especialização em nível de mestrado, e nem 5% fazem o mesmo no Japão (Okimoto, 1987:412). Eles fazem suas teses¹⁰¹ no local de trabalho. A admissão a uma carreira tanto nas grandes companhias como nos ministérios é feita através de um dos mais rigorosos processos do mundo (Janeira, 1985:67). Uma enquete do MITI em 104 firmas de vários setores revelou que 80% de pessoal de P&D foram treinados exclusivamente no interior das firmas, uma taxa surpreendente para indústrias high-tech, como por exemplo a de biotecnologia.

Apesar desses fatos, o governo tem um papel ativo na área, usando principalmente de tratamento fiscal favorecido às empresas que investem em P&D¹⁰². As empresas responderam satisfatoriamente às políticas tecnológicas do governo. Ao final da década de 70, o registro de patentes industriais do Japão era 3 vezes maior que o da Alemanha Ocidental, embora os gastos dessa última com P&D (em porcentagem de suas vendas) fossem bem superiores. O aumento de

¹⁰¹ Na Fujitsu, por exemplo, a seleção para chefes de seção consiste na realização de determinados cursos por correspondência, e em escrever uma tese sobre algum aspecto da organização, sob orientação de um gerente (Sako e Dore, 1989:88). No processo de admissão na Mitsubishi, o candidato deverá passar por um curso de instrução em grupo de duas semanas e, se aprovado, faz um ano de treinamento num departamento, ao fim do qual deverá apresentar uma tese. Se esta for aceita, será admitido como membro da companhia.

¹⁰² "Em alguns segmentos, como fontes alternativas de energia, novos materiais e biotecnologia, o estado arca com todas as despesas, em outras, como computadores e circuitos integrados, a assistência pública se faz através de empréstimos a taxas preferenciais" (Tavares, 1992:114).

investimento em P&D em setores estratégicos (informática e comunicações) vem reforçando a posição tecnológica japonesa diante dos outros países.

Na maioria dos países, a taxa de patentes por cientistas e engenheiros , assim como gastos com P&D declinou nas 3 últimas décadas, até mesmo a França e a Alemanha Ocidental receberam em fins da década de 80 a metade das patentes que receberam em meados dos anos 60. Por outro lado, o número de patentes recebidas pelos japoneses quadruplicou entre 1967 e 1984 (Okimoto e Saxonhouse,1987:385). Convém lembrar que esse aumento no número de patentes deve muito às políticas de benefício das empresas, como Hitachi, Matsushita, Fuji, Toshiba, Sony, que dão bônus especiais a seus funcionários quando suas invenções resultam em emissão de patentes.

De 1965 a 1980, os gastos em P&D cresceram a uma taxa percentual maior do que em qualquer outro país, assim como sua taxa de produtividade. Em 10 anos, os japoneses dobraram sua participação no volume de patentes emitidas nos EUA, ampliando-a de 8,9% em 1975 para 17,9% em 1985 (Tavares,1992:114).

Porém, mais importante que esses dados quantitativos são as mudanças de natureza qualitativa realizadas no sistema nacional e as inovações. Existem alguns pontos a destacar sobre a natureza da política de P&D desenvolvida no Japão:

- a P&D é integrada à produção, onde gerentes, engenheiros e trabalhadores acostumaram-se a pensar o processo de produção como um sistema integrado ao projeto de engenharia, de processo e de produto, fazendo da fábrica um laboratório permanente. Este sistema de engenharia simultânea tem suas origens no uso que a indústria japonesa fez da Engenharia Reversa após a 2ª Guerra¹⁰³.

- as políticas sociais relacionadas à educação e ao treinamento da mão-de-obra, de forma a

¹⁰³ A Engenharia Reversa transformou-se no melhor método de absorver e aperfeiçoar tecnologia externa sem recorrer ao investimento externo, nem a transferência de "design" e processos estrangeiros.

adequá-las a um sistema baseado na mudança técnica e na qualidade do produto;

- o papel do MITI na formulação e implementação de políticas de ciência e tecnologia. O MITI também influencia a formação de cartéis de desenvolvimento tecnológico.

O MITI atua como coordenador de projetos de P&D realizados com a participação do governo e do setor privado, tais como: automação industrial, optoeletrônica e o projeto nacional de computadores super-rápidos, iniciado em 1981. Um dos projetos coordenados pelo MITI que mais se destaca internacionalmente é o dos computadores inteligentes de quinta geração. A quinta geração deve ter capacidade de simular processos dedutivos, receber ordens em língua natural, entendendo palavras que não estão armazenadas em sua memória etc. Além de promover as "indústrias do futuro", o MITI desempenha um papel fundamental na formulação de políticas para os setores recessivos, como têxtil, construção naval, petroquímica e alumínio, incentivando-os a diversificar suas atividades mediante inovação de produtos ¹⁰⁴. O clima de concorrência agressiva fez com que empresas que não conseguissem sobreviver encerrassem suas atividades ou fossem absorvidas por firmas mais dinâmicas. Em casos de impactos econômicos e sociais mais sérios, o MITI assume a responsabilidade de orientar e incentivar as empresas em declínio para outras áreas de tecnologia.

Pode-se concluir que, no Japão, o Estado potencializa a ação dos agentes privados, criando formas particulares de coordenação, age como um espaço institucional particular de pré-conciliação de interesses e não de sua determinação (Tavares, 1992:92).

Por isso, as opiniões sobre o papel da política industrial na competitividade japonesa atual são divergentes. Dentre os autores de maior relevância destacam-se:

1) o primeiro grupo, que tem como expoente Chalmers Johnson (1982), defende que o Japão

¹⁰⁴ "Assim, algumas empresas têxteis começaram a produzir circuitos integrados, empresas petroquímicas entram na área da biotecnologia e produtores de relógios desenvolvem novos tipos de diafragma para câmaras fotográficas e floppy disk-drives" (Rattner, 1988:31).

constitui uma nova forma de capitalismo, de natureza burocrático-desenvolvimentista, e não simplesmente regulatória, onde uma elite político burocrática, apoiada numa racionalidade econômica eficientista, age de modo cooperativo com o setor privado, fazendo uso de instrumentos de intervenção baseados em mecanismos de mercado. David Friedman (1988) classifica essa explicação como "tese da regulação burocrática";

2) um segundo grupo, liderado por Philip Trezize, nega a relevância do papel do Estado no processo de desenvolvimento do Japão no pós-guerra. Para esse economista a PI japonesa é considerada ineficaz e o crescimento acelerado de 1955 a 1973 teria ocorrido de qualquer modo, movido por forças do mercado. Essa seria a "tese da regulação do mercado"(Friedman, 1988);

3) o terceiro grupo, onde se destaca Hugh Patrick, numa visão mais moderada, advoga uma posição intermediária entre os demais. Para ele a PI foi um instrumento importante no desenvolvimento japonês, mas o papel principal coube ao setor privado, enquadrando-se, portanto, na tese da regulação do mercado.

Segundo Tavares (1992) a primeira e a terceira correntes explicativas estariam mais próximas da realidade. A questão básica que as diferencia resume-se na identificação dos agentes, ou seja racionalidade pública ou privada, responsável pelo sucesso japonês.

David Friedman(1988) apresenta uma explicação alternativa onde nem a tese da regulação burocrática nem a da regulação do mercado seriam suficientes pra explicar o sucesso industrial japonês. Essas explicações de nível macroeconômico quase sempre negligenciam o incremento da produção flexível que, na opinião do autor, é a principal responsável pela rápida inovação de produto e competitividade japonesa (Friedman,1988:217). Assim, para se apreender a natureza e profundidade das mudanças que ocorreram no Japão, é necessário ter uma visão que inclua aspectos relacionados à organização industrial, levando-se em conta as transformações ocorridas nos diferentes mercados, finalmente as formas de organização da produção nas fábricas (Tavares,1992:123). É nessa perspectiva que situo este trabalho.

A maior competitividade do Japão não decorre apenas do investimento que fizeram nesses equipamentos mas, fundamentalmente, na forma mais eficiente de usá-los, para a qual mudanças organizacionais foram muito importantes. Enfrentando crises, reajustes, para se adequar às novas condições do mercado, a indústria japonesa não demitiu a mão-de-obra especializada, o que permitiu o desenvolvimento de novas formas de administração da produção baseada em automação programada, como JIT e economia de escopo voltada para a redução de custos e melhor qualidade de seus produtos. Como vimos, tais medidas envolvem atitudes extremamente cooperativas, tanto por parte das empresas envolvidas quanto dos operários e gerentes das fábricas. "A vulnerabilidade de um sistema JIT a conflitos trabalhistas e as limitações no suprimento de insumos é muito superior à do modelo fordista. Em compensação, seu potencial de redução de custos mostrou-se substancialmente superior" (Tavares,1992:129). Este sistema gerencial busca ampliar o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade do produto final e dá muita ênfase aos ganhos advindos da difusão de conhecimento obtido no processo de "learning by doing".

A maior produtividade¹⁰⁵ e flexibilidade da indústria japonesa não se resume apenas em dispor de máquinas mais eficientes, o que pode ser rapidamente difundido, mas na forma inédita de organização fabril e empresarial cujas características básicas não permitem tão fácil e rápida difusão nos países de capitalismo avançado, uma vez que coloca em xeque padrões de relacionamento intra e interempresas há muito cristalizados (Tavares,1992:133). As mudanças necessárias para se partir de um modelo fordista e adotar um sistema japonês são bastante complexas mas parecem ser necessárias para que se consiga efetivar os ganhos de produtividade, advindos da revolução da eletrônica. É esta vantagem competitiva dos japoneses que lhes garante condições de se manterem por mais algum tempo na vanguarda da industrialização mundial. É para não ficar muito atrás que firmas ocidentais estão interessadas em importar ou adaptar este novo jeito de produzir, o "Modelo Japonês".

¹⁰⁵ No período de 1969 a 1985, a variedade de modelos de automóveis sendo montados passou de 85 para 420, um aumento de 500%.

Como essas mudanças estão atingindo as firmas e trabalhadores brasileiros? Como vem se difundindo o Modelo Japonês no Brasil? Quais as implicações da adoção do JIT sobre a organização do trabalho, as políticas de pessoal e relações industriais? A próxima parte analisa os impactos do Modelo Japonês em firmas brasileiras.

PARTE III

O JUST-IN-TIME NO BRASIL :

IMPLICAÇÕES PARA OS

TRABALHADORES

ENTRADA E DIFUSÃO DO MODELO JAPONÊS NO BRASIL

No ambiente comercial competitivo atual, qualquer atraso na adoção de tecnologia mais avançada é caro. Os atrasos na adoção das técnicas melhoradas de administração não são menos caros". (Imai, 1988: XXII)

Em que conjuntura o Modelo Japonês foi trazido ao Brasil?

Para abordar esta questão é fundamental que se entenda qual era o padrão de utilização e controle da mão-de-obra na década de 70, bem como as modificações político-econômicas pós-78, para se compreender a necessidade de novos padrões gerenciais em função de uma nova conjuntura.

Rotinização : o "modelo anterior"

Segundo Carvalho (1987), a conjuntura dos anos 70 determinou um padrão predatório de uso da mão-de-obra na indústria brasileira caracterizado pela exploração intensiva dos trabalhadores e utilização da rotatividade elevada como instrumento de controle. Vivia-se uma economia em crescimento, mercado em expansão, protegido e subsidiado, onde a produção estava voltada para atender a demanda interna. A meta era produzir em quantidade de forma que maior produção já significava maior lucro, justificando uma economia de escala. Nessa conjuntura, a expansão estava garantida para todas as firmas que operassem com um mínimo de eficiência. O modelo de organização do trabalho predominante nessa década foi denominado Rotinização (Fleury,

1983:92), caracterizado por :

- a) planejamento e divisão de tarefas para que pudessem ser executadas por trabalhadores semiqualeificados, demandando assim um curto período de treinamento;
- b) facilidade de substituição da força de trabalho, em decorrência da simplificação das tarefas;
- c) estruturação de um sistema hierárquico verticalizado para coordenação e supervisão das tarefas, institucionalizando a categoria de "inspetor", que era o responsável pela vigilância da força de trabalho¹⁰⁶.

A rotinização reduzia a necessidade de mão-de-obra qualificada e viabilizava o uso da rotatividade principalmente como instrumento de controle pela ameaça de desemprego aos trabalhadores. Silva (1981) e Humphrey (1982:108) constatam que a rotatividade não é feita simplesmente com intuito de manter os salários baixos, aliás nas grandes empresas a rotatividade é associada aos altos salários relativos gerando nos empregados uma submissão via remuneração e ameaça do "facão". Ao desencadear o "corte", a empresa reforça a disciplina no trabalho para aqueles que permanecem empregados, porque a mesma possibilidade de punição com demissão para os atos de indisciplina estende-se implicitamente a todos, instituindo um modelo desejável de trabalhador (Silva, 1981:159). Um salário mais alto assegurava o fornecimento adequado de mão-de-obra substituta, funcionando como um atrativo, e a eventual perda do emprego era uma ameaça constante.

Essas duas políticas juntas -altos salários e rotatividade-garantiam um alto grau de disciplina e controle nas fábricas na década de 70. Mas esse modelo tinha dois pontos frágeis: o poder de barganha dos operários qualificados, que eram menos vulneráveis à ameaça de demissão; e a organização dos trabalhadores, onde grupos militantes forçavam a negociação apesar da repressão do Estado (Humphrey, 1982:118).

A realização compulsória de horas extras e aceleração dos ritmos de trabalho eram garan-

¹⁰⁶ ..."novos empregos são criados e outros se transformam, em particular, com a crescente complexidade e integração de funções, aparecem novas funções de organização do trabalho e controle dos trabalhadores" (Humphrey, 1981:53).

tidos por uma hierarquia fabril rígida e centralizada. As condições de vida e de trabalho do operariado brasileiro foram bastante deterioradas a partir de 1964, com o incremento da repressão e do autoritarismo de Estado. A legislação trabalhista vigente impossibilitava a realização de greves, proibia a negociação direta com o patronato e, somada à política salarial do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, favorecia a arbitragem estatal. A edição do Ato Institucional nº 5, em 1968, praticamente inviabilizou a oposição coletiva dos trabalhadores à exploração e dominação capitalistas. A caça aos líderes combativos e o peleguismo foram tirando dos sindicatos a capacidade de luta e representação, limitando-os a instituições burocráticas e assistencialistas (Leite M.,1985:100).

O CONTEXTO PÓS-78:

A partir de 1978 o padrão de gestão apresentado foi se alterando. Fleury (1983:60) aponta alguns determinantes econômicos, políticos e socioculturais para tal modificação. No plano econômico, o final da década de 70 apresentava um quadro recessivo. Houve um desaquecimento da economia, uma retração de mercado que obrigou a indústria brasileira a ser mais eficiente e competitiva, intensificando assim a participação no mercado externo. Essa situação exigia mudanças radicais nos sistemas de produção, para que os produtos nacionais atingissem padrões de qualidade capazes de concorrer com os países centrais.

No plano político, também ocorriam agitadas transformações. Enquanto a situação econômica deteriorava-se, a crise do regime militar se acentuava, pressionada por movimentos sociais - contra carestia, associação de moradores, Comunidades Eclesiais de Base, greves etc. O reaparecimento do movimento operário na arena política favoreceu o surgimento do novo sindicalismo, com perspectivas mais amplas de atuação, associando à luta por salários as reivindicações relativas às condições de trabalho e aumento do poder sindical (Leite M.,1985:117). Encabeçado pela indústria de ponta, o operariado criou novas formas de organização (comissões de fábrica) e de luta (operação tartatuga, greve pipoca etc.) dando maior vitalidade aos sindicatos, que foram reconquistando penetração e legitimidade nas bases. As greves e as mobilizações

populares fortaleciam a oposição ao autoritarismo, trazendo à tona a necessidade de criar novas formas - tanto por parte do Estado como por parte do patronato- de relacionamento com os trabalhadores, que substituíssem em parte a política explicitamente repressora vigente até aquele momento.

O ressurgimento das manifestações coletivas de protesto a partir de 1978 suscitou uma certa "modernização" da mentalidade das lideranças empresariais no que se refere à convivência com conflitos trabalhistas. Dada a impossibilidade de evitá-los, nada mais sensato, ao capital, que administrá-los e, para tanto, outros atores ganharam espaço e colaboraram para expandir o terreno das negociações coletivas: os profissionais de Recursos Humanos e Relações Industriais. O ideal da eliminação do conflito tornou-se o ideal da administração do conflito através da estratégia combinada entre o atendimento das necessidades econômicas e salariais e a promoção da satisfação psicológica e social (Nogueira, 1986:77). Um novo padrão de relações entre capital e trabalho foi se delineando baseado na alteração do equilíbrio de forças na empresa, o que influenciou de maneira decisiva a gestão e o controle da mão-de-obra.

O final dos anos 70 caracterizou-se pela busca de uma melhora geral no clima de trabalho. Aparentemente crescia o nível de respeito da chefia pelos funcionários, o que por um lado foi uma conquista dos trabalhadores, e por outro, os prenúncios de uma nova forma de utilização e controle da força de trabalho por parte da gerência¹⁰⁷.

...greves ou medo de greves têm se mostrado historicamente como um poderoso componente no direcionamento da busca de novas técnicas ¹⁰⁸.

o patronato brasileiro estava interessado em conhecer um modelo alternativo para administração tradicional de pessoal, e um possível modelo de resolução de conflitos entre capital e trabalho (Freysenet e Hirata, 1985:13-14).

O modelo de rotinização havia se tornado obsoleto, era preciso buscar novos esquemas de

¹⁰⁷ Os empresários, impressionados com o "milagre japonês", já vinham estudando o modelo desde a década de 70. Verificamos que as publicações patronais datam de 1976, ou seja bem antes da utilização efetiva do "modelo" no Brasil, que apenas se generalizou em meados dos anos 80.

¹⁰⁸ Rosenberg apud Fleury, A. (1985:55).

organização que aumentassem a eficiência pois o imperativo era racionalizar o trabalho . A saída adotada pela indústria manufatureira foram as inovações tecnológicas e também organizacionais.

Os anos 80: inovações tecnológicas e organizacionais

A economia brasileira entrou na década de 80 marcada por crise econômica e recessão. Em 1982 houve uma brutal queda na produção industrial, de modo que o maior desafio das empresas nessa década foi ganhar eficiência para elevar a produção e aumentar a competitividade. O desempenho das exportações adquiriu uma nova importância estratégica na criação de divisas para o país, exigindo uma mudança estrutural na economia. As palavras de ordem eram modernização, produtividade e qualidade.

Segundo Diaz (1988:26), as novas tecnologias na indústria englobam 3 processos que podem ou não ocorrer simultaneamente:

- 1) automação microeletrônica (AME), a que Fleury chama de modernização parcial;
- 2) informática: tecnologia de recolhimento, centralização e processamento de informações;
- 3) inovação organizacional, a que Tauile se refere como TOSP (Tecnologia da Organização Social da Produção) e Fleury como sistêmica. Essa inovação pode ou não vir acompanhada da AME.

Os setores que investiram em NT e ampliação da capacidade começaram a se recuperar da crise em 1986. Vendeu-se muito em função do Plano Cruzado, principalmente em sua fase inicial, o que provocou um superaquecimento da demanda. Porém, apesar do crescimento das vendas, a rentabilidade foi baixa pois os preços estavam congelados e a indústria não teve repassados os custos dos principais insumos. Os salários representavam apenas 15 a 20% do custo da produção, o problema estava nos preços da matéria-prima e serviços. A saída foi reduzir os custos, que é uma das principais metas do JIT.

A retração do mercado que ocorreu em 1987, reforçou a busca de racionalização. Na automobilística, por exemplo, as vendas internas despencaram 48% pois o Plano Cruzado II

aumentou as alíquotas do IPI (Imposto sobre Produto Industrializados) de 28% para 90%. Mais tarde esse índice fixou-se nos 40%, mas mesmo assim elevou o preço final dos carros a níveis proibitivos para a classe média brasileira. Em 1987, a política cambial do governo voltou a estimular fortemente as exportações. Contrastando com a situação de vendas internas, 1987 foi o ano recorde na história das montadoras, foram exportados 345.555 veículos. Para sustentar essa quota, o setor de autopeças teve que desenvolver qualidade, preços e pontualidade. Muitas empresas que não haviam se preocupado com essas questões até aquele momento, por não terem concorrente no mercado interno, tiveram que traçar planos para ganhar competitividade¹⁰⁹.

No nível tecnológico, houve uma difusão dos equipamentos de base microeletrônica que propiciassem aumento da produtividade e uma melhoria substancial da qualidade dos produtos (maior precisão, homogeneidade, confiabilidade) requisito essencial para concorrer no exigente mercado internacional. No nível organizacional crescia o interesse pelas técnicas japonesas que promovessem maior flexibilidade à organização da produção e do trabalho, no entanto as condições não eram as mais propícias.

Condições adversas à importação do "Modelo Japonês"

A intenção de inovar com métodos japoneses encontrou condições externas pouco favoráveis. Havia muitos entraves ao JIT/Kanban:

- instabilidade econômica, inflação elevada que fazem do sistema de estoque mínimo um contrasenso econômico, obrigando as firmas a manterem estoques para se prevenirem de falhas no fornecimento;
- rede de subcontratação ineficaz;
- um sistema de transporte que deixa a desejar ante as dimensões continentais do país, dificultando

¹⁰⁹ Essa opinião foi confirmada pela declaração de um assessor de planejamento técnico de uma indústria de autopeças: *"Como a nossa empresa é um monopólio, não tem concorrência a nível de mercado nacional, então não precisa fazer 'dumping', mas a nível internacional teremos que estudar uma redução de preços"*. Tal estudo forçou essa firma a iniciar a implantação do TQC pela área mais difícil, mas justamente a que produz peças para exportação.

as entregas 'just-in-time';

- restrições alfandegárias à importação de componentes ¹¹⁰.

O JIT é emperrado por um processo moroso da alfândega, e as empresas que dependem de insumos importados não têm garantia de fluxo satisfatório, por vezes não conseguem importar a quantidade que necessitam, então não podem trabalhar com um Kanban externo.

O JIT pressupõe relações de confiança e cooperação entre os atores. No Brasil, ao contrário, a montadora teme o atraso ou a má qualidade do fornecedor, o governo não assegura a política de financiamento; o patrão teme a operação tartaruga, a greve; o empregado receia ser despedido, enfim, não é bem um quadro de relações de confiança que garanta que ninguém falhará. A esse quadro, somam-se as dificuldades relacionadas à mão-de-obra, um dos principais obstáculos aos CCQs. Segundo um administrador de empresas :

Kanban é muito difícil, porque ninguém pode falhar, porque se um falhar entope tudo, então o risco é muito grande.

O *turn-over* elevado impossibilita uma boa política de qualidade e a criação de envolvimento do trabalhador com a empresa.

...o problema do Brasil é a rotatividade dos empregados. No Japão, depois que entra, dificilmente sai, então todo conhecimento é cumulativo. (engenheiro)

O baixo nível educacional dos trabalhadores dificulta o trabalho com ...

(...) a metodologia do CCQ. Isto vai sobrecarregando o pessoal das áreas técnicas de apoio - projeto e manutenção-, que é solicitado todas as vezes que algum grupo tem uma idéia que não consegue operacionalizar. (analista de treinamento).

Os problemas não se esgotam na baixa qualificação da mão-de-obra. Na medida em que a

¹¹⁰ Essas entrevistas foram realizadas antes do fim da reserva de mercado de informática, que só veio a ocorrer no segundo semestre de 1992.

flexibilidade e a polivalência implicam uma "socialização das qualificações", os trabalhadores mais qualificados também apresentam restrições aos métodos japoneses, temendo perder seu poder de barganha com uma eventual diluição da qualificação.

" Sempre existe uma resistência. Se você for ver em plásticos por exemplo, tem não sei quantos ajustadores/preparadores, se você for treinar o pessoal pra fazer o mesmo serviço que eles fazem, uma hora ou outra eles vão ter que fazer outra coisa, ou vão pra outro lugar.." (gerente de produção).

Existe ainda a relutância em realizar tarefas que vão além do que está estipulado no contrato se não forem ganhar mais por isso.

Willian Ouchi, o pai da Teoria Z, declarou em seminários¹¹¹ no Brasil, que as companhias que buscassem apenas maior produtividade poderiam ter "surpresas desagradáveis". Essas surpresas não se referem aos trabalhadores, como se poderia pensar, mas especialmente à média gerência. Administradores e supervisores interpretam as inovações como uma "ameaça ao profissionalismo, que põe em risco seus cargos, e receiam que os trabalhadores venham a questionar a distribuição de poder e as recompensas no interior da organização" (Storch,152:58). Algumas gerências chegaram a atrasar a implantação de projetos de autoria dos trabalhadores, exigindo a realização de demorados testes, o que configurou um verdadeiro boicote ao programa. Por essas razões, Humphrey (1989:17) sugere que a condição básica para o êxito na transferência do Modelo Japonês ao Brasil é a mudança na mentalidade administrativa.

Se você tem uma empresário "patrão", que é o dono do negócio, um ditador de normas, é muito difícil você ter um grupo de pessoas que compartilhe das mesmas idéias. Ele vai jogar de acordo com as conveniências, se a empresa começar a dar prejuízo ele demite. (gerente de projeto)

A arrogância, autoritarismo e manifestações de desconfiança - polícia na fábrica, espiões nos banheiros- não contribuem para a criação do clima de envolvimento que se espera dos funcionários.

Cresce a necessidade de adotar um novo modelo de gestão.

¹¹¹ Seminários no início de outubro/81 em SP e no RJ. Cf. "Através da Teoria Z, o exemplo japonês" in Rev.Exame de 20/10/81, p.27.

No CCQ não existe relação hierárquica, e na realidade ele deve servir de laboratório para que todos os supervisores passem a atuar como facilitadores dentro da fábrica, a idéia é acabar com o capataz...é toda uma mudança de postura que se espera...Você tem uma situação externa que está totalmente alterada. Até 1970 você tinha um esquema ditatorial que refletia diretamente dentro das empresas, hoje as relações de trabalho estão mudando muito , e eu acho que o sindicalismo de uma maneira geral está muito mais preparado que as empresas, preparando suas chefias, para enfrentar esta situação nova. (analista de treinamento)

Dentro do Modelo Japonês, os trabalhadores não deveriam mais ser tratados de modo autoritário, uma vez que a cooperação entre funcionários e gerência é o elemento-chave para a competitividade. Buscando normatizar o trabalho, o capital tenta adotar uma estratégia pelo consenso, usando um sistema aparentemente autônomo, onde o ritmo passa a ser controlado pela máquina, dispensando a figura do encarregado. Essa mudança diminui potencialmente os conflitos, criando um clima de menos "rixas", mais descentralizado.

A PESQUISA

Mudanças organizacionais: os requisitos para o sucesso

Enquanto algumas firmas no Brasil experimentaram dificuldades e insucessos com os métodos japoneses, outras vêm obtendo ótimos resultados (cf. Anexo IV) e de uma forma geral a indústria brasileira vem melhorando sua produção (ver Quadro 5).

Como vimos, a conjuntura externa à firma era bastante desfavorável à introdução desses métodos, o que faz supor que foram algumas condições internas à empresa que contribuíram para o sucesso da implantação. Partindo desta hipótese, discutirei os dados da pesquisa realizada em firmas que estão usando o JIT, assim como as mudanças organizacionais que acompanharam sua introdução .

O material empírico analisado a seguir foi obtido através de questionários por correspondência enviados a gerentes de produção de 90 indústrias metalúrgicas do Estado de São Paulo.

Quadro 5
A indústria brasileira produz melhor

INDICADORES	BRASIL/90	BRASIL/93	MÉDIA MUNDIAL	JAPÃO
índice de rejeição (por milhão)	23 a 28 mil	11 a 15 mil	200	10
% de retrabalho	30	12 a 20	2	0,001
gastos com assist. técnica (% do valor das vendas)	2,7	2	0,1	- de 0,05
tempo médio de entrega (dias)	35	20	2 a 4	2
tamanho médio do lote	1.000	100 a 250	20 a 50	1 a 10
rotatividade do estoque	8	8 a 14	60 a 70	150 a 200
set-up em minutos	80	30 - 40	10	5
% do faturamento invest. em P&D	menor que 1	1 a 2	3 a 5	8 a 12
% de funcion. que dão sugestões	0,1	1 a 2	50 a 70	95
treinamento (%/empregado/ano)	< 1	< 1	5 a 7	10
Nº de níveis da diretoria ao operário	10 a 12	4 a 8	7	3

Fonte: Pesquisa do IMAM em Folha de S. Paulo de 29/7/93, p.2-6.

O objetivo desse questionário foi coletar informações gerais sobre o grau de difusão do JIT e outras técnicas industriais japonesas e os principais resultados obtidos com elas. A identificação das empresas que poderiam estar usando o JIT foi dada pelo IMAM (Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais - SP), pela Câmara do Comércio e Indústria do Japão (SP) e pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas. Enviei os 90 questionários em maio/1992 e obtive um retorno de 31 (33,3%), onde 22 empresas já adotaram efetivamente o JIT,

5 pretendem implementá-lo a curto prazo e 4 não usam o JIT. A amostra é formada pelas 22 que usam o JIT sendo 5 do setor automotivo, 7 do eletro-eletrônico, 3 do mecânico, 4 do metalúrgico, 3 de informática e material de escritório.

MUDANÇA NO TRABALHO E NAS QUALIFICAÇÕES

A Tabela 10 mostra que a implantação do JIT ocorreu basicamente entre 1983 e 1989 nas firmas pesquisadas. Em apenas duas firmas, coincidentemente japonesas, o JIT foi introduzido na década de 70, no início de suas operações no Brasil. Entretanto, a maioria das introduções do JIT data de 1987.

TABELA 10
Datas de introdução do JIT no Brasil

ano	antes de 1979	1980 a 1982	1983 a 1985	1986 a 1988	1989 a 1991	1992
firmas	2	1	5	8	5	1
100%	9%	4,5%	22%	36%	22%	4,5%

O principal motivo da introdução do Just-in-Time nessas firmas pesquisadas foi a redução de estoques, melhoria da produtividade e qualidade.

Verifica-se que a adoção de conceitos flexíveis de produção - JIT, Kanban, células de fabricação- veio acompanhada de políticas de gestão que encorajam a qualificação como: o trabalho em equipe e o treinamento em serviço (OJT). Essas práticas são fundamentais para o desenvolvimento de trabalhadores polivalentes, presentes em 85% das firmas pesquisadas, e que em breve será característica de todas elas, pois já está no planejamento das restantes (ver Tabela 11).

Tabela 11

Difusão de MM e PP relacionados ao Modelo Japonês

práticas	em uso	nos planos	não usadas	respostas válidas
JIT	100%	-	-	22
Kanban	100%	-	-	21
Trabalho em equipe	95%	5%	-	21
Células	86%	4%	9%	22
Polivalência	85%	14%	-	22
Rotação de tarefas	81%	19%	-	22
CEP	61%	30%	9%	21
On-the-Job Training	90%	4%	4%	22
Kaizen	76%	4%	19%	21
Ati. de peq. grupos	75%	15%	9%	20
Decisão com consulta	64%	6%	29%	17
CCQs	50%	11%	38%	18
Subcontratação	50%	11%	38%	18
Estabilidade	38%	5%	55%	18
Mão-de-obra temp.	10%	5%	85%	20

A adoção de programas participativos como Kaizen (76%), atividades de pequenos grupos (75%) e tomada de decisão com consulta aos funcionários (64%), presentes em mais de metade das firmas, indica um interesse, por parte da gerência, de envolver os funcionários na solução de problemas do trabalho.

Constata-se que os CCQs, bastante "endeusados" nos anos 70, perderam espaço para o Kaizen e para as atividades de pequenos grupos. Assim como na Europa, a "febre" pelos CCQs já cessou, e agora o interesse voltou-se mais diretamente à organização do trabalho. Pascalle (1978), pesquisador das "artes gerenciais japonesas", verificou que passado o impacto dos primeiros anos de implantação sobre a motivação dos funcionários, os círculos tendem a perder o atrativo. Analisando os fracassos de CCQs na Inglaterra, Hill(1988) sugere que o erro estava na premissa dos administradores que adotavam, exclusivamente, os círculos para melhorar a qualidade. O CCQ não cria qualidade, ele é apenas um instrumento eficiente quando implantado em organizações

onde já exista uma ampla política de qualidade, um TQC. O crescente interesse pelo Controle Estatístico de Processo, presente em 61% da amostra e no planejamento de 30%, é indicio de uma mudança nesta direção, em busca da qualidade total. A política de qualidade dessas firmas compreende ainda modificações no cotidiano da produção como parada automática da máquina quando algum defeito é detectado em 59% e inspeção da qualidade feita pelos próprios operários em 81% das firmas.

Entre as práticas "não utilizadas" destacam-se o uso de mão-de-obra temporária e a estabilidade de emprego. Apesar da inexistência de estabilidade no emprego no Brasil, 38% dessas firmas adotam, não-oficialmente, uma política de estabilização da mão-de-obra, demonstrando ter reconhecido as desvantagens da política da rotatividade para a produção JIT, que demanda flexibilidade e envolvimento da força de trabalho.

A subcontratação, que é outro fator importante para dar flexibilidade às indústrias, ainda é pouco usada. A pesquisa de Gitahy e Rabelo (1988:70) revela que a terceirização da produção é mais comum nas empresas multinacionais, enquanto nas de capital nacional prevalece a verticalização.

A inovação mais freqüente no nível da fábrica é a produção em pequenos lotes, puxada pela demanda (cf. Tabela 12), que reflete uma resposta à diversificação do mercado consumidor e também uma mudança para a "filosofia" de produzir apenas o que terá venda garantida, assegurando que não haverá estoques.

TABELA 12
Aspectos do JIT implementados

produção de diferentes modelos	86%
produção puxada pela venda	81%
linha de montagem em forma de U ou //	81%
inspeção pelos operários	81%
produção em pequenos lotes	68%
manutenção pelos operadores	63%
parada automática em caso de erro	59%
sinal dos operários p/ informar defeitos	50%
produção alternada de modelos	45%
redução de supervisão	36%

A mudança do "lay-out" funcional das máquinas para disposição em "U" ou em paralelo acarretou uma alteração no padrão de uso da mão-de-obra, que passou a operar mais de uma máquina, e assumir novas responsabilidades como as de inspeção da qualidade e manutenção preventiva das máquinas. As firmas estão em fase de transição para deixar o controle da qualidade nas mãos dos operários, 36% já começaram a reduzir etapas da supervisão.

A Tabela 13 apresenta a avaliação dos gerentes sobre as melhorias obtidas com o JIT. As mais significativas foram: liberação de espaço físico, redução de material em processo e do tempo de produção. A redução de material em processo e do *lead-time* é possibilitada pela maior sincronização de tarefas, eliminação de gargalos e, conseqüentemente, melhor fluxo da produção, que redundam em mais produtos acabados em menor período de tempo. A redução do tempo de produção ainda será otimizada na medida em que se reduza o tempo de troca de ferramentas, um item que apresentou, relativamente, poucas melhorias.

TABELA 13
Avaliação das melhorias obtidas com JIT

item	inalt.	bom	ótimo	média pond.*
liberação de espaço	0	4	17	3.75
red material em processo	0	4	15	3.68
red tempo de produção	0	9	11	3.32
red matéria-prima	0	10	11	3.28
aumento da produtividade	1	9	12	3.25
modelos diversificados	2	6	12	3.25
red com mão-de-obra	1	8	9	3.16
entrega	1	10	9	3.10
produtos acabados	3	5	11	3.13
troca de ferramentas	4	8	8	2.80
refugos/defeitos	3	10	7	2.80

* 1=inalterado 2,5=bom 4=ótimo

Embora a melhoria da qualidade tenha sido citada como principal motivo da adoção do JIT, seu indicador - a diminuição de falhas, defeitos e refugos- ocupa o último lugar na avaliação dos resultados conseguidos com o JIT. A explicação de um dos informantes é que :

O JIT em si, e por si, não necessariamente é ou causa a redução de refugos/defeitos. Tem que se considerar o tipo de processo, e se não há outras técnicas de qualidade sendo usadas junto ao JIT, ex: CEP, inspeções... (sic)".

Esta opinião coincide com a tese de Taiichi Ohno de que o JIT isoladamente não melhora a qualidade dos produtos, e sim toda uma mudança na "filosofia" de produzir.

Pelos dados apresentados, verifica-se que o trabalho industrial está se tornando mais flexível¹¹². Esta pesquisa constatou que 81% adotaram a disposição em U ou paralelas, 85% já operam e 14% pretendem operar com trabalhadores polivalentes. No entanto, é preciso ser prudente ao interpretar estes dados no contexto brasileiro. Será que os trabalhadores tornaram-se mais qualificados, realizam funções diversificadas ou apenas estão operando um maior número de máquinas de mesmo tipo? Como entender esta flexibilidade nas indústrias brasileiras?

Segundo Silva (1988) a flexibilidade do trabalhador brasileiro é ampla pois a recusa em desempenhar tarefas atribuídas pelo encarregado pode acarretar demissão por justa causa. Assim, a versatilidade e flexibilidade tornam-se características intrínsecas aos serviços mais do que elementos a serem negociados nos acordos coletivos e contratos de trabalho, como ocorre nos países europeus. Os próximos parágrafos tratam das implicações desta flexibilidade sobre o emprego, a intensificação do trabalho, e da reação inicial dos sindicatos às inovações tecnológicas e organizacionais.

IMPLICAÇÕES SOBRE O EMPREGO

Com as novas tecnologias, o fator essencial para produtividade deixa de ser a mão-de-obra direta, para ser o ritmo das instalações (Freysenet, 1990:106; Fleury (1990:18). Com isso, a AME causa uma economia líquida de tempo de trabalho, uma diminuição do coletivo operário¹¹³ e um aumento dos trabalhadores de escritórios. As novas tecnologias são de fato poupadoras de mão-de-obra e sua introdução foi intensa nas áreas absorvedoras de mão-de-obra ¹¹⁴ (Souza,

¹¹² Oliver e Wilkinson (1988) consideram indicadores de flexibilidade as linhas de montagem em U e trabalhadores polivalentes.

¹¹³ No Japão, a indústria de aparelhos de TV teve um aumento de 25% na produção entre 1972-76, e uma queda de emprego de 48%. No Brasil, estima-se que as MFCN tenham causado a substituição de 48% a 69% dos trabalhadores (Schmitz, 1988:141). De 1979 a 1984, houve uma redução de 112.000 postos de trabalho na categoria metalúrgica de SP e ABC (Neder, 1988:206) fruto de uma combinação do processo de modernização tecnológica e da recessão que caracterizou este período.

¹¹⁴ No setor de biela numa automobilística em São Bernardo do Campo, houve uma redução de 60 a 70% do pessoal, que atingiu principalmente os trabalhadores não-qualificados (Souza, 1988:94).

1988:89). A conjugação da automação com a polivalência elimina certos postos de trabalho como inspetor de qualidade, empilhadeira, faxineiro, encarregado, cavaqueiro etc.

No Japão, os sindicatos interferem na introdução da robótica. Os líderes discutem com os trabalhadores o quanto a automação vai desempregar, se haverá reciclagem, se eles tentarão um outro serviço autônomo, enfim a implantação é negociada. (engenheiro)

Porém, no Brasil, a empresa vai reciclando apenas o pessoal que já tem maior conhecimento técnico, fazendo dos trabalhadores menos instruídos os mais atingidos pela desqualificação (Leite, 1985).

Para a grande maioria de Máquinas Comando Numérico, o operador não precisa de grande conhecimento, ele segue catálogo, códigos. Ele não precisa pensar mais, aí a gente vê a grande desqualificação da mão-de-obra. Com a MCN ele aperta botões e a máquina faz sozinha, e em caso de defeitos ela pára sozinha, e o computador indica onde está o problema" (dir.sindical)...se tivéssemos uma relação mais democrática com a empresa, haveria formas de implantação da automação e novas tecnologias que beneficiariam também o trabalhador (áreas de tratamento térmico, forjaria, pintura e áreas insalubres)¹¹⁵. Agora, a implantação é feita de forma caótica, poucos sobem de cargo e passam a fazer um trabalho melhor, mais qualificado, enquanto a grande maioria perde a sua qualificação profissional. (diretor sindical)

A AME não acarreta, necessariamente, uma desqualificação, especialmente se o operador também programar as novas máquinas CN, ela até possibilita o aumento de qualificação para alguns operários, como os de manutenção eletrônica, por exemplo. Ocorre que, comparadas com os países avançados, as firmas brasileiras apresentam um nível muito mais baixo de substituição direta de operações de manufatura manuais. Foi adotada uma automação seletiva visando melhorar a sincronização das tarefas, que devem seguir o ritmo dado pela máquina¹¹⁶.

¹¹⁵ Nos países em que a segurança no emprego está garantida, o movimento sindical exige que se implante NT para substituição do trabalho humano em ambientes de condições insalubres ou perigosas. No Brasil, nos casos em que as condições de trabalho são relativamente melhores é por causa da delicadeza do material/produto/ novas máquinas que exigem ambiente e manuseio adequado do que propriamente por preocupação com a ergonomia e boas condições ao trabalhador.

¹¹⁶ A necessidade de manter o fluxo aumenta a pressão sobre os trabalhadores que, com a automação, têm menor liberdade de variar o ritmo do trabalho durante a jornada. Segundo Edwards (1989:236) as novas tecnologias de produção tornaram-se agora o "opressor imediato" dos trabalhadores. A diminuição da supervisão corpo-a-corpo. Vai havendo assim uma desper-

As principais razões da automação seletiva, no Brasil, são:

- 1) salários e custos da mão-de-obra baixos o suficiente para não estimularem a substituição de trabalhador por máquinas. Numa fábrica da General Motors em São Paulo, o salário industrial por hora era da ordem de 2 a 3 dólares enquanto em outra planta da GM dos EUA alcançava os 25 dólares ¹¹⁷. Verifica-se, assim, a combinação de tecnologia avançada com a manutenção de trabalho simples e pesado, não pela impossibilidade de mecanizar certos processos, mas simplesmente porque é mais barato empregar o trabalhador braçal no contexto brasileiro;
- 2) os sindicatos são fracos para interferir na organização do trabalho. Os empregadores gozam de autonomia para definir a alocação dos trabalhadores, as atribuições de cada um, determinar a intensidade do trabalho (Silva, 1988);
- 3) alto custo da tecnologia devido à proteção do mercado de eletrônicos até 1992. Por essa razão, automatizou-se apenas as funções cruciais para qualidade ou que constituíam um estrangulamento no fluxo da produção, os gargalos.

Schmitz e Carvalho (1990) defendem que a adoção da AME na indústria automobilística veio reforçar a organização do trabalho fordista. Salerno (1985a) chega à conclusão semelhante quando analisa as implicações das técnicas japonesas, dizendo que elas não constituem, ao menos no Brasil, uma ruptura e sim um aprofundamento dos padrões tradicionais, "a gerência continua procurando interferir e disciplinar o conhecimento operário. O CCQ não é uma superação do taylorismo por guardar os mesmos objetivos de diminuir a porosidade da jornada, aumentar a produtividade acelerando as cadências. É combinado aos trabalhos de engenharia de produção que efetua as mudanças técnicas e de organização do trabalho, visando o aumento da acumulação".

sonalização do poder que muito contribui para diminuir os atritos no ambiente de trabalho.

¹¹⁷ B. Coriat, *Revolucion Tecnologica y Proceso de Trabajo in Revolucion tecnologica y empleo: efectos sobre la division internacional del trabajo*, vol 1., STPS-PNUD/OIT, p.73.

PORQUE A QUALIDADE RESULTA EM ACUMULAÇÃO ?

Para entendermos essa questão, temos que ver de que qualidade se trata. Salerno (1985 b:187) diferencia **qualidade de projeto** (grau em que o produto satisfaz as necessidades do usuário) da **qualidade de conformação** (grau em que o produto é feito conforme o especificado). É a esta última que se referem os programas de CCQ no Brasil. No entender da empresa, melhoria de qualidade passa a ser redução do nível de peças rejeitadas (refugo), a qualidade torna-se assim um instrumento de redução de custos.

As sugestões de CCQ, em geral, são sobre economia de material, de energia, matéria-prima, aperfeiçoamento do processo de trabalho. Por exemplo, num setor de tornos automáticos de uma das firmas pesquisadas, havia uma ferramenta que se quebrava muito, gerando custosas substituições. Um operador sugeriu a troca da ponta da ferramenta por um material mais resistente, o que acarretou uma economia de 9.500 dólares.

Um engenheiro cita um exemplo de como o conhecimento operário levou a um aumento de produtividade ¹¹⁸ :

Os próprios trabalhadores observaram que, das 7 às 9 da manhã, as máquinas não funcionavam direito porque o óleo demorava para atingir a temperatura ideal. Qual a solução? Agora o vigia que faz a ronda, liga as máquinas às 5 horas, então quando os trabalhadores chegam as máquinas já estão no ponto pro trabalho. (coordenador de CEP)

Pode-se concluir que "o CCQ aparece exatamente como uma estratégia de aumento da taxa de mais-valia, pelo encurtamento do tempo de trabalho necessário para repor o valor da força detrabalho comprada" (Faria, 1984:12).

A intensificação do trabalho não passa despercebida. Os trabalhadores comentam :

¹¹⁸ Um exemplo semelhante foi encontrado numa seção de plástico, onde os trabalhadores entravam na fábrica às 7:30 mas só começavam a produzir peças depois das 7:45, pois um funcionário-coringa precisava encher o funil das injetoras, que aqueceria o plástico até a temperatura adequada para começar a ser moldado. Uma operadora sugeriu que os funis fossem preenchidos no final do turno da noite, o que manteria o material aquecido e pronto para ser moldado pela manhã.

Nós deduzíamos que ia aumentar o trabalho e eles falavam que diminuía, inclusive mandaram pessoas embora. Eles mudaram tudo o lay-out da fábrica, onde trabalhavam dez pessoas, com o novo sistema trabalhariam só sete.

O curso que eles davam visava melhorar a qualidade do produto, com menos mão-de-obra e economia de matéria-prima (operador).

"A gente aprendeu que numa seção que trabalha com dez funcionários, eles tiram um e prestam atenção. O encarregado manda vê, eles tiram mais um e deixam com oito. Se os oito trabalharem bem eles vão tirando, até ver que dá galho" (operador de máquinas).

A subordinação ao posto de trabalho e à disciplina da linha aumentam com a AME, e até mesmo o operário de manutenção, que tinha relativa autonomia, reclama do aumento do controle, pois passa a ser mais pressionado para pôr as máquinas rapidamente em funcionamento.

Esses depoimentos revelam o caráter de intensificação do trabalho do uso da automação combinada às técnicas japonesas. Os CCQs, no Brasil, são apenas elementos de consulta, não decidem, não têm poder, constituindo um canal institucionalizado de a gerência apropriar-se de informações e conhecimento dos trabalhadores.

Na verdade a empresa usa da inteligência e da criatividade do trabalhador em proveito próprio, sob o signo de que ele está participando da empresa, que aquilo é importante e que ele faz parte da empresa. (diretor sindical)

No CCQ não pode tocar no assunto de sindicato, em salário, sobre transporte, melhoria de linha de ônibus; não pode tocar no assunto de restaurante, sobre comida, greve ... Qualquer tema que desvie da produtividade e da melhoria da qualidade é proibido, sob pena de ser expulso do grupo... Proíbem terminantemente o uso da reunião de grupo para discutir problemas que dizem respeito ao trabalhador como: problema salarial, de acidente de trabalho, de saúde, de repressão por parte da chefia. (diretor sindical)

Os círculos são um espaço reservado à manifestação dos funcionários, para proporem modificações, obviamente só as que interessem à organização. Como afirma uma supervisora de treinamento:

A filosofia do programa CCQ é que ele possa ser um colaborador, um elemento que pode gerar mudanças sem criar atritos .

Pesquisas têm indicado que os trabalhadores se sentem ameaçados com as inovações tecnológicas e não desenvolvem relações de confiança com a gerência (Humphrey,1990:15). Eles receiam que as inovações acarretem demissões do pessoal e percebem o aumento da exploração por terem que operar várias máquinas sem nenhum aumento de salário correspondente ou melhora nas condições de trabalho.

Existe uma condição pra que eles façam um rodizio e passem para um condição maior, mas não é fácil de fazer isso em todas as áreas, é um negócio complicado, porque se você fizer só este treinamento depois também tem que dar alguma coisa...então ele fala : bom se eu aprendo, eu fui contratado pra fazer isto, se eu aprendo mais que uma operação, então eu tenho que ganhar mais, então este também é outro problema, Uma vez nós treinamos pessoal, mas agora eu quero uma promoção. Não era essa a idéia, a idéia era dar informação, treinar, pra ele não ficar parado no tempo, e às vezes você entra neste problema, tem este outro lado (gerente de produção).

Sindicatos : a resistência inicial

As organizações de trabalhadores, a princípio, discordaram veementemente da implantação do Modelo, alegando aumento da exploração do trabalho através da redução de pessoal e uso do saber operário sem compensação monetária equivalente. Temiam que a participação na empresa enfraquecesse a participação no sindicato, acreditando que a identificação com o ideário da firma reduzisse a capacidade de organização de classe. Para os sindicatos, são vários os motivos que levam as indústrias a adotarem o Modelo: a qualidade, a produtividade, a eliminação de mão-de-obra e um interesse muito grande em quebrar qualquer forma de organização dos trabalhadores.

Elas tentam através de uma cooptação ideológica afas tar os trabalhadores do sindicato, pois quem participa do CCQ normalmente não participa do sindicato. Por exemplo: há empresas que fazem uma política anti-sindical, uma empresa de 1.500 pessoas tem apenas 2 associados no nosso sindicato, ela tenta resolver os problemas dos trabalhadores dentro da fábrica ... (diretor sindical).

No Brasil, foram os setores mais combativos (metalúrgico, automobilístico) que tiveram suas experiências de CCQ fracassadas, para as quais Freyssenet e Hirata (1985:14) apontam dois motivos:

1) a resistência dos trabalhadores que ironizaram o programa CCQ apelidando-o de "Como o Chefe Quer" ou "Come Calado e Quietamente", que boicotaram o programa, denunciando o aumento da exploração do trabalho, levando as tentativas de implantação na Volkswagen e em Monlevade ao fracasso ¹¹⁹;

2) pelo próprio tipo de exercício de autoridade predominante nas organizações brasileiras que destoa radicalmente dos discursos de participação. Segundo Freyssenet e Hirata (1985:15), isso se deve à ideologia taylorista largamente dominante no meio patronal brasileiro.

"De certa forma eu tenho muito mais voz ativa que o sindicato, eu tenho até um pouco mais de respeitabilidade do que o sindicato, eles (os trabalhadores) me ouvem muito mais, eu tenho muito mais crédito, eles têm muito mais esperança em mim que no sindicato... A última greve de funcionários, ocorrida em junho de 1989, não teve o apoio do sindicato, houve 40 demissões, porque é lógico, na greve é você aí e eu aqui, entendeu, eu quero fazer a fábrica andar" (gerente de RH)

A "empresa X" diminuiu a estrutura administrativa...um gerente passou a ter atribuições maiores...ele tem que ser um generalista, tem que entender de tudo um pouco, ou de tudo um pouco, pra ele poder tocar o dia-a-dia... Mas a nível de operários eu não acredito que isto esteja acontecendo, porque o operário tem uma função muito estanque, ele tá lá pra apertar parafuso, então ele faz aquilo lá, ele não aperta e afrouxa, ele só aperta. (gerente de RI)

O patronato alega que os sindicatos emperram as iniciativas de modernização e flexibilização ¹²⁰ da indústria nacional.

¹¹⁹ No início da implantação na Volkswagen (do ABC) foram usados como estímulo 232 prêmios e um automóvel Gol (Exame, 25/8/82). Porém, mais tarde, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC manifestou-se contrário à proposta denunciando o seu caráter de cooptação dos trabalhadores, que os levava ao comprometimento exclusivo com a produção e com a empresa, e não com a classe trabalhadora. O sindicato propunha a não-participação nas reuniões, palestras e cursos sobre CCQ (Toledo, 1985).

¹²⁰ Trata-se de mais um equívoco da gerência, pois embora a oposição sindical possa representar um entrave à flexibilidade, não chega a inviabilizá-la. O exemplo de Emiglia Romana (Itália), mostra que na região onde atua um forte movimento sindical, com greves constantes, conseguiu-se

Os homens (consultores) iam lá cada 2 meses, olhavam toda a fábrica para ver onde eles tinham implantado aquilo que deram no curso, pra ver se tava dando certo ou não. Até aquele momento não tava. Os caras falaram pro chefe do departamento, isso eu vi, que enquanto tiver gente do sindicato lá, não vai dar certo. Falou pra demitir o pessoal". (trabalhador demitido de indústria mecânica)

A modernização brasileira, como vimos, acontece num momento de transição política e em meio a 2 crises: a depressão econômica (1980-83) e a crise do sistema de Relações Industriais causada pelo fortalecimento do movimento sindical pós-78. Trata-se de um quadro bem diferente da Europa, onde havia um estancamento ou crise do sindicalismo vigente nos anos 70 (Abramo,1990:99). Diaz (1988:34) lembra que o desenvolvimento da AME se dá exatamente onde o movimento sindical tem conseguido acumular mais força , "o núcleo mais avançado dos trabalhadores se defronta com a estratégia mais avançada da burguesia brasileira".

A resistência dos trabalhadores à introdução das NT se expressaram na:

- tentativa de evitar a separação entre as tarefas de operação/preparação/programação das máquinas CN;
 - à implantação das células de produção que, no entender dos trabalhadores, significariam a intensificação do trabalho e a descaracterização das identidades profissionais (Abramo,1990:109).
- Assim, mudanças tornaram-se necessárias tanto por requisitos de competitividade internacional quanto pela emergência de um forte movimento sindical com pressão política e social. Num contexto de crise, o capital vai impor novas formas de produção e redefinir suas relações com o trabalho.

Os sindicatos não são contra a automação ou modernização organizacional, desde que não sejam implantadas à revelia do trabalhador.

Nossa posição é que haja uma participação efetiva através de uma comissão técnica do mesmo nível da área empresarial, desde o planejamento até o funcionamento do projeto . Porque se vai entrar uma máquina que reduz 15 pessoas na linha de

negociar uma jornada de 30 horas semanais, e nem por isso as empresas perderam a alta competitividade (Hirata,1991:30; Brusco,1982). Ou o caso da Suécia onde mais de 90% dos trabalhadores são sindicalizados e a organização produtiva baseada nos grupos semi-autônomos também tornou-se reconhecida pela flexibilidade e eficiência (Falabella, 1988:217).

montagem, a gente vai discutir onde elas vão ser reaproveitadas (diretor sindical).

Não é ser contra a tecnologia, não é ser contra investimento , mas é de tentar se ter um projeto que trabalha essa questão de estar inovando, de estar crescendo, mas ao mesmo tempo de estar tratando das questões sociais... tinha que ter uma política de que a partir do momento que você elimina o trabalho da inspeção, você está colocando essa pessoa para estar fazendo outro serviço ... não estar despedindo essas pessoas.(diretora sindical)

O interesse pelas novas formas de gestão, mais participativas, visava também o refluxo do movimento operário pois com as NT o capital fica mais dependente do comportamento dos trabalhadores, e por isso o optimum possibilitado por elas só pode ser conseguido sob um clima de RI estáveis. No próximo capítulo exponho as estratégias que as empresas estão adotando para melhorar as relações com os sindicatos, as inovações nas políticas de gestão e a mudança na postura dos sindicatos ante a modernização.

IMPLICAÇÕES DO JIT SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O debate internacional sobre a adoção do Modelo Japonês tem buscado identificar quais são as condições necessárias para que ele seja bem-sucedido em outro contexto cultural, uma vez que a transferência pura e simples encontra limites nas diferenças de mercado de trabalho, formação e qualificação da mão-de-obra, relações capital-trabalho etc...(Hirata,1988:212). É fundamental considerar a natureza das relações de trabalho, pois podem-se obter resultados diferentes quando se transfere uma "receita" preparada num contexto de colaboração de classes (Japão) para um outro contexto, de conflito (Brasil) . Taule questiona: "Exceto em condições muito específicas, por que haveria um trabalhador genérico de uma empresa genérica em países onde há conflito capital-trabalho expressos pelos padrões de reprodução social da classe trabalhadora cada vez mais miserável, de fazer sugestões para aperfeiçoamento de processos e produtos que lhe são frontalmente antagônicos ? " (1989:49).

Quais os impactos do uso do JIT sobre as relações de trabalho no contexto brasileiro? Quais os eventuais benefícios aos trabalhadores? O aumento de qualificação fica apenas no nível do discurso ou ocorre de fato? Como essas inovações afetam o emprego feminino? Que mudanças estão ocorrendo na postura dos sindicatos e das empresas com a sedimentação do Modelo Japonês?

Para investigar essas questões, fiz uma pesquisa em diversas indústrias metalúrgicas da região de Campinas, que adotaram o Modelo Japonês, segundo informações do sindicato de trabalhadores. Foram realizadas 49 entrevistas com gerentes de RH e RI, de produção,

planejamento, de qualidade, supervisores, encarregados, analistas de treinamento, trabalhadores etc. em visitas feitas às firmas. Trabalhei também com dados coletados de casos concretos menos estruturados como visita a fábricas e discussões com diretores sindicais, trabalhadores afastados, consultores etc., abrangendo 12 indústrias metalúrgicas da região de Campinas, sendo 6 do setor automotivo, 5 eletroeletrônicas e 1 mecânica.

A região, composta por 18 cidades localizadas nas proximidades de Campinas ¹²¹, manteve uma taxa de crescimento industrial em torno de 10 a 12% nos anos 80, superior às taxas estadual e nacional. A indústria metalúrgica é o carro-chefe do desenvolvimento industrial da região. Aqui estão concentradas indústrias responsáveis pelo abastecimento das montadoras automobilísticas do ABC e um dos mais bem instalados parques eletroeletrônicos do país. O setor metalúrgico possui 60 mil trabalhadores na região e foi o setor pioneiro no uso das técnicas japonesas, e em termos quantitativos é o que apresenta o maior número de indústrias usuárias do Modelo Japonês, justamente por serem fornecedores das montadoras do ABC que trabalham com produção JIT. O Sindicato dos Metalúrgicos da região é filiado à CUT e de reconhecida combatividade.

A MODERNIZAÇÃO CONSERVADORA

No Brasil, como nos países centrais, o Modelo Japonês veio otimizar o sistema de produção anterior baseado em métodos tayloristas-fordistas, mas diferente da Europa, onde a modernização se deu num momento de baixa do sindicalismo; no Brasil ela ocorre justamente com o renascimento do movimento operário. Dessa forma a gerência estava muito mais tentada a manter o controle do que a delegar poderes. Esses fatores contribuem para caracterizar o caso brasileiro como uma "modernização conservadora" (M.Leite,1993), ou "modernização selvagem" (Monteiro,1990).

¹²¹ Dados de "PERFIL ECONÔMICO DA REGIÃO DE CAMPINAS" sub-seção do DIEESE (1987:5-9).

A empresa se moderniza, adota todo esse sistema baseado na era da eletrônica, mas a relação humana, principalmente com a entidade sindical, ela está na idade da pedra. Essa é a relação. (diretor sindical)

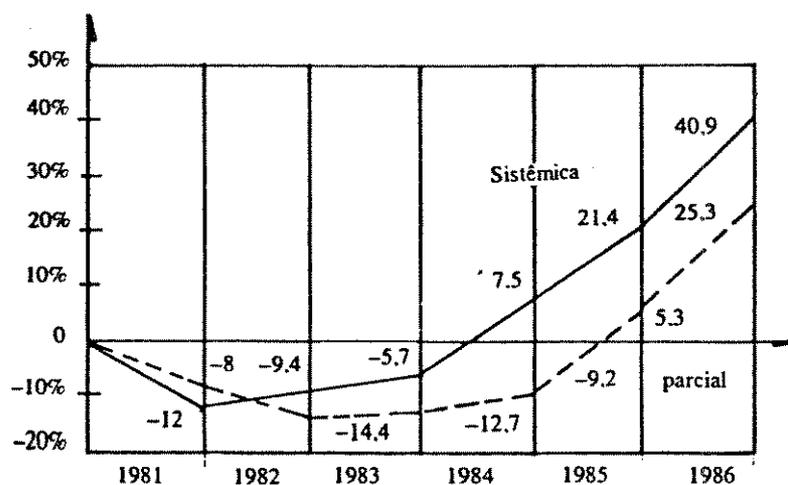
Fleury (1990:16) chama de modernização parcial esta estratégia de inovação que busca integração, flexibilização e a produtividade apenas através da incorporação de equipamentos, sem maiores esforços em redefinir o modelo organizacional da empresa. Existem, por outro lado, empresas que estão investindo na modernização sistêmica, inovando com técnicas de organização da produção podendo recorrer ou não ao uso de equipamentos microeletrônicos. Criando essa tipologia, Fleury (1992:21) chegou a duas constatações muito interessantes:

1º) que as mudanças no plano organizacional são mais eficazes em termos de produtividade do que a simples incorporação de equipamentos com base na AME;

2º) que as empresas modernas despedem menos durante os tempos de recessão econômica e empregam mais e mais rapidamente nas fases de recuperação da atividade econômica do que as empresas convencionais, as que não definiram uma estratégia de modernização .

GRÁFICO 2

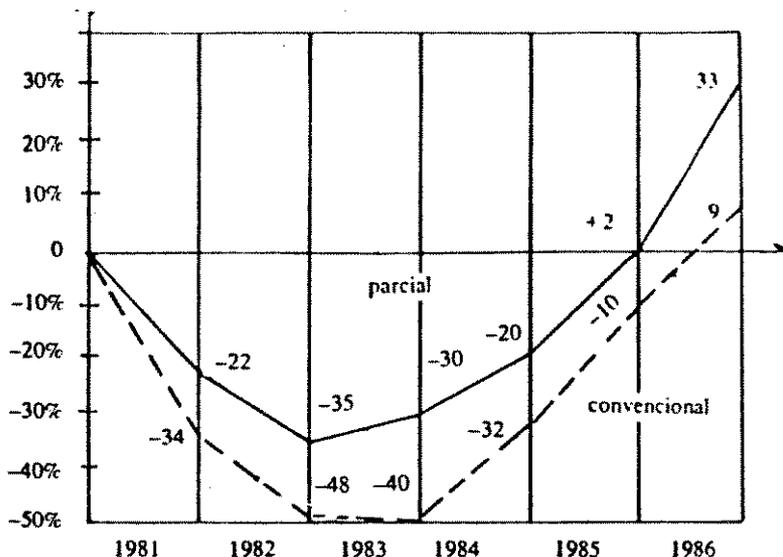
Evolução nas Taxas de Emprego nas Empresas de Autopeças



Fonte Fleury: (1992: 22)

GRÁFICO 3

Evolução nas Taxas de Emprego nas Empresas de Máq.Ferramentas.



Fonte Fleury: (1992: 23)

Ou seja, apesar das condições adversas ao JIT como a inflação, baixa qualificação da mão-de-obra, resistência dos sindicatos e outras mencionadas anteriormente, a área de relações trabalhistas no Brasil apresenta, segundo (Humphrey,1990), algumas condições favoráveis às inovações nipônicas, pois os trabalhadores estariam receptivos às mudanças que oferecessem algum aumento na segurança do emprego, treinamento e novos métodos de trabalho.

Parece que este vai ser a nova via pela qual a gerência vai tentar conquistar a simpatia dos trabalhadores, mostrando as vantagens de um trabalho mais racional, relações mais transparentes entre "colaboradores" e não mais entre patrão e empregados. Tanto que, apesar da oposição inicial, constata-se um elevado índice de adesão dos trabalhadores aos programas da empresa, como CCQ por exemplo. Uma pesquisa na região de Campinas revela que 97% dos circulistas eram filiados a sindicatos contrários ao programa (Faria,1989).

Para Carvalho (1987:203) a participação se dá devido à "oportunidade de ser ouvido, utilizar seus conhecimentos e vê-los aplicados ao seu próprio trabalho, que é um atrativo para os operários à medida que mexe com seu orgulho pessoal, reforçando sua auto-estima". Quintella (1983:91) acredita que só um sistema de premiação e recompensa adequado é capaz de estimular

a boa vontade dos trabalhadores em participar. Mas as opiniões sobre premiações variam enormemente.

O presidente de uma associação de CCQ afirma que embora o trabalhador já ganhe participando, deve haver um sistema de recompensa composto de uma parte afetiva (valorização, reconhecimento) e uma parte material (prêmios, viagens). Os prêmios vão desde perfume, certificado de reconhecimento, objetos com o logotipo da firma, prêmios em espécie até dinheiro ou ações. As empresas que não dão prêmios declararam que pretendem introduzir "premiações sociais" - ingresso para teatro, playcenter, jantares etc. - pois entendem que:

Se der prêmio em dinheiro, o funcionário vai fazer compras e em nenhum momento vai relacionar isso com o trabalho ou com o CCQ. Além disso o CCQ não quer atender às necessidades primárias (isto compete ao salário) e sim atuar no "afetivo", no envolvimento dele com a empresa, como fazem as organizações japonesas (analista de treinamento)

Existem outros incentivos à participação...

Eles criam uma situação onde o empregado se sente importante: tiram fotos ao lado do gerente, saem no quadro de avisos, no jornalzinho da empresa. (diretor sindical)

Eles dão treinamento para ensinar o dono da sugestão escolhida a falar em público, ele é filmado e depois se vê na televisão. (trabalhador metalúrgico).

O CCQ tem servido como critério de promoção e de discriminação dos não-participantes (Fresyssenet e Hirata, 1985:16).

Surgiram várias lideranças tanto que 3 ou 4 funcionários foram chamados para preparador de máquinas, que é um grau acima do operador, porque ele se sobressai, tem visão, vai em busca. Eu não sei se é por causa do CCQ, mas é automático, se você tem um funcionário e sente nele uma liderança de grupo, você sente que ele puxa o pessoal, consegue controlar as idéias, o que você faz? Você aproveita ele, canaliza esta energia dele pro trabalho. (departamento de treinamento).

Outros participam por obediência à empresa, para assegurar o emprego:

O CCQ se dá da seguinte maneira, havendo redução de funcionários, ele segura mais ainda o funcionário. Quanto mais manda gente embora, aquele que não quer ser mandado embora participa, mas porque tem mais medo. (operador de máquina).

Por vezes, recompensas e intimidações não são suficientes, "as idéias não fluem se o empregado não acreditar na empresa e se identificar o suficiente com seus fins, para ceder a ela suas boas idéias" (Salvany e Boscaroli, 1988:33).

Muitos participam para ficar à vontade, na sala com ar-condicionado, tomando cafezinho numas 2 ou 3 horas de reunião. No início eles iam por causa do café. Para quem trabalha na produção, quando é época de calor é muito quente porque o sol bate naquela telha brasilite, não tem circulação de ar e as máquinas aquecem demais, é aquela quentura...Então o cara do que ficar suado, prefere ir pra sala de reunião. (operador de máquina).

ENRIQUECIMENTO DE CARGOS E O EMPOBRECIMENTO DO TRABALHADOR

Agora tão fazendo uma experiência. Nós somos costureiras e tem os mecânicos que trabalham com a gente. Em certas linhas eles estão pedindo para as costureiras consertar as máquinas, fazer o trabalho que os mecânicos faziam. Por exemplo, vem uma peça com defeito, nós é que temos que arrumar ou trocar. Muitos deles estão sendo demitidos. (metalúrgica).

Está se propagando a idéia de que a pequena manutenção aumenta o conhecimento e *amor* do operador pelo equipamento, incorporando-se ao serviço a tarefa de anotar a frequência de falhas, ruídos, paradas e todos os problemas para serem discutidos com o pessoal da manutenção. Essa manutenção preventiva busca evitar atrasos ou suspensão temporária do trabalho em virtude de defeitos nas máquinas. Não ter máquinas paradas corresponde a não ter operários parados, e resulta, conseqüentemente, em uma maior produção. As tarefas de manutenção preventiva, controle de qualidade, documentação atribuídas agora ao operador vêm ocupar o tempo morto, sendo uma técnica poupadora de mão-de-obra que, se num primeiro momento não gera desemprego, a longo prazo, diminui as contratações, acarretando uma redução do volume de emprego.

Eles fazem processo da inspeção no processo da produção, então nos postos a pessoa que produz, a pessoa que faz ou ela mesma já tem o trabalho da inspeção. A gente percebe que isto está sendo abolido mesmo, não existe mais o controle de qualidade aqui, o espaço formal, todas as peças vão, são passadas e inspecionadas uma por uma. Essa inspeção é feita na linha pela própria montadora que acaba fazendo, exercendo duas funções né - a de produção e a de inspeção. (montadora)

No passado o operador operava a máquina, ficava imunda e tinha que vir alguém pra limpar. Nós começamos a inculcar este tipo de coisa, faz parte como se fosse na casa dele, nós começamos a falar ele tem que limpar, aquela área dele, aquela máquina dele.... É o que eu sempre falo, eu sempre toco nesta tecla, mas é o fator humano, importantíssimo. Só vai conseguir coisa, resultado, não só com tecnologia, máquinas modernas, mas sempre através de pessoas, fazer com que as pessoas venham pro nosso lado, joguem no nosso time. (gerente de produção)

ADERINDO A UMA LÓGICA

Além de mudanças técnicas, o Modelo Japonês envolve mudanças na cultura de empresa, fundamentalmente nas políticas de gestão. É mister atentar para a função ideológica de "buscar um pacto de interesses minimamente comuns entre empresários e trabalhadores (e a cooptação destes) em torno dos objetivos da empresa" (Tauile, 1989:45). Dissemina-se a idéia de que " a empresa não tem dono, é de todos, logo, todos precisam ser leais e unidos como uma grande família, e nesses moldes a existência dos sindicatos não teria nenhum significado" (Garcia, 1987:67).

A nossa empresa não tem nenhum capitalista por trás. Todos os acionistas são empregados. É uma empresa dos próprios funcionários. (gerente de planejamento).

Somos todos colegas, não nos tratamos como empregados. Antes éramos vinculados ao Sindicato dos Metalúrgicos, mas como não há empregados, não precisamos de sindicato. (gerente de garantia de qualidade).

Salerno (1985b:187) comenta que o próprio termo "qualidade" nos CCQs presta-se a mistificações, pois ofusca o uso de conceitos indesejáveis como "lucro". O termo ajuda na produção do consenso. Ao contrário da palavra lucro, que é apropriado só pelo patrão, o termo qualidade não tem referencial de classe, qualidade é do nosso produto, diz respeito a todos nós.

Difunde-se a idéia de colaboração, de parceria, para substituir o antagonismo entre patrão e empregados. Um treinador declarou :

Eu nunca falo que o CEP faz bem pra empresa, digo apenas que a idéia é manter o produto competitivo, e se o sindicato defende a satisfação do trabalhador, nós também. (técnico)

A empresa está constantemente pregando em cima do funcionário a sua ideologia, que entre o patrão e o empregado não existem grandes diferenças. O patrão quer o seu bem e está fazendo o melhor por você. Esta pregação mais os benefícios fazem com que ele se aliene ... Gerente e peão de linha viajam no mesmo ônibus, comem no mesmo refeitório num mesmo horário, recebem assistência médica idêntica, tudo de ótima qualidade. (engenheiro)

Essa aparente igualdade no tratamento tem um reflexo direto na harmonia nas relações industriais (RI).

Mudanças nas Políticas de Gestão

Para sustentar essa harmonia nas RI e cooperação do trabalhador coletivo, a gerência desenvolve uma política de pessoal voltada não mais para a rotatividade e sim para a estabilização¹²² da força de trabalho e burocratização das políticas de emprego. Essa meta é assegurada por:

- . benefícios assistenciais e salários mais altos em relação ao mercado, participação nos lucros;
- . política de promoção: oportunidade de carreira funcional através de recrutamento interno para preenchimento de cargos;
- . política de envolvimento dos trabalhadores aos objetivos da empresa através de plano de sugestões, CCQs;
- . esquema de delegação de responsabilidades, processos de decisão menos centralizados onde a

¹²² A pesquisa de Silva também identificou uma tendência à estabilidade da força-de-trabalho. Em 1984, a Ford ofereceu estabilidade em troca de acordo de não-greve (Silva, 1988:31-2).

supervisão é mais branda, permitindo relações de trabalho mais harmoniosas;
 . políticas de qualificação da mão-de-obra.

A princípio, esta "nova" abordagem de relações industriais inclui o compromisso da direção com a estabilidade da mão-de-obra e a disposição em negociar com as comissões de trabalhadores as questões de organização do trabalho e relações trabalhistas (Carvalho e Schmitz:1990). Discutiremos a operacionalização desses tópicos por partes.

SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

Algumas das empresas pesquisadas oferecem índices de reajustes mais altos que o da região, não tanto por força do sindicato mas pela política da empresa de oferecer transporte, refeição, convênios com supermercados, farmácia, dentistas etc., e até de antecipar-se ¹²³ às reivindicações dos trabalhadores.

São estes benefícios que atraem bastante. Acho que é uma forma das pessoas se interessarem em trabalhar na X. Nós temos ainda brinquedos no final do ano pra filhos de funcionário, damos uma cesta de Natal pra cada um deles, temos uma política de empréstimos. Temos um clube recreativo muito bom. Temos piscina, temos campo de futebol, temos sauna, temos aula de ginástica, temos ioga... as praças desportivas, o campo de futebol, ai é extensivo pra família. A piscina, nós temos uma área pra criança com play-ground, churrasqueiras pra que eles possam vir aqui pra fazer um churrasco, tudo isso é aberto à família. (gerente de RH).

Estamos antecipando já, trabalhando com satisfação. Não estamos esperando o sindicato chegar aqui e nos pedir alguma coisa, se nós soubermos que precisa dar e que seja uma coisa factível, viável, nós estamos dando. (gerente de RH)

Esta empresa forneceu 350 enxovais de bebês por ocasião do nascimento de filhos de funcionários em 1992, reforçando a tese de Gorz de que "o sonho da grande indústria é a integração do trabalhador, do berço à sepultura (do enxoval, por exemplo, no nascimento, até o

¹²³ Um gerente de Recursos Humanos diz que é através da política de portas abertas e do trabalho de assistência social que ele pode sentir o clima da fábrica, saber como está a satisfação com o trabalho e até prever quando a fábrica vai parar.

caixão, na morte, passando pela formação profissional, a habitação e os lazeres organizados), de forma a estreitar seu horizonte em função do da empresa" (1968:43).

Construíram campo de futebol, piscina, querem que o trabalhador se organize pra disputar torneio entre departamentos...Isto é uma forma de segurar o trabalhador principalmente para ele não se envolver com a política sindical" (metalúrgico).

De 6ª-feira o pessoal fica jogando bola e alguns gerentes chamam pra tomar cerveja, ficam batucando, estão mudando as coisas no sentido de chamar, envolver os trabalhadores. (diretora sindical)

Os gerentes de RH acreditam que essa política diminui o envolvimento dos trabalhadores com o sindicato.

Acho que funcionário é igual filho, se a mãe não dá ele vai no pai, se o pai não dá ele vai na mãe. Se um proíbe ele vai no outro.(gerente de RH)

Aprofundando esse objetivo, algumas empresas canalizam esforços para integrar os familiares¹²⁴.

Exatamente isso. A intenção é essa. Que o funcionário se sinta muito à vontade, não só ele mas os familiares dele, que na hora que ele falar em casa que ele vai sair da "X", talvez a família dele seja contrária -"Mas a 'X' é tão boa, te dá isso, aquilo, aquilo outro, será que a outra empresa vai te dar isso tudo?" Entende? Quer criar um envolvimento, não só do funcionário mas também da família.(gerente de RH)

O envolvimento dos funcionários e melhoria nas relações de trabalho são reforçados pela política do bônus e da estabilidade.

PARTICIPACAO NOS LUCROS

¹²⁴ Elas pretendem integrar a família, trazer os filhos, esposas e parentes para dentro da empresa através de programas como "férias dirigidas", "onde trabalha o papai" e cursos de corte e costura, culinária. Existe também um programa chamado "Open House", onde os familiares são convidados a visitar a empresa, num sábado. A gerência faz uma palestra, mostrando o que é a empresa, passa o filme institucional pra eles, falam a respeito de benefícios que a firma oferece, depois dão um passeio pela fábrica, é oferecido um almoço pra todo mundo e aí o pessoal retorna pra casa com o ônibus da firma.

Entre as firmas pesquisadas , apenas duas oferecem um bônus, que, como no Japão, assume a forma de "abono", que não é incorporado ao salário e pode ser retirado a qualquer momento. Um diretor sindical comenta:

Existia um prêmio que era pra todo mundo. Eles davam uma quantia em dinheiro todo ano, e essa quantia era maior ou menor por tempo de serviço, não era nem por produção. Eles diziam que esse dinheiro era baseado no que os trabalhadores tinham colaborado. (diretor sindical)

Outra empresa tem uma política de participação, onde um terço dos funcionários possui ações.

Não temos greve, a empresa paga bem, na medida do possível, para ter um efetivo trabalhando bem. Mesmo em época de congelamento, cria-se uma moeda da empresa para reajustes dos salários. Ela tem uma política de antecipação às reivindicações. (Gerente de Controle de Qualidade)

ESTABILIDADE, PROMOÇÃO E TREINAMENTO

Apenas uma das indústrias pesquisadas assegura estabilidade a seus funcionários, mas a maioria apresentou queda na taxa de rotatividade devido ao uso mais flexível da mão-de-obra. Mesmo quando não têm serviço, elas não demitem, usam os funcionários para fazer tarefas externas à fábrica - plantar grama, pintar a fábrica, limpar a área -, para garantir que nos momentos de alta demanda não será preciso contratar nem treinar novatos.

As coisas estão interligadas... se a empresa quer fazer CCQ, um monte de coisa sem dar bônus, não adianta, sem dar estabilidade pro empregado, não adianta. Ela só vai conseguir se der 30 anos de estabilidade pro cara. Você tem que sentir que está dentro de sua casa, você faz melhorias porque é sua casa, se você está numa casa alugada e pode ser despejado, você não faz nada. (consultor japonês).

A política de estabilização da mão-de-obra leva a uma preocupação mais direta com seleção e treinamento.

Normalmente se contrata na base. Sempre procuramos admitir pessoal num nível mais baixo, pra dar oportunidade pro nosso pessoal que tá aqui internamente. Pessoal que já treinamos, que já conhece a empresa, que já passou por algumas funções, eles tem oportunidade de ir crescendo dentro da empresa. (gerente de RH)

É muito difícil a empresa contratar numa entrevista se a pessoa é ou não adequada ao Modelo. Tudo é natural, o fato de você implantar um modelo deste tipo, vai levar as pessoas a se portarem de forma compatível com as necessidades. (gerente de projeto)

As entrevistas de seleção procuram detectar pelas análises do perfil dos candidatos, quais são os mais talentosos e susceptíveis a estas estratégias de motivação e envolvimento¹²⁵.

Pros novos, a qualificação maior é o brilho nos olhos. Eu olho um cara aqui, ele pode não saber muito, isso ele vai aprender, mas ele tem vontade de progredir, tem vontade de aprender, tem vontade de executar as coisas, eu acho que é este o funcionário que eu to buscando. (gerente de produção)

As relações duradouras com os empregados visam conseguir um nível razoável de identificação deles para com a empresa, requisito básico para o sucesso das técnicas japonesas.

Distinguem-se basicamente três efeitos da estabilidade sobre o comportamento dos trabalhadores:

1) Proteção e Segurança:

Um cara nesta empresa não vai ser mandado embora nunca. Então, ele olha pra fora, vê que um amigo foi despedido ontem, e ele não. Pensa: "meu salário pode não ser grande coisa mas eu nunca vou ser mandado embora, não vou morrer de fome, deixar de pagar meu aluguel... Isso tá garantido, basta eu continuar seguindo".

2) Dívida e gratidão:

O emprego vitalício é uma troca de responsabilidades, um pacto implícito : eu te

¹²⁵ Uma das indústrias pesquisadas recruta preferencialmente mulheres, com menos de 18 anos e que não tenham experiência de trabalho anterior.

ensino a trabalhar, pago um bom salário, asseguro sobrevivência material, e você me devolve também... não que ela (empresa) cobre a devolução, mas o próprio funcionário se sente na obrigação de devolver. (consultor).

3) Cortesia, tornando as relações fraternas e o ambiente muito leve:

Até o momento que você está sendo entrevistado, você não faz parte daquela família, depois que você é funcionário, você passa a desfrutar de tudo. Eles te tratam diferente, olham para você como alguém que ficará lá até eles se aposentarem, então te vêem de outra forma: "Esta pessoa nunca mais vai sair daqui, agora é um membro da família, tudo fica mais leve, você tá protegido". (engenheiro)

" A insustentável leveza do ambiente de trabalho" : envolvimento e delegação de responsabilidades

A ênfase do Modelo Japonês nos recursos humanos leva a estratégias de seleção e socialização dentro dos valores da empresa e à elaboração de um controle sem autoridade. Pelas palavras de Ouchi (1988:40), "os mecanismos básicos de controle da administração japonesa são minuciosos, altamente disciplinados e exigentes e no entanto muito flexíveis". A eficácia da gerência japonesa em controlar os funcionários está em tirar a supervisão corpo a corpo que gera muitos conflitos no ambiente de trabalho.

O cara lá dentro não é vigiado pelo patrão. Ele tem tempo de fazer a barba durante o expediente, tomar café no corredor. Desde que a empresa continue a produzir e vender, o resto é permitido. O cara pode engraxar sapato no banheiro (tem um engraxador automático), pode bater papo. É um sistema tão refinado que sobra tempo e o cara não é pressionado (engenheiro).

Um feitor declara que: "A questão da disciplina mudou muito nos últimos anos, quando começou a haver uma relação mais aberta entre os subordinados e chefias. O operário não é escravo. A nova linha já começou com mais respeito pelo funcionário por parte dos mestres e feitores, e a empresa investiu muito para que eles respeitem os funcionários. Sem a pressão da chefia, o trabalhador está tomando amor pelo trabalho, conserva as máquinas e mantém limpo seu posto de trabalho quando pode" (Carvalho, 1987:199-200).

As novas políticas de recursos humanos perderam o ranço linha-dura e vêm mudando sua atitude ante os sindicatos. Segundo um chefe de seção, "a maior organização e atuação do sindicato e da comissão de fábrica não prejudicou a produção. Se por um lado você tem que dar os direitos, por outro você pode exigir mais consciência profissional dele" (Carvalho, 1987:199). O Modelo Japonês dá transparência ao processo, facilita a detecção de falhas e atrasos pela chefia. "É fácil perceber se algum homem está atrasando porque o sistema todo pára" (Carvalho, 1987:137). Então, são os próprios funcionários que controlam-se uns aos outros,

dispensando a figura do inspetor. O aparente "afrouxamento" do controle vem acompanhado de disciplinamento para o pessoal da produção, e de autonomia responsável para os de escritório.

Lá dentro eu tô livre. São passadas tarefas e eu dito o meu tempo, o chefe só me cobra resultados. Eu distribuo minhas tarefas da forma que eu quero, tenho esta flexibilidade. (engenheiro)

DO DISCURSO À QUALIFICAÇÃO "DE FATO"

Apesar de reconhecer que o nível educacional dos trabalhadores nipônicos responde por boa parte do sucesso econômico, as firmas brasileiras vêm adotando o modelo sem alterar os requisitos de escolaridade para contratação de pessoal, alegando que a situação educacional do Brasil¹²⁶ não permite que eles sejam elevados. A arregimentação de trabalhadores qualificados é, então, um problema que muitas empresas enfrentam. Os recrutadores argumentam que para lidar com equipamentos de alta tecnologia como CLP (Controle Lógico Programável) seria ideal a contratação de operários que tivessem pelo menos o 2º grau técnico. Um gerente de RH comenta:

O mercado de trabalho dessa região é incongruente, muito embora você tenha indústrias de alta tecnologia, você não tem a mão-de-obra de alta tecnologia, e isso nos criou muita dificuldade. Pela concorrência de mercado, os salários subiram e a mão-de-obra qualificada além de escassa ficou muito cara. Então decidimos abaixar o nível de nossa exigência técnica para admissão e fazer a formação dos caras aqui dentro.

A indústria resolve encampar as disfuncionalidades da escola com programas de capacitação que deixam de ter o caráter de educação compensatória, como tinha nos anos 60 e 70, para surgir como formação específica para empresas e departamentos (Paiva, 1989:44).

A capacitação do operário nessas firmas é buscada não por exigências da tecnologia, mas porque "o que move os CCQs, a matéria-prima necessária à execução dos projetos, é o conheci-

¹²⁶ No Japão, a taxa de evasão nos 9 anos de educação compulsória é inferior a 1%, enquanto no Brasil, 25% das crianças em idade escolar não têm acesso ao sistema educacional, e a taxa de evasão é de 16 a 40% no primeiro grau (dados para o Estado de São Paulo) (Hirata, 1988:30).

mento que o operário têm da produção" (Carvalho,1987:203). Um engenheiro¹²⁷ comenta: "Antes tínhamos apenas as mãos e pés dos trabalhadores. Agora com os CCQs estamos ficando também com seus cérebros e know-how". Ela não quer apenas o corpo produtivo do trabalhador, os programas de envolvimento buscam apropriar-se também de sua "alma"¹²⁸, esperando que, identificados com a empresa, eles lhe cedam o seu saber, a sua mente produtiva ¹²⁹. Tudo a baixíssimo custo, porque os CCQs são um fator de modernização e melhoramento contínuo, enquanto as máquinas (MFCN, CLP, Robôs) são caríssimas e em algum momento ficam obsoletas; a mente do trabalhador, ao contrário, fornece aperfeiçoamento técnico contínuo e barato (Hirata,1982).

Ele não é pago por isso. Então, é um conhecimento que é roubado, que é pegado, e que não é dado com retorno; o patrão vai ter lucro, o produto vai vender mais, ele passa isso para o trabalhador? Então: "Ó, você construiu, com o teu conhecimento, você criou uma coisa tua, então você vai ter x% no lucro, na venda". Essa relação, não existe; então, por isso que tem muita crítica nisso, que é a questão, para mim principalmente, isso que se dá na questão controle do pensamento mesmo, do conhecimento, dessa capacidade que os trabalhadores têm de criar. (montadora)

A gerência percebeu que pode utilizar não só o conhecimento que cada operário tem individualmente da máquina, mas que coletivamente os operários têm do funcionamento da fábrica. Conforme Martyniak (1976:24) afirma, "a administração muitas vezes desconfia de grupos informais, que se criam no trabalho, pois esses têm potencial para reduzir a produtividade... Mas na realidade, os grupos informais podem representar uma vantagem extraordinária à gerência, desde que sua organização seja integralmente compreendida e utilizada". Parece que o patronato começa a reconhecer publicamente o saber operário, e não se furta a tirar-lhe proveito em nome da qualidade.

Verifica-se que o aprofundamento na exploração do trabalho vem acompanhado por uma

¹²⁷ Gazeta Mercantil apud Toledo, 1985:110.

¹²⁸ R. Carvalho, Tecnologia e Trabalho Industrial p. 204.

¹²⁹ Mauricio Tragtenberg apud Faria (1984:14).

transformação da imagem do trabalhador, propagada pelos administradores, dos anos 70 até os dias de hoje. Durante o regime militar prevaleciam os discursos sobre a "ignorância" da força de trabalho:

Como pode um grupo de operários discutir as causas da baixa produtividade? . Dentro de um conceito atual (1976) de administração quase não se pode entender como um problema de tão grave repercussão possa ser deixado em mãos de tão baixo poder decisório (...)(Martyniak, 1976:23)

Como pedir para um trabalhador brasileiro que ele melhore a qualidade de uma peça, quando ele nem sabe o que é qualidade...Esta consciência dos limites do homem brasileiro foi descoberta na prática ... os operários brasileiros não queriam aprender cálculo, estatística, fazer análise de problemas, usar gráficos, histogramas. Não conseguiam entender ¹³⁰.

Já na década de 80, o Modelo Japonês passou a ser visto como o grande remediador dessas "limitações".

É surpreendente como os empregados estão usando parte de seu cérebro mais ativamente. ¹³¹

E mais recentemente declara-se de forma explícita:

*Antes usávamos apenas os braços e as pernas dos nossos funcionários ..descobrimos que se utilizarmos suas mentes eles terão muito mais a contribuir*¹³².

As qualificações baseadas na força física, destreza manual, tendem a perder sua importância para atributos como: confiança, responsabilidade, capacidade de abstração e nível de escolaridade (Gitahy,1987:18). Os responsáveis pela contratação de pessoal falam de elementos não determinados de qualificação como flexibilidade, disciplina, autonomia, consciência do desempenho, desenvolvimento da personalidade, comunicação, competência técnica e social (Paiva,1989:29). Essa solicitação de qualificações genéricas sugere que o avanço do capitalismo conduziria à demanda por educação geral, até mesmo porque com a sofisticação dos produtos, a

¹³⁰ D'Artagnan Indústria e Desenvolvimento março/82, p 5.

¹³¹ IMAM abril/87 in Boletim Informativo IBM nº 12.

¹³² Krauss."A era da qualidade". Rev. Exame 24/2/88

educação geral termina sendo o requisito básico do mundo moderno também em função do consumo (Paiva, 1989:60).

Administradores, seguindo o conselho de consultores, declaram que investirão pesadamente¹³³ na formação da mão-de-obra, pois

Se não se consegue no mercado mão-de-obra qualificada, a empresa deve ter uma área de Treinamento e Desenvolvimento das pessoas. (presidente de uma Associação de CCQ)

E propagam-se frases do tipo:

É fundamental o empenho dos membros da administração no sentido de se educarem e à sua força de trabalho em técnicas de CQ. (Reis, 1981:23)

O programa CCQ é educativo no sentido de que o trabalhador vai começar a conhecer toda a dinâmica de uma determinada área, se ele souber explorar esta chance de conhecer, discutir, ele pode crescer pessoalmente¹³⁴. Temos uma pedagogia de mudança, ele vai começar a educar este pessoal para refletir nas coisas e não engolir (analista de treinamento).

O CCQ é eminentemente educacional. (Associação de CCQ)

¹³³ A Lei de educação Permanente foi implementada na França no começo dos anos 70, obrigando as empresas a dedicar 1,2% (hoje 1,4%) de seu faturamento ao retreinamento de pessoal. Tal medida deve trazer bons retornos pois grandes empresas como a Rhone Poulanc - matriz da Rhodia- e a Bill de computadores dedicam não 1,4% mas aproximadamente 10% do faturamento em treinamento.

¹³⁴ Apesar do discurso de "crescimento" os informantes do setor de Treinamento deixam transparecer a "infantilização" que fazem da mão-de-obra:

(...) lógico que o encarregado vai ter que dar uma mãozinha que nem criança quando começa a andar mesmo, você tem que dar uma mãozinha depois ele vai dar os passinhos e vai crescendo. Ai ele anda sozinho...

(...) você via assim na carinha deles aquelas pessoas de idade, hiper humildes, você via a satisfação deles em ver o gerente sentado ouvindo eles falarem.

(...) nós temos grupos de faxineiros, quer dizer, o pessoal mais humilde que você pode imaginar tem. Então eles montam o grupo, fazem reunião. é terrível porque o nível cultural deles é muito baixo para poder trabalhar mas aí o coordenador carrega o grupo.

O tom destes depoimentos sugere que a incapacidade e imaturidade atribuídas aos funcionários, são os pressupostos que a gerência usa para justificar seu estilo paternalista.

A essência do CQ é o treinamento. (engenheiro)

Pensando no baixo nível educacional da mão-de-obra, as empresas investem em supletivos, cursos do SENAI¹³⁵ e treinamento, deixando bem claro que :

Não é pela filantropia, hein? É para estar trabalhando esta população pra trabalhar num outro contexto... nós estamos com CLP(Controle Lógico Programável) pela fábrica toda (...) Nós temos supletivo aqui dentro, nós temos CCQ, Plano de Sugestão, tudo com caráter educativo. (analista de treinamento)

Às vezes nós vamos fazer um programa de qualidade e este programa demora muito mais que o normal, por que? Eu tenho que dar nos 3 primeiros meses, além da parte motivacional de treinamento, eu tenho que dar matemática básica às vezes, porque o cara tem que fazer um continha de mais, o cara não sabia, isso tudo, se você contratar uma pessoa com um nível de escolaridade melhor, facilita qualquer tipo de treinamento. (gerente de produção)

Os analistas de treinamento citam como aspectos educativos do CCQ:

O próprio trabalho em grupo, a identificação e solução de problemas, a desenvoltura que o funcionário adquire ao apresentar o projeto nos eventos junto à diretoria da empresa, e o fato de que participando do dia-a-dia deles, os operários deixam de ser alienados. Ele passa a interferir diretamente no seu processo, participação essa que se por um lado leva à eficiência no trabalho, por outro, na medida em que ele deixa de ser alienado, ele passa a ser mais crítico. Isso não tem trazido problemas para empresa por enquanto, mas é uma grande contradição latente.

¹³⁵ Ao invés da degradação , a automação pode solicitar novas reformas educacionais que atinjam a estrutura dos cursos e os conteúdos dos currículos. As instituições de ensino profissional, por exemplo o SENAI, vêm modificando o enfoque de uma educação especializada para generalizada:

A tendência é a formação ser mais geral, a mais ampla possível, em lugar de especialização. É dar uma base mais ampla na formação de maneira que ele (aluno) tenha maior possibilidade de adaptação em áreas das mais diversas. Por ex: o técnico formado na área de mecânica, anteriormente, a formação dele era muito restrita, hoje procura-se dar uma formação mais ampla, de eletrônica, hidráulica, conhece técnicas de administração também (SENAI/DF).

Vemos que a mudança no processo de trabalho afeta diretamente os requisitos de qualificação e as relações de poder. A possibilidade de transferir para o software e para os escritórios o controle sobre a fábrica ameaça desmontar toda resistência secular dos ferramenteiros. Um maior volume de informações passa a ser incorporado pelos terminais, tornando-se propriedade do capital, mas, paradoxalmente, esse equipamento, mais tarde, virá a ser programado por um operador (Tauile, 1988:72). Estão se passando mais informações aos níveis mais baixos:

O nível de encarregado, antigamente não via números, tabelas, tal. Hoje eles recebem folhas de mapas, pra saber como é que anda a seção deles ... pra saber se o consumo de material indireto na seção deles está muito alto. Isto antigamente não se dava, era o gerente depois o supervisor, o encarregado quase não sabia disso. Vinha ordem de cima e ele não sabia por quê. Hoje ele sabe o porquê. as pessoas não são imbecis, eles têm que saber o porquê estão fazendo aquilo lá. Tá se dando mais informação. (gerente de produção)

Uma pesquisa na indústria mecânica¹³⁶ apresentou, como tendência, a fusão das funções de operador e preparador de CN para um mesmo cargo, e, a longo prazo, as de operador/preparador/programador, na medida em que se disseminem equipamentos da geração CNC (Controle Numérico Computadorizado). O poder do oper_ário passaria para o programador, que amanhã será também operador. De um modo geral, os eleitos para trabalhar com as novas tecnologias são os trabalhadores de maior grau de escolaridade, que fizeram mais cursos profissionalizantes intra e extra-empresa, que são mais antigos na firma e que, por terem domínio do conhecimento técnico das operações, tornar-se-ão operadores de painel. O salário de um operador de MFCN chega a ser 41,9% maior do que quem lida com máquina convencional, e 63% para os operários de manutenção.

¹³⁶ Elenice Leite. Novas Tecnologias, Emprego e Qualificação na Indústria Mecânica, SENAI - DN-DR/SP, 1985.

TABELA 14

Diferenças salariais pagas a cargos relacionados à AME

TIPOS DE CARGOS	diferencial de salários	
	amplitude	média
operadores de equipamentos ME	0 a 41,9%	21,6%
manutenção de ME	0 a 63,2%	28,2%
ferramenteiros	0 a 18,2%	7,9%

Fonte: Fleury (1990:24).

Observamos que na linha de montagem de uma indústria mecânica, existem dois níveis de operários: os que trabalham na montagem propriamente dita e, no final da linha, os que fazem os testes, os reparadores, tanto homens quanto mulheres. Eles pegam a máquina depois de toda montagem e fazem um check-up final, uma a uma, um ajuste final. Esse pessoal já passou por todos os postos da linha, tendo um nível de qualificação e por isso recebem um salário maior. O mesmo ocorre com quem lida com máquinas CN, recebem um salário maior porque já eram os mais qualificados, já tinham salário diferenciado, e foram recrutados para lidar com as novas máquinas. Sem dúvidas, esta criação de faixas salariais aumenta a competição entre trabalhadores, e também é usada como forma de manipulação.

É importante caracterizar o efeito ambíguo da elevação da qualificação dos trabalhadores: se por um lado aproxima as fronteiras que separam os escritórios do chão de fábrica, por outro ergue o muro que os separa, na medida em que coloca o diploma universitário como pré-requisito.

Antes o supervisor aqui podia ser, uma pessoa que tivesse só o primário, hoje não, pra chegar a supervisor ele tem que ser engenheiro. Hoje quando entra um funcionário ele sabe: quero chegar a supervisor, ótimo, parabéns, o que que "cê" tem? Tenho primário. Então vou te aconselhar, você pra chegar a técnico, você tem que fazer um curso técnico, você pode fazer à noite, a "X" paga uma parte..., pra você chegar a supervisor além de todas as condições liderança, etc, você tem que ter, no mínimo, engenharia. (gerente de produção).

Com a eliminação de categorias intermediárias de chefia como encarregado, contramestre, mestre, está havendo uma aproximação entre pessoal da administração e produção,

mas esta migração parece ter um único sentido, é o engenheiro que vai para a fábrica e não o operário que sobe aos escritórios. A entrada de técnicos de nível superior (engenheiros) para nível de chefia ou supervisor ameaça o poder dos antigos líderes. Implica legitimizar a autoridade hierárquica com diploma universitário, erguendo uma barreira quase intransponível aos que almejam uma promoção, embora essa possibilidade seja propagandeada todo o tempo.

Eu tenho gente estudando, tenho encarregado que quer chegar a supervisor, e está em engenharia à noite, no 2º ano... É uma coisa lenta, eu não posso falar que a nível de encarregado, nós estamos 100% preenchido, porque ainda não houve possibilidade da troca 100%. Existe um plano? Existe. A gente contrata sempre técnicos, em estágio, seleciona os melhores, e depois deste período de 1 ou 2 anos aí a gente faz a substituição por aquelas pessoas que entenderam que as coisas estão mudando. Não só a nível técnico, mas a nível de relacionamento. (gerente de produção)

A exigência do diploma tem um papel legitimador que contribui para impedir a agitação entre os trabalhadores e para acirrar a concorrência entre eles com base na qualificação (Baethge e Oberbeck, 1986). Essas mudanças indicam que a sociedade contemporânea tende a ser menos democrática e o papel atribuído ao sistema educacional como equalizador de oportunidades deixa de ter o mesmo sentido que lhe era anteriormente atribuído (Paiva, 1989).

As inovações tecnológicas e organizacionais demandam um interesse pela eficiência e confiabilidade coletivas, pois "a sofisticação e a fragilidade dos equipamentos contribuem para que a probabilidade de paradas inesperadas seja maior, que por sua vez atravancam o desenvolvimento de uma produção JIT" (Carvalho, 1987:62).

Mas existe uma idéia que sempre o funcionário deve saber mais do que uma operação, mesmo porque a gente trabalha com um número de pessoa praticamente correto, e existem faltas, nessas horas você perde totalmente a flexibilidade da fábrica, isso no passado era uma loucura. Se pessoa faltou lá tinha que ir o encarregado porque não tinha ninguém pra colocar naquela operação, só o Joãozinho de não sei o quê, que era capaz de fazer aquela operação lá. Hoje estamos nós estamos cada vez mais tentando evitar este tipo de coisa, que o operário fique só ele, marcando só o nome dele naquela operação. (gerente de produção)

Humphrey (1981:41) argumenta que a modernidade das indústrias reside mais na política de emprego utilizada do que na tecnologia sofisticada.

Com aparelhos microeletrônicos, você tem que ter um pessoal mais qualificado para isso, uma mão-de-obra mais qualificada. Você tem que buscar gente que tem nível de escolaridade mais alto, tem que começar a dar condição para técnicos e não para pessoas que quase nem sabem ler e escrever, isto tudo está aumentando. Eu acho que as exigências cada vez são maiores decorrentes destes fatos, mas eu acho que o importante disso tudo não é só a parte técnica, a parte técnica eu diria, no meu modo de ver, não é o mais importante, o que nós estamos buscando cada vez mais nas pessoas é o envolvimento das pessoas, é a liderança das pessoas, é a capacidade dessas pessoas absorverem o que a gente tem para passar para elas. (gerente de produção)

Reeducação no chão da fábrica : ênfase no aspecto comportamental

Depois de selecionados, os recém-contratados passam por "um período de catequese para vencer as possíveis resistências, incluindo esquemas de conscientização, educação, treinamento, interesse, motivação, reconhecimento e recompensas" (Faria, 1984:10).

Na época que eu entrei, a maioria passou uma semana numa sala ouvindo da empresa uma implantação ideológica da empresa, a importância de você estar lá dentro, o que representa esta empresa em âmbito internacional...e que você foi escolhido para entrar nela ...eles tentam implantar uma ideologia dentro da gente terrível. Então uma pessoa que é nova dentro de uma multinacional fala: "Pô aqui eu tô no céu". É horrível, você fica uma semana vendo "slide", sobre a matriz e então começa a fazer a cabeça do pessoal. São poucos aqueles que conseguem questionar, como se tivesse colocado um cabresto, ele enxerga somente aquilo que a empresa quer. (inspetor de qualidade)

Este trabalho de indução continua no dia-a-dia com o uso de signos homogeneizadores (uniformes, emblemas, salas comuns), atividades de integração e o treinamento.

Começam a surgir alianças na produção especialmente relacionadas ao treinamento, que não tem sido área de atrito entre capital e trabalho, até o momento. As empresas parecem estar dispostas a "modernizar seu capital humano" através de um treinamento que além de capacitar,

informar, tem também a função de avaliar e adequar.

No treinamento dá pra gente notar as pessoas como elas são, que às vezes na entrevista não dá muito pra pegar. (Coordenadora de produção)

Nos treinamentos vários recursos são usados para integrar o conjunto de funcionários às metas organizacionais. A idéia do "estamos todos no mesmo barco" é usada para enfatizar a dependência mútua, de que a sobrevivência e a competitividade da empresa interessam igualmente ao patrão e ao trabalhador, evocando o espírito de causa comum, a cooperação mútua.

Figura 3 - A ideologia: estamos todos no mesmo barco



O conceito "just in time" também cria uma dependência muito grande entre os departamentos, porque as etapas de fabricação estão interligadas.

É o fluxo contínuo de produção, onde um departamento, para começar o seu trabalho, precisa do trabalho finalizado do departamento anterior. E deve cumprir suas metas já determinadas, para que a etapa seguinte se concretize dentro de um modelo predeterminado.

Por isso, você deve também conversar com pessoas de outros departamentos. Juntos, vamos chegar à melhor solução. CFM é confiar em que as outras pessoas vão cumprir seus objetivos tão bem quanto você.

Embutida nessa visão sistêmica de bom funcionamento do todo, chega ao trabalhador toda a carga político-ideológica de que com o JIT todo mundo ganha e ninguém perde, vendendo a ilusão de que todos vão lucrar com o uso do modelo.

A empresa anuncia que as pessoas devem fazer os cursos passando a falsa idéia de que aquilo será útil para o funcionário, que ele terá maior qualificação, mais conhecimentos, e que se ele sair da fábrica para outra e apresentar aquele diploma de que fez tal curso, ele será bem aceito. (diretor sindical)

Porém determinados cursos e treinamentos, em vez de aumentar a autonomia e as chances de colocação do trabalhador em outro emprego, reforçam os laços de dependência dos funcionários com a firma, porque eles vão adquirindo uma qualificação muito específica àquela empresa, ou por não terem os mesmos benefícios ou facilidades fora daquela firma.

O Ensino Integrado, por exemplo, é um curso supletivo, de horário rotativo, ministrado dentro de uma das empresa pesquisadas, para os operários de turno 6x2 (que trabalham seis dias e folgam dois), que não têm condição de freqüentar uma escola comum, de horário fixo.

Isso é um fator de extrema importância porque há o reconhecimento por parte do operário, e prende a pessoa aqui dentro. (gerente de RH)

Em outra firma, um engenheiro explica que:

Há três anos atrás a empresa contratou um grupo de professores da universidade para dar um curso de engenharia para os técnicos dela, técnicos de linha que só tinham diploma de técnico nível médio. Eles saíam da empresa às 16:15, um ônibus os levava até uma escola e os professores iam para lá dar aulas, quando era aula prática o ônibus os levava até a universidade para usarem os laboratórios. Tinham uma carga horária equivalente à engenharia, só que não reconhecida, é claro, pelo MEC. Eles fizeram engenharia somente para aquela empresa.

Trata-se de uma estratégia de qualificação que, longe de dar autonomia, mantém o

funcionário cada vez mais "preso" à empresa. Tanto vendo o treinamento como recompensa ou como obrigação, o fato é que a política de capacitação das empresas não envolve nem direito nem igualdade de oportunidades para todos os empregados, muito pelo contrário, estimula a competição individual e aumenta a segmentação e exclusão, o que fica bastante claro no caso das mulheres.

IMPACTOS DAS INOVAÇÕES SOBRE O TRABALHO FEMININO ¹³⁷

Alguns autores (Wood, 1989b; Beechey, 1989; Hirata, 1992) argumentam que o processo de modernização tecnológica gera efeitos diferentes sobre a mão-de-obra masculina e feminina: enquanto o trabalho dos homens se enriquece, tornando-se mais qualificado e interessante, o das mulheres sofre uma degradação com a intensificação dos ritmos de trabalho e do controle. Em geral, as mulheres encontram-se nos postos menos qualificados -de montagem e pré-montagem - realizando um trabalho manual que não exige qualificação técnica, e por isso considerado pouco qualificado.

Os requisitos para preenchimento do cargo de montadora são:

(...) que a pessoa tenha habilidade, destreza pra fazer o trabalho , não é uma exigência grande de qualificação técnica, nada disso. É um trabalho manual, um trabalho de montagem. Então a pessoa que consegue operar uma chave de fenda, alguma ferramenta de pequeno porte ela já serve pra função. (gerente de RH)

Na realidade, este trabalho de linha de montagem exige muitas outras habilidades: rapidez, acuidade visual, atenção, concentração, paciência, organização, limpeza etc., que, no entanto, não são reconhecidas como qualificações porque são entendidas como atributos naturais das mulheres.

¹³⁷ Este tópico se baseia na pesquisa Novas Tecnologias, qualificação e capacitação profissional: tendências e perspectivas do setor metalúrgico , realizada na região de Campinas sob coordenação de M. Leite, da qual participei como auxiliar de pesquisa.

Na região de Campinas, muitas fábricas do setor eletro-eletrônico, que empregam a maioria das trabalhadoras metalúrgicas, estão fechando, ou reduzindo seu quadro de pessoal. Segundo a diretora sindical, essa é uma questão particular do setor eletrônico, pois :

Com o fim da reserva de informática, você tem a entrada de produtos de fora do país né, e infelizmente no Brasil você não tem investimento na produção brasileira né, você não tem pesquisa, a gente está muito atrasado em relação àquilo que os outros países estão fazendo, né? E dentro dessa competição, o produto brasileiro acaba perdendo mesmo, então o empresário pode comprar, por exemplo, um produto feito fora do país, muito mais barato, e de muito melhor qualidade. (diretora sindical)

O desemprego tecnológico soma-se ao conjuntural, aumentando o conformismo das trabalhadoras às condições de trabalho e salariais. Muito da "passividade" das mulheres deve-se ao fato de serem muito jovens, na faixa de 15 a 20 anos, e não terem experiência de trabalho, o que é vantajoso para a firma em termos de disciplina e justifica o pagamento de baixos salários.

São várias as explicações para que salário das mulheres seja menor:

- o trabalho feminino não exige especialização nenhuma, não depende de formação escolar nem de curso profissionalizante;
- porque o trabalho é mais simples. Numa indústria mecânica da região de Campinas, constata-se que " enquanto as mulheres representam 23,5% do total de trabalhadores da produção, elas constituem 44% da mão-de-obra alocada na linha" (M. Leite, 1993:39).

Alguns gerentes tentam justificar esta situação argumentando que

É um trabalho que a mulher se adapta mais por ser um trabalho mais estático. Pessoa fica ali montando as pecinhas o dia todo, passa ali 8, 10 horas, semana toda, mês inteiro, ano todo, sabe e os homens já têm mais dificuldade pra ficar muito parado, né? Acho que é mais a característica do homem. Uma coisa mais ativa . O perfil pra fazer aquela função se encaixa bem à mulher. (gerente de RH)

Ajustes delicados, são coisas que requerem coisa mais precisa, então a mulher consegue fazer aquilo de uma maneira melhor, e com uma frequência melhor, ou seja ela faz bem sempre praticamente, o homem é muito instável, começa de manhã, no

final da tarde ele tá estragando tudo, tô exagerando tá, mas a mulher parece que tem uma habilidade maior pra este tipo de coisa. (gerente de produção)

A adaptação das mulheres à ordem produtiva atual parece ser encarada como "submissão feminina natural" a tarefas repetitivas e simples sugerindo, em particular, que o problema das condições de trabalho existe de uma maneira menos aguda para elas (Kergoat, 1987).

Cumprir notar que nessas "teorizações" a mulher é forte e até mais resistente que o homem para aturar o ritmo da linha de montagem, mas em outras situações ela é fraca, por exemplo para ser operadora de certas máquinas, pois segundo a gerência é um posto que exige força física e por essa razão as mulheres não são designadas para preparar ou operar máquinas mais complexas.

Outras vezes, a justificativa de não se empregar mulheres em certos postos de trabalho recai sobre as condições ambientais, para não expô-las ao trabalho sujo ou a condições insalubres, ficando as mulheres aparentemente com o trabalho mais saudável.

Na fábrica onde eu trabalho tem ar-condicionado, não porque eles estão preocupados que a gente vai morrer de calor, é porque se eu deixar aquele produto que eu fabrico for exposto a uma temperatura elevada, ele vai ser queimado, porque ele exige uma temperatura ambiente ... você tem um ambiente limpo, de um chão limpo, de uma mesa sem poeira, mas não é porque estão preocupados conosco, é porque o produto não pode sofrer nenhuma influência de nenhum agente exterior. (montadora)

Um ambiente limpo não significa saúde da trabalhadora. Existem inúmeras queixas sobre o ritmo acelerado provocando tenossinovite ou LER (Lesão por Esforço Repetitivo).

(...) eu já tive isso uma época... tinha dois segundos para fazer a peça e tal, e aí você começa a sentir dor na mão, começa a sentir que a sua agilidade vai perdendo, que vai perdendo a força e tal. E são algumas das conseqüências aí desse ritmo né, dessa produção, e é um ritmo aceleradíssimo assim, no esquema de... você tem segundos mesmo para fazer as coisas. (diretora sindical)

Olha, o ritmo é um ritmo de linha de produção mesmo, entendeu? Aquele ritmo robotizado mesmo, né? Que você tem segundos, por exemplo, para fazer; é um

negócio meio louco, tipo aquele filme do Charles Chaplin em que as pessoas saem e elas continuam fazendo, porque é um ritmo louco. (montadora)

Eu acho o trabalho delas ultradifícil. Eu acho uma loucura fazer o que elas fazem, ficar colocando aqueles parafusinhos daquele tamanhinho; tem que ter uma bruta precisão. E, no entanto, é um trabalho desvalorizado. (gerente de produção)

É preciso ampliar o conceito de insalubridade usado pela gerência. Pesquisas na área da psicopatologia do trabalho têm mostrado os efeitos perversos e os custos físicos e mentais necessários para que o trabalhador possa se submeter à organização científica do trabalho (Dejours, Hirata e Kergoat, 1987:9). As técnicas de racionalização e flexibilização do trabalho criam situações opressoras de efeitos visíveis - intensificação de ritmos - ou invisíveis - sofrimento, neuroses - que não são admitidos pela empresa como doenças ocupacionais, o que se pode perceber nos depoimentos abaixo:

O sindicato no Brasil é muito negativo, fala pra não fazer além do que mandam, não participar (dos CCQs) que só enriquece o patrão, criam nome de doença por fazer movimento repetitivo" (diretor de uma eletro-eletrônica).

Nós temos tido alguns problemas com o que eles chamam de doença ocupacional. Funcionário que fica muito tempo na fábrica tem problema de audição, e o que eles chamam de lesão por esforço repetitivo, fica com dor no cotovelo ou nas mãos, tal, é a chamada tenossinovite, algumas coisas neste sentido nós temos tido. Com relação a outras coisas nós não temos tido nenhum problema. (gerente de RH de indústria mecânica)

Algumas gerências insistem em não reconhecer os danos que o trabalho pode acarretar à saúde dos trabalhadores, "como se os mecanismos invisíveis da exploração exigissem, para serem evidenciados, uma demonstração de seus efeitos visíveis pelo corpo" (Dejours, 1987:21).

Nas raras vezes em que a gerência reconhece explicitamente que as mulheres possuem algumas habilidades, qualidades importantes à produção, elas são imediatamente desconsideradas pois vêm acompanhadas de um "probleminha" ...

Eu acho que o lugar das mulheres nessa fábrica é nos lugares mais sensíveis, mais

delicados. Todo trabalho que exige uma sensibilidade maior, a gente tem colocado mulheres e temos tido ótimos resultados...Aí a gente acredita nas mulheres. (gerente de produção)

Ela tem muito mais habilidade do que o homem. O homem às vezes tem algumas operações mais delicadas de ajuste, que ele não consegue fazer. E por que que não tem mulher na retifica, na usinagem, tem, tá tendo já. Isso é uma coisa que existia, mulher não pode ir na retifica, não pode não sei o quê. Começou a desmistificar isso, começou a ter mulher na montagem, na retifica, na injetora, sem problema nenhum. O único problema que o pessoal arrepia é: "ih, ela tá grávida". Esse é o problema. (gerente de produção)

Embora a licença-gestante seja usada para justificar o receio de empregar mulheres, a questão do emprego feminino passa menos pela questão econômica e mais pela discriminação social, o preconceito. O modelo de produtor sempre foi um modelo masculino, ou seja, os homens estão prioritariamente designados para a produção e as mulheres para a reprodução (Kergoat, 1987).

Como a qualificação das mulheres não é adquirida pelos canais institucionais reconhecidos, ela pode ser negada pelo empregador; isso também pode ocorrer com os homens, mas o que é específico das mulheres é que não se reconhece exatamente as qualidades que se exige dela - destreza, minúcia, rapidez, flexibilidade - fato que parece socialmente legítimo pois tais qualidades são consideradas inatas e não adquiridas, como atributos naturais e não culturais.

As próprias operárias interiorizam esta banalização de seu trabalho e se desvalorizam:

Não exige especialização nenhuma, você é um robô, você é um autômato que faz o trabalho ali e você não precisa ter formação escolar, curso profissionalizante e nada. (operária)

Em termos de profissionalização não exige muita coisa porque o trabalho é muito autômato.

Tudo indica que o lugar das mulheres nos locais de trabalho, bem como suas possibilidades salariais e de qualificação, reproduzem a discriminação que a sociedade lhes impõe

de maneira geral.

Porque tem toda a questão cultural da mulher ficar em casa, ser reserva de mercado; aí sai para trabalhar para ajudar o marido, principalmente em época de crise, porque não tem a questão da produção enquanto realização, enquanto objetivo mesmo. (diretora sindical)

(...) ela é criada nesse contexto... o homem não. O homem tem que ser másculo, tem que ser forte, tem que ser machão, tem que ser decidido, tem que ser rápido, sabe, tem que ter o controle de tudo. Ele tem que dar a última palavra, ele tem que dar a primeira, ele tem que ser direção, tem que controlar.

Desse papel que colocam pra mulher, que ela nunca pode enfrentar, que ela nunca pode opinar, que ela tem sempre que ouvir, então ela acaba tendo essa... levando essa condição pra onde ela trabalha. (montadora)

A própria caracterização do trabalho feminino como um trabalho simples e desqualificado passa também por critérios discriminatórios, pois muito embora não sejam requisitadas, as mulheres possuem, em geral, um nível de escolaridade maior que o dos homens. Kergoat argumenta que "as mulheres operárias não são operárias não qualificadas ou ajudantes porque são mal formadas pelo aparelho escolar, mas porque são bem formadas pelo conjunto do trabalho reprodutivo" (Kergoat, 1987:8).

A concentração das mulheres na base da estrutura hierárquica também se deve às dificuldades de serem promovidas aos postos mais qualificados pois a crença na incapacidade de a mulher assumir cargos de chefia é muito grande.

As mulheres que têm medo da promoção, de assumir mais responsabilidades, de não se adaptar...as mulheres que têm condições de ser chefe são muito poucas, elas têm medo. Mulher tem medo de não dar conta, de chefiar mais velhos, medo de não ser aceita. (encarregada)

Mas além da insegurança, fatores subjetivos que desestimulem as mulheres a aspirarem a cargos de chefia, existe uma ameaça externa muito concreta:

O supervisor foi bem claro, você vai, se não der certo é rua. (encarregada)

Esta citação é da única encarregada de uma firma mecânica, que tentou e conseguiu se manter como chefe da linha de montagem. Como a não-qualificação da trabalhadora é encarada como normal, natural, a promoção, o sucesso profissional é visto com um grau de excepcionalidade. A chefe é uma mulher excepcional, e também se vê como tal, como uma espécie de super-homem eficiente, que justifica sua ascensão reportando-se às incapacidades das companheiras. A encarregada (solteira, sem filhos, com 3º grau incompleto) declarou que quando pode opinar no recrutamento e seleção ela dá preferência para os homens, porque as mulheres faltam muito e geram mais problemas para a produção. Lobo (1989:4) obteve uma opinião semelhante de uma inspetora de qualidade (sem filhos):

São muito paradas. Outras casadas, têm filhos, não têm condições... não têm iniciativa para nada, não se interessam.

Hirata e Kergoat (1987:6) ressaltam que a desvalorização da mulher enquanto operária é mais grave do que a autodesvalorização dos operários enquanto classe, pois, tratando-se de uma autodesvalorização segundo o sexo, significa a negação de si mesma. Conforme alertam as autoras, "há nisso algo de esquizóide: a personalidade é quebrada, dividida, e a dor secretada" provavelmente acarreta danos à saúde mental.

É muito ruim, porque a maioria dessas mulheres (chefes) elas são totalmente ... fechadas com a política da empresa mesmo, né? E existe uma relação muito ruim entre as outras meninas, porque ela acaba assumindo a questão do chefe, que manda, e na maioria das vezes ela é autoritária, ela grita, ela xinga; então, é uma relação muito complicada isso. Ela acaba assumindo, incorporando mesmo o papel de patrão. Porque a mulher ela tem uma facilidade de ser histérica mesmo, de gritar, de exigir, ser autoritária, e acho que ela acaba incorporando esse lado ruim. (montadora)

Os estereótipos sobre a "natureza feminina" acabam sendo bastante ambíguos. As mulheres seriam mais nervosas, impulsivas, meticulosas do que os homens, mas ao mesmo tempo mais dóceis, sensíveis aos problemas familiares, menos preocupadas com promoção e menos

combativas. Essas poucas opções dada às mulheres permitem a escolha entre ser operárias dóceis e destras ou chefes autoritárias e histéricas. Pesquisas têm revelado que, no Brasil, as mulheres têm menos acesso ao treinamento e mais bloqueios à promoção.

Embora trabalhando num ritmo intensificado, sujeitas às instabilidades, as operárias raramente fazem greves:

É muito difícil. A organização das mulheres devido a essa carga cultural é muito difícil, porque ela sempre foi ensinada a ser obediente, a ouvir, a ter paciência; ela nunca foi ensinada a ser direção, a dizer, determinar, a ser agente... É muito difícil nas empresas onde trabalham, mulheres fazerem greve... Agora, depende muito também, a gente já tem alguns avanços e conseguiu manter isso. A gente já teve greves, assim, históricas em empresas onde só trabalham mulheres, né? ... foi uma greve superpositiva, a gente teve três dias de paralisações, todo mundo parou, e assim, conseguimos alguns avanços: o reajuste que estava sendo pedido, estabilidade no emprego e tal; então, eu acho que esses exemplos são avanços mesmo...(diretora sindical)

A luta pela equiparação salarial de homens e mulheres para uma mesma função é outra meta do sindicato, é uma briga para que as pessoas que exerçam a mesma função ganhem o mesmo salário. Excluindo essa questão da diferença salarial para mesmas funções, o movimento sindical não parece ter avançado em questões e reivindicações específicas das trabalhadoras, estando mais preocupado em conter a ameaça do desemprego e discutindo sua participação no processo de modernização tecnológica.

Essa mudança de postura dos sindicatos decorre da constatação de que a modernização deixou de ser uma alternativa para ser tornar um imperativo às firmas que almejassem sobreviver à acirrada competição. Já no final dos anos 80 a literatura passou a enfatizar os aspectos positivos que a modernização poderia trazer aos trabalhadores, principalmente recorrendo às comparações internacionais (Suécia, Alemanha, Emiglia Romana), e destacar os custos sociais, talvez mais perversos, da não-adoção das NT, como por exemplo o fechamento de empresas e perda de empregos (Tauile, 1988:127).

Wood (1989b:18) ressalta que dada a dependência que se estabelece, participar dos programas de modernização não significa "vestir a camisa da empresa". Tenta-se travar um pacto de interesses onde os empresários passariam a atender as reivindicações de proteção do emprego, redução do tempo de trabalho, segurança no trabalho, participação nos ganhos da racionalização, e, ao invés da resistência pura e simples, os trabalhadores começam a participar da racionalização fabril lutando pela inclusão de seus interesses nas estratégias de modernização.

SINDICATOS: DA RESISTÊNCIA À COOPERAÇÃO NEGOCIADA

Segundo Ferro, é importante considerar o fato de que os funcionários também podem se beneficiar da implantação das práticas japonesas realizando tarefas mais criativas e interessantes, constituindo grupos de trabalho, desenvolvendo suas qualificações, recebendo melhor tratamento por parte da chefia, estabilidade, treinamento etc. É importante lembrar que o desemprego não é inevitável, e que este processo de modernização tecnológica também pode criar novos empregos nos setores que produzem as novas tecnologias - bens de capital e componentes eletrônicos - assim como em vendas, instalações e nos setores de novos produtos de consumo.

A questão não é mais aceitar ou repudiar a adoção das NT, mas conduzir essas mudanças. Os sindicatos partem, então, para ações e reivindicações de outra natureza, querem a participação sindical em decisões relativas a:

- informação antecipada ao sindicato dos planos de modernização tecnológica da empresa e possibilidade de discutir esses planos;
- comissão paritária para acompanhar a introdução dessas novas tecnologias (Abramo, 1990:110).

Reivindica-se também que o aumento dos benefícios proporcionados pelas NT reverta-se em benefício dos trabalhadores através de melhores salários, melhores serviços oferecidos pela empresa, aumento do tempo livre. Outros tópicos de reivindicação são: garantia de emprego,

treinamento e reciclagem, poder de veto, decisão compartilhada sobre remanejamento/realocação de funcionários, controle do ritmo da inovação.

Para a classe trabalhadora é fundamental participar das decisões sobre quem, como e onde requalificar, evitando perda aos trabalhadores em benefício do capital. Abrem-se novos horizontes para a política sindical, centrada na qualificação:

- que o tempo exigido para adquirir qualificação seja considerado hora de trabalho paga pela empresa;
- que os programas de qualificação levem à participação nos planejamentos de investimentos, tecnologias, expansão dos direitos, co-decisão;
- que os grupos menos qualificados devam ter prioridade nos treinamentos (Mahnkoep, 1991:13).

Segundo Abramo(1990), empresa moderna seria aquela que inova não só em equipamentos, mas que esteja realmente preocupada e atue na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e democratize as relações de trabalho construindo canais efetivos de participação e negociação com os trabalhadores. Entretanto, o patronato brasileiro se mostra resistente em discutir esses temas.

Para contrabalançar a penetração sindical, as empresas contra-atacam com políticas de envolvimento, baixa rotatividade, salário-confiabilidade (mais alto que o mercado), recrutamento interno, treinamento, benefícios, caixinha de empré_timo, promoções (Souza, 1988:108) - dobrando o percentual de pessoas promovidas mensalmente de 3 ou 4% para 8%, redução dos níveis hierárquicos -, para conseguir a cooperação do coletivo de trabalho. Uma mudança no padrão de relações arcaicas, autoritárias de RI é fundamental para conseguir manter uma FT cooperativa, pois disciplina, intensidade do trabalho e aplicação das regras continuam sendo áreas de conflito potencial. Emergem novas formas de regulação do coletivo de trabalho: políticas sociais de empresa, tratamento individualizado de salários e carreiras, enfraquecimento da capacidade de negociação dos sindicatos (Monteiro, 1990:80).

Alguns gerentes acreditam que essas políticas de envolvimento do pessoal diminuem o envolvimento com o sindicato, mesmo assim adotam uma política abertamente anti-sindical:

Houve um período que o sindicato entrava aqui dentro a hora que eles queriam, simplesmente eles entravam com o carro de som deles aí, faziam assembléia, faziam o que bem entendiam aqui dentro, em termos de atividade sindical. Depois houve um breque nisso, daqui pra frente vocês não vão fazer mais isso. Aí eles deixaram de entrar aqui, foi quando houve muito confronto, muito acirramento, até brigas aí na frente, mas eles se retiraram. A partir de 91 nós começamos a fazer uma certa abertura pra eles, eles entram aqui dentro desde que a gente saiba o que eles vêm fazer aqui dentro. Se eles querem distribuir um boletim do sindicato, eles tem que me mandar um fax deste boletim ou mandar um original dele, nós fazemos uma censura, se acharmos que podemos ou que devemos deixá-los vir até aqui deixamos, se achar que não, não. E não vêm. (gerente de RI)

Esta declaração por um lado revela a "mentalidade arcaica" em termos de RI e mostra a insegurança do gerente na própria política de controle da empresa, por outro lado mostra a percepção de que o envolvimento não é total, e a cooperação é um arranjo bastante instável.

Eu acho que a qualquer instante, por mais que a gente se esforce no sentido de criar um bom clima com os funcionários, que eles estejam satisfeitos aqui dentro, nada impede que haja uma greve. Temos empresas aí que dão uma gama de benefícios enormes e vira e mexe tão em greve. (gerente de RI)

(...) nós ficamos com um pé atrás sempre. Este momento é um momento de calma, o país está passando por dificuldade, há uma recessão, há um desemprego, então o próprio sindicato já tomou a atitude de não mexer muito. A partir do instante que a coisa retomar, é a função deles, eles vão voltar à atividade, a uma atividade mais forte. Não é que eles estejam hoje inertes, estão trabalhando de uma outra forma. Mas este é o momento que nós estamos aproveitando pra criar esse elo de ligação com eles, se aproximar deles e ver se na época que a coisa começar a evoluir novamente, na época que se retomar a produção, que o país for mais produtivo, que a coisa retomar mesmo, nós já termos criado um certo relacionamento com eles e dar certa continuidade a este trabalho que vem sendo feito hoje, de se conversar antes de se agir. Procurar sempre um relacionamento pra que a gente possa resolver os problemas numa mesa de negociação sem que haja um atrito maior. (gerente de RH)

CONCLUSÕES

Conceitos japoneses chegaram ao Brasil nos anos 80. Os CCQs vieram na frente e foram implantados como programas isolados, apresentando resultados efêmeros, o JIT chegou mais no final da década, acompanhado de uma preocupação com qualidade total, provocando modificações mais profundas na organização do trabalho. Tais mudanças, pareciam ser necessárias para viabilizar a exportação de produtos nacionais, tanto quanto para sobreviver à abertura do mercado para produtos importados - carros, informática, aparelhos eletrônicos.

No início da adoção de métodos japoneses, deu-se exagerada atenção a certas adaptações "folclóricas" - ikebanas (arranjos florais), cerimônias na companhia, cartazes de provérbios orientais fixados nas paredes -, pois não se sabia ao certo onde residia o "segredo" japonês. Muitas dessas iniciativas foram ridicularizadas e boicotadas não só por trabalhadores mas também pela média gerência. As firmas erravam por tentar imitar o que não era fundamental, e principalmente pela incoerência entre o discurso participativo e as práticas autoritárias, que não conseguiam conquistar a cooperação dos trabalhadores.

Embora o processo de modernização apontasse para a necessidade de um novo padrão de Relações Industriais, as empresas brasileiras pouco inovaram no sentido de reduzir o controle, e algumas ainda mantêm gastos razoáveis com um exército de trabalhadores indiretos, inspetores e contramestres. Um processo de racionalização envolveria a redução do trabalho indireto, dos colarinhos brancos, que são fonte de gastos e dificultam a criação de um clima de confiança e o engajamento dos trabalhadores na batalha da produtividade.

Esta situação de desconfiança e não de cooperação sugeriu que no Brasil estaria se implantando um Just-in-Time taylorizado (Humphrey, 1990), onde os sistemas flexíveis não vêm

superar e sim aprofundar o taylorismo na medida em que aumentam a intensificação do trabalho, cada vez mais no interesse do capital e quase sem alterar as relações e condições de trabalho. Conclui-se que é possível adotar práticas isoladas do "pacote" japonês, mas sua eficiência torna-se limitada, podendo fazer do investimento nas inovações algo menos compensador ao capital. A modernização selvagem como diz Cecília Montero (1990:83), ou parcial como diz Fleury, tem seus resultados limitados.

Sentindo o revés da primeira investida, o patronato brasileiro foi mudando de postura, e na fase atual está dando ênfase aos arranjos institucionais como estabilidade, possibilidade de carreira, achatamento da pirâmide hierárquica, maior investimento em treinamento e qualificação.

Esta era uma contradição da administração: Como investir em treinamento se a desqualificação tende a ser necessária quando a administração quer aumentar o controle? Vimos que as empresas japonesas resolvem a incompatibilidade entre qualificação e controle associando-as nas políticas de gestão. O Modelo Japonês permite que a atividade de concepção volte a se juntar à de execução nas mãos dos trabalhadores. Podemos entender esta "re-união" como uma refuncionalização do capitalismo, e não o seu fim como pensava Braverman. De acordo com Burawoy (1987), a característica básica do processo de trabalho capitalista não é a separação dessas atividades, e sim **garantir e ao mesmo tempo ocultar a produção de mais-valia**, o que, como vimos na Parte II, a gerência japonesa faz com mestria.

O Modelo Japonês proporciona maior lucratividade tanto pela redução de tempo de trabalho necessário quanto pelo prolongamento da jornada de trabalho, sem as implicações legais que isso traria, pois o empregador insiste em dizer que trata-se de uma adesão voluntária, onde o funcionário participa se quiser. Porém, esse "voluntário" é descaracterizado na medida em que os participantes recebem um tratamento diferenciado, privilégios, promoções e prêmios, com o agravante de que, no contexto brasileiro de pobreza e desemprego, correspondem ao aumento da dependência do trabalhador ao emprego e, conseqüentemente, ao incremento do controle.

Mesmo no Japão a participação e cooperação não são comportamentos generalizados da força de trabalho como um todo, mas ocorrem principalmente nas grandes empresas, atreladas ao sistema de carreira, ou seja, não são manifestações de satisfação no trabalho ou tão-somente retribuição às políticas paternalistas, na medida em que existe um controle burocrático permeando as relações de trabalho que faz com que quem não se adapte às regras saia do jogo, reduzindo assim o potencial de contestação e conflito.

As experiências da japonização no Brasil sugerem que o sucesso do JIT não está na reprodução de práticas e políticas idênticas às japonesas, mas na exploração de "equivalentes funcionais" que mesmo que não criem o espírito de comunidade acabam gerando o efeito de dependência. Essa busca tem tido mais êxito nas grandes multinacionais que já trabalhavam com sofisticados sistemas de controle. Assim, a importação do Modelo Japonês veio aumentar a competitividade das empresas que já eram competitivas, e promover a qualificação dos trabalhadores dessas firmas enquanto aumenta o fosso que os separa dos demais.

O Modelo Japonês busca reduzir o estoque de produtos enquanto estoca capital humano. A necessidade de operar com trabalhadores responsáveis, polivalentes e cooperativos traz à tona a importância das qualificações tácitas que só se desenvolvem com a estabilização da mão-de-obra. Aspectos como estabilidade, treinamento, melhores relações de trabalho são excelentes cartões de visita do Modelo para ganhar receptividade dos trabalhadores, pois coincidem com reivindicações antigas do movimento operário.

No início, a reação dos trabalhadores era de desconhecimento, receio das mudanças, medo do desemprego, resistência etc., enquanto os administradores apostavam nas mudanças também com insegurança, fascínio e contradições. Já num segundo momento, os trabalhadores pareciam mais familiarizados com as modificações, conhecendo os objetivos e estratégias patronais, cientes das experiências internacionais, e vendo novas perspectivas para o movimento sindical. Por parte da empresa também houve uma mudança de postura para relações menos

autoritárias, políticas de benefícios, de envolvimento individualizado dos trabalhadores e de alijar os sindicatos.

O espaço produtivo mudou, verificam-se diminuição do setor produtivo, aumento do quadro técnico, terceirização dos serviços não qualificados. Consolida-se a tendência à subcontratação, à redução do volume total de emprego e, em contrapartida, a estabilização dos que ficam. Do ponto de vista do movimento de trabalhadores, essas mudanças podem dar lugar a um deslocamento que desfavorece os trabalhadores menos qualificados, empurrando-os para baixo ou remetendo-os à exclusão. Os trabalhadores são segmentados entre incluídos e excluídos e em categorias intermediárias de subemprego.

O chão da fábrica torna-se socialmente heterogêneo, afetando o poder de reagrupamento dos atores subalternos no uso das estratégias de conflito. "Além da seleção mais rigorosa, vive-se o reforço da moral do desempenho individual e do cálculo da utilidade individual, maior fidelidade à empresa. Isto conduz a uma ressindicalização paralela e um neocorporativismo que quebra com a unidade sindical tradicional. Fala-se de uma refeudalização das relações e do mercado de trabalho, dada a impossibilidade de ver perspectivas de desenvolvimento individual na empresa, maior dependência de relações pessoais e não no mercado de trabalho geral, acentuada segmentação dos que estão dentro do sistema e dos que não têm oportunidade de futuro profissional" (Pai-va, 1989:41).

A segmentação da classe trabalhadora faz com que se encontrem benefícios diferenciados, reivindicações diferenciadas, dificultando as estratégias unificadas da massa de operários. O declínio da produção em massa parece vir acompanhado do declínio do operário em massa, e também da educação em massa. Dessa forma, não se pode apresentar estabilidade, qualificação, flexibilidade, carreira, como vantagens do Modelo para todos os trabalhadores, na medida em que apenas parte deles será beneficiada. É preciso avaliar como essa melhoria nas condições de trabalho para alguns acarretará a piora para outros, os excluídos, as mulheres, os subcontratados, os

temporários, os mais desqualificados. A divisão internacional do trabalho se reproduz em menor escala, mas mantendo a característica de segmentar a classe trabalhadora e associar o capital a grandes grupos.

É importante lembrar que um processo de controle pela qualificação é repleto de contradições. Primeiro porque a gerência percebe que tem que mudar de um estágio do discurso da qualificação para a qualificação de fato, o que implica uma demanda por educação geral, que por sua vez permite compreensão global do processo, maior controle e autonomia do trabalho. Os próprios analistas de treinamento reconhecem que isso torna o trabalhador menos alienado, mais crítico e que, embora não tenha causado problemas maiores até o momento, é um potencial latente. Além disso, quanto mais envolvido no trabalho mais reivindicativo se torna, mais familiarizado, íntimo e com direitos a receber um tratamento mais democrático.

As tendências do trabalho sugerem que o mercado estaria a exigir mais do sistema educacional, que este lhe entregasse a mão-de-obra já pronta, com capacitação de natureza geral e específica, pois não seria tão fácil as empresas qualificarem no trabalho, quando não se trata mais de destrezas e habilidades manuais para postos fixos, ou seja, "em curto espaço de tempo vemos bandeiras do movimento dos trabalhadores, como a escola única e a qualificação geral, passarem às mãos das empresas" (Paiva, 1989:51). Uma melhor educação torna-se necessidade não só para a produção, mas também para o consumo, na medida em que a baixa escolaridade é uma barreira para o acesso a produtos mais complexos, e até mesmo para entender a sutileza, os apelos das estratégias de marketing que também vêm se sofisticando. A importância das qualificações abrangentes e das competências técnicas, sociais e pessoais será crescente, e embora as empresas tendam a depender menos de agentes externos de formação, o SENAI ainda exerce um papel de destaque na capacitação da mão-de-obra para a indústria brasileira.

A qualificação como abordada neste texto é imprescindível para que o capital obtenha o ótimo possibilitado pelas novas tecnologias, e ao mesmo tempo permite que os trabalhadores

adquiram compreensão integrada do processo de trabalho, desenvolvendo consciência e crítica. Encontramos a adoção de novas tecnologias acompanhadas de inovações organizacionais, mas, como lembram vários autores, não existe um determinismo tecnológico entre esses tipos de inovação (de maquinário e organizacional), depende da capacidade de resposta do movimento operário e sindical, de sua tradição de luta e organização com a empresa. Ou seja, o uso de novas tecnologias não é uma questão puramente técnico-econômica, mas fundamentalmente política, ficando seus efeitos sujeitos ao confronto de duas lógicas: patronal e sindical (Diaz,1988:63). Enquanto os trabalhadores vêm na qualificação a possibilidade de desenvolver potencialidades que levem à emancipação, aos empresários ela está relacionada com fatores de produção, aumento da produtividade, aumento da competitividade.

Coriat argumenta que é preciso resgatar dentro da modernidade tecnológica, a dimensão da modernidade social facultada pelo avanço técnico. É possível um modelo que atenda a interesses de ambas as partes? Os mais descrentes poderiam perguntar-se por que as empresas agiriam nesse sentido? Enguita (1991) lembra que podem existir processos de produção que se baseiem em elevada qualificação do trabalho, sendo mais gratificantes aos trabalhadores, e também mais produtivos às empresas.

Acredito que, quando se abre espaço para discutir a qualificação e o "desenvolvimento" do trabalhador, é momento de discutir como se dá o "envolvimento" desse trabalhador nas teias de benefícios e méritos que as empresas paternalistas e burocráticas tecem num trabalho seletivo de aproximar firmas e distanciar trabalhadores. Esse intuito dirigiu este trabalho.

Na defasagem de introdução de novos métodos de manufatura e de estratégias de controle abrem-se brechas para que os trabalhadores de forma espontânea ou organizada conquistem vantagens como estabilidade, melhores condições de trabalho, maior autonomia, participação na gestão, nos lucros etc. Enfim, a adoção do Modelo Japonês abre um leque de possibilidades que torna fundamental a discussão da institucionalização de mecanismos de

proteção dos trabalhadores contra a ameaça do desemprego e da deterioração das condições de trabalho e de vida, num país que se pretende democrático. Abrem-se novas perspectivas ao movimento sindical, centradas agora na qualificação. Parece ter-se deslocado para este novo terreno uma velha batalha, por um trabalho mais humano, por uma nova ordem que possibilite maior equidade social.

ANEXO I

KAIZEN

Tratando-se de um programa menos conhecido do que os afamados JIT/Kanban,CCQ, comentaremos brevemente os conceitos expostos no livro Kaizen: uma estratégia para o sucesso competitivo, de Masaaki Imai.

Kaizen significa "melhoramento contínuo", tanto na vida pessoal, domiciliar, na vida social e no trabalho. Quando aplicado ao trabalho, deve envolver todos, tanto gerentes quanto operários. É a essência das práticas mais exclusivamente japonesas de administração, podendo ser comparado a um "guarda-chuva" que abrange a maioria das técnicas que vimos discutindo.

O guarda-chuva do Kaizen



Fonte: Imai, 1988:4.

Nas empresas japonesas o Kaizen é obrigação de todos. É uma estratégia de melhoramento voltada para o consumidor nas áreas de qualidade, custo e entrega. O Kaizen

resolve os problemas ao formar uma cultura onde todos possam admitir livremente esses problemas, logo o ponto de partida para o melhoramento é a descoberta da necessidade.

O conceito Kaizen significa que todos, não importa o cargo que ocupem, devem admitir abertamente quaisquer erros que tenham cometido ou qualquer falha que exista no seu serviço e tentar fazer melhor da próxima vez. O progresso é impossível sem a habilidade de admitir erros (Imai,1988:56). "A idéia não éacusar o responsável pelo problema, mas transformar cada problema numa oportunidade valiosa de melhoramento"(Imai,1988:149). Porém, no ambiente ocidental de contratar e demitir, a identificação de um problema freqüentemente equivale a uma crítica negativa do desempenho, podendo até trazer o risco de demissão.

Diferente da inovação que é um melhoramento drástico, dependente de um grande investimento ou tecnologia sofisticada , o Kaizen resulta de esforços contínuos das pessoas. A diferença entre os dois conceitos *inovação* e *Kaizen* pode ser comparada com uma progressão em escada ou em rampa respectivamente. Por tratar-se de um fenômeno momentâneo e caro, a inovação se adapta melhor a uma economia de crescimento rápido enquanto o Kaizen se adequa à de crescimento lento.

Observa-se que o Ocidente é mais forte no lado da inovação e o Japão no lado do Kaizen. Segundo Imai (1988:28), isso reflete as diferenças nas heranças culturais e sociais como a ênfase por parte do sistema educacional ocidental na iniciativa individual e na criatividade, comparada à ênfase, por parte do sistema japonês, na harmonia e no coletivismo. Já a administração ocidental reluta em introduzir o melhoramento gradual e tende a favorecer a inovação que proporciona um retorno mais imediato do investimento.

O Kaizen depende de uma força de trabalho treinada e disciplinada. Os programas no Japão têm como principal pré-requisito "obter a aceitação dos operários e superar a sua resistência à mudança". A realização disso necessita de:

1. esforços constantes para melhorar as relações industriais;
2. ênfase no ensino e treinamento dos operários;
3. formação de atividade de pequenos grupos , como CCQs;
4. apoio e reconhecimento dos esforços dos operários;
5. treinamento de supervisores para melhorar sua comunicação com os operários;
6. disciplina na área de trabalho.

Os pequenos grupos também desempenham uma função importante na resolução de conflitos e na formação da base para as boas relações. Segundo Imai (1988:161), os líderes do sindicato freqüentemente recusam-se a ceder às exigências da administração, mas os operários no nível da fábrica são mais pragmáticos e se interessam mais pelos assuntos diários relacionados com a sua função.

Para o autor, a inovação em grande escala é superficialmente menos complicada, pois a decisão de inovar é, geralmente, tomada pela administração. Em contrapartida, o Kaizen exige que seja feito um compromisso entre a mão-de-obra e a administração, e só quando houver sucesso na criação de uma força de trabalho comprometida é que a administração pode aceitar o desafio da produção Just-in-Time.

ANEXO II :

A RELIGIÃO NO DESENVOLVIMENTO DO CAPITALISMO JAPONÊS

O ascetismo foi levado para fora dos mosteiros e transferido para a vida profissional, passando a influenciar a moralidade secular, contribuindo para a formação da moderna ordem econômica e técnica que determina o estilo de vida do indivíduo nascido neste sistema. (Weber, 1983:130)

Na busca das origens do moderno capitalismo japonês também é necessário ressaltar a contribuição das religiões. À primeira vista, pode parecer um contra-senso atribuir ao sincretismo religioso, que tanto valoriza a espiritualidade em detrimento da materialidade, a função de propulsor do desenvolvimento econômico. Mas é justamente na combinação de princípios religiosos que estão as raízes da ética de trabalho do Japão.

Três elementos fundamentais colaboraram para a formação da ética japonesa: o shintoísmo, o confucionismo e o budismo.

1) O *shintoísmo* é a religião mais antiga, data do século II, é original do Japão e não é atribuída a nenhum fundador. Desenvolveu-se com a sociedade agrária que cultivava principalmente o arroz. Nessa época acreditava-se que os espíritos viviam na Terra habitando os seres inanimados, e os espíritos dos cereais foram deificados.

Honestidade e Pureza são seus ensinamentos fundamentais, entretanto não estão sistematizados em nenhum código moral. Diferente do cristianismo, o shintoísmo parte do princípio de que todas as pessoas nascem puras e inocentes e prega que, agindo correta e sinceramente, essa pureza original será preservada. Nos séculos II e III, acreditava-se que governo e religião eram a mesma coisa e as leis eram as vontades dos deuses que o Imperador tinha por missão revelar ao povo.

2) O *Confucionismo* exerceu grande influência na formação da ética japonesa nos aspectos de devoção filial, senioridade, deveres familiares, respeito à hierarquia... Foi introduzido no século V, incentivando o "auto-domínio permanente e atento no interesse da manutenção da dignidade, na busca da perfeição" (Weber,1983:156). O confucionismo reduziu a um mínimo absoluto a tensão pessimista entre o mundo e a determinação supramundana do indivíduo. O racionalismo confuciano significava a adaptação racional ao mundo, para ele a riqueza era o meio mais importante para se viver de maneira virtuosa e dedicar-se ao aperfeiçoamento pessoal (Weber,1983:153).

3) O *Budismo* nasceu na Índia (463-383 a. C.), desenvolveu-se na China e foi introduzido no Japão no século VI, através da Coreia. Tornou-se religião oficial de Estado em 538, deixando o shintoísmo para segundo plano. "O Shintó tende a se tornar, cada vez mais, o veículo de rituais oficiais, destacando as funções do Imperador como as de um intermediário entre os deuses ancestrais e o povo nipônico. Uma parte do shintoísmo desenvolveu-se gradualmente como culto oficial, distanciando-se do popular, onde teve suas raízes" (Yamashiro,1986:64).

O budismo chegou ao Japão numa onda de cultura vinda do continente, servindo a interesses dos governantes, que estavam tentando estabelecer um governo centralizado baseado no sistema chinês. Contudo, para implantar com êxito os princípios chineses, também era preciso importar os conceitos culturais e filosóficos que os embasavam. O budismo foi, então, utilizado como um canal de introdução de conhecimentos estrangeiros, e seus templos serviram como centros de estudo de culturas estrangeiras.

"Nos centros os sacerdotes estavam sob a proteção do Estado e estritamente proibidos de se engajar em atividades missionárias entre o povo. Muitos deles ficavam treinando a arte da gerência usufruindo das informações e conhecimentos recém introduzidos" (Osumi,1983).

No século VII, o príncipe Shotoku, primeiro apóstolo do budismo laico, assumiu a

regência e introduziu profundas mudanças na máquina governamental. Em 604, escreveu a famosa "Constituição dos 17 artigos" que moldou a nação japonesa com forte estética confuciana que a caracteriza até os dias de hoje. Shotoku empenhou-se em abolir o sistema de castas, abrindo "caminho à carreira oficial a qualquer súdito competente, não se limitando aos filhos de nobres influentes" (Yamashiro,1986:35). A introdução do conceito de evolução individual conforme as capacidades e virtudes sugeria que as pessoas que ocupassem altas posições o faziam por possuir grandes virtudes, legitimando assim as diferenças sociais.

Os artigos constitucionais referiam-se às seguintes virtudes: wa (harmonia), adequação, honestidade, lealdade às regras, e prudência (bom senso). Elas representavam os princípios da organização do Estado, regendo as relações sociais, mas também podemos encontrá-las hoje, dentro das empresas, recitadas como valores espirituais, regendo as relações de trabalho.

No período Heian (794-1185), o poder passou das mãos do Imperador para os seus conselheiros. Tal mudança política enfraqueceu o Estado, fato que levou os sacerdotes a espalharem os ensinamentos budistas entre o povo, de modo que a visão búdica do mundo e da vida foi incorporando-se ao modo japonês de pensar. Diante da crise política, das condições insatisfatórias da economia e do sofrimento generalizado do povo, propagou-se a idéia de "Fim da Lei", aumentando o número de adeptos da doutrina da Terra Pura (paraíso budista), na busca da salvação após a morte. Diferente do protestantismo, que trabalha com a noção de "eleitos" (Weber,1983:72), o budismo pregava que a salvação poderia ser dada igualmente para todas as pessoas.

Piedade e Gentileza eram os ensinamentos básicos do budismo. Shintoísmo e budismo tornaram-se, então, religiões complementares. Os nipônicos oravam aos deuses shintoístas para as coisas deste mundo, e para Buda quando se tratava de assuntos pós-morte. O budismo manteve relações amistosas com os deuses tradicionais e absorveu muitos aspectos das religiões preexistentes, e por isso foi bem aceito.

A visão budista de perenidade dos negócios humanos serviu como um meio de conter os desejos mundanos não realizados, pois assegurava um renascimento no paraíso ¹.

ZEN

O culto zen (unidade de céu e Terra) faz parte de uma doutrina mística e contemplativa do budismo. Originária da Índia, inclui a prática de meditar sobre as pernas em postura lótus, para treinar a mente numa série de estados mentais: começando pela total concentração, até transcender a própria consciência.

Desprender-se do que está acontecendo consigo para chegar até a unidade céu-terra, é um dos pilares do Zen, que é sinônimo de negação, vazio, fonte infinita de toda a existência. Assim, os monges hindus sempre permaneceram desvinculados das atividades produtivas. Entretanto, esta doutrina foi formalizada e desenvolvida na China. "Desde os primeiros tempos de introdução do budismo nesse país, os letrados confucianos criticaram os monges hindus pelo celibato, que os desvinculava dos deveres da vida familiar (baseada ética chinesa) e da não-participação na vida produtiva" (Gonçalves, 1977:53).

O zen chegou ao Japão nos fins do século XII, pregando a valorização do trabalho manual, mas independente disso já existia entre os japoneses uma atitude positiva em relação ao trabalho (Gonçalves, 1977:55). Para eles a visão de trabalho não está relacionada com sofrimento ou vulgaridade, mas sim com bem-estar e felicidade. Para um povo orgulhoso de sua obstinação, para quem o "- Como vai?" é literalmente "Você está forte?", o não-trabalho está associado à fraqueza, ociosidade. Associada a esta idéia de trabalhar, parece existir uma "ideologia da vergonha" com respeito ao corpo (Dejours, 1987:32).

Um corpo que só pode ser aceito no silêncio dos órgãos; somente um corpo que

¹ Acreditavam que depois da morte, a alma viajava num estado transacional por 49 dias para depois tornar-se Buda, por isso até hoje os japoneses reservam um tempo antes de enterrar pessoas eminentes.

trabalha, o corpo produtivo do homem, o corpo trabalhador da mulher são aceitos, tanto aceitos quanto menos necessidade se tiver de falar neles.

O auto-controle para suportar a fadiga e exaustão causadas por jornadas excessivas, semana de 6 dias e ausência de férias, é sustentado pela concepção de que o espírito se sobrepõe à matéria, fazendo do sono, descanso e lazer, atividades dispensáveis, pois os orientais não acreditavam na idéia de armazenagem e reposição de energias, que consideravam materialista. O fundador do Zen no Japão, Ei-Sai, lançou no século XII o livro chamado "A proteção do Estado através da propagação do Zen", que foi usado como treinamento de disciplina para guerreiros, estadistas e estudantes universitários (Benedict, 1972:204). Não só o Estado se aproveitou dessa apologia do trabalho, mas também as organizações modernas² utilizam o Zen no treinamento de seus funcionários.

O Budismo Laico

Acatando os valores do povo, desenvolveu-se no Japão, um budismo diferente do indiano, semelhante ao chinês. Contrapondo-se à doutrina de "contemplação", o Budismo Laico, fez nítida opção pela ação. O primeiro autor a sistematizar uma doutrina budista laica foi Suzuki Shosan (1579-1655)³. A tese fundamental de Shosan é de que a prática do budismo não é incompatível com a vida profana .

Desde o início da era Cristã, os movimentos reformadores deram origem ao budismo Mahayana que enfatizava o laicato. Ele criticava o ideal da realização individual e monástica como egoísta, e propunha o ideal Bodhisattva (asceta leigo) (Gonçalves, 1977:33). Mesmo nos textos do budismo original indiano já haviam duas atitudes diferentes sobre o trabalho: aos monges proibiam-se terminantemente toda espécie de trabalho e qualquer acúmulo de bens, mas aos leigos dava-se

² Ver ATHOS e PASCALLE . As artes gerenciais japonesas cap.4.

³ A obra de Shosan foi ricamente estudada pelo Prof. Dr. Ricardo Mário Gonçalves em sua tese de livre-docência intitulada Uma obra de ética econômica budista do Japão pré-industrial: estudo sobre o Banmin Tokuyô de Suzuki Shôsan (1579-1655), Faculdade de História da USP, 1977.

todo o estímulo para trabalhar com objetivo de acumulação. Então, nas agitações políticas dos séculos XII e XIII, "as velhas ordens monásticas foram utilizadas como instrumentos ideológicos de dominação a serviço da aristocracia decadente, enquanto as "escolas reformadoras" correspondiam às expectativas dos samurais, comerciantes e camponeses, acenando-lhes com a possibilidade de realização espiritual na condição laica ", através do próprio ofício.

A laicização foi uma tendência geral do budismo na Era Tokugawa (1603-1868) considerado o período clássico do Japão, valorizando as atividades de comércio, desprezadas até então, levando o país a um rápido crescimento econômico.

Segundo Gonçalves (1977:48), Shosan vai além de seus predecessores que diziam não haver contradição entre vida laica e realização religiosa, pois converte a vida laica em caminho espiritual, ou seja, a própria atividade espiritual devia ser vivida como ascese intramundana, as viagens de negócios (vendas) por exemplo deviam ser entendidas como peregrinação religiosa ⁴.

Na ética budista, diferente da cristã, nunca existiu nenhum interdito referente à usura. A austeridade e abstenção de prazeres mundanos são recomendadas por favorecerem o acúmulo de riquezas. Mas cumpre notar que este acúmulo não tem por objetivo a satisfação egoísta do homem. Um dos elementos fundamentais da ética budista é a prática de distribuição da riqueza, visando o desprendimento, o enfraquecimento do egoísmo (Gonçalves, 1977:64). Respeitando essa exigência, a busca do lucro passa a ser moralmente lícita, desde que alcançado com honestidade. A insistência na honestidade é coincidentemente um ensinamento shintoísta, uma exigência budista e uma constante do espírito capitalista.

Shôsan explica que a atividade comercial se converte em ascese búdica quando realizada

⁴ Esta concepção é bastante semelhante à valorização do cumprimento do dever, de Lutero, onde "a única maneira de viver aceitável para Deus, não estava na superação da moralidade secular pela ascese monástica, mas sim no cumprimento das tarefas do século, impostas ao indivíduo, pela sua posição no mundo" (Weber, 1983:53), muito embora o budismo e o confucionismo não operassem com a idéia de "vocação" do protestantismo.

sem sentimentos profanos. O comércio devia ser praticado como uma boa ação, o comerciante devia ter a clara intenção de servir plenamente ao país e ao povo...colocando sua vida em total disponibilidade.

Estudando a ética do comerciante apreende-se a modernidade do pensamento de Shosan que foi a contribuição essencial para o desenvolvimento de uma mentalidade favorável ao capitalismo no Japão, pois:

- a) valorizava o lucro e oferecia uma motivação religiosa para a busca do mesmo, e
- b) desencorajando o egoísmo, criava um clima favorável à inversão em novos empreendimentos mercantis (Gonçalves,1977:85).

Nesse segundo item, a ética de Shosan superou a ética protestante na função de esteio do espírito capitalista, pois além de pregar o "trabalhar para ser rico pra Deus", estimulava o reinvestimento do lucro.

As idéias do monge Suzuki Shosan, tiveram tanto impacto no Japão, quanto a ética protestante teve no ocidente ⁵. Na mesma perspectiva, de Gonçalves, o pesquisador Schichihei Yamamoto se propõe a estudar a vida de Ishida Baigan, figura representativa da segunda metade do período Tokugawa e, supostamente o herdeiro das idéias de Shosan. Nasceu em 1685, foi discípulo de Oguri Ryon (estudioso do zen) e fundador da influente Escola de ética popular. Não chegou a escrever nenhum livro, mas sua biografia foi escrita por um discípulo na obra "Ishida Sensei jiseki" (As façanhas do mestre Ishida). É essencialmente clara e significativa, no pensamento de Ishida, a percepção de propriedade privada. Sem ela, no entender de Yamamoto (1979), o capitalismo não teria alcançado tal nível de desenvolvimento no Japão. Para Ishida, é na distinção das posses e no pagamento de dívidas que reside a honestidade ⁶.

⁵ YAMAMOTO, Schichihei. "A Protestant ethic in a Non-Christian context" in Entrepreneurship nº 1, p. 01, 1979.

⁶ "What is mine is mine, what is not is not. I intend to be repaid all I have lent others and pay back all that I have borrowed ...There is no other way to live honestly" .

Atéves das idéias desses dois representativos pensadores do Japão pré-industrial, e da trajetória das religiões japonesas que conduziram à equação de frugalidade com ascetismo, buscou-se explicar o papel das religiões na formação de uma mentalidade favorável ao capitalismo no Japão.

ANEXO III

Seishin Kyoiku: a educação espiritual no trabalho

Este texto resume o programa de treinamento de uma empresa no Japão, do qual o pesquisador de educação japonesa, Thomas Rohlen, participou durante três meses. Esta experiência foi relatada no Anthropology & Education Quarterly, volume 15, 1984, pp.17-28.

Seishin Kyoiku, traduzida por educação espiritual, é uma forma de treinamento que tem recebido muita atenção da mídia por ser considerada um "eco" da educação pré-guerra usada para rebater a influência ocidental sobre os trabalhadores japoneses. Estima-se que 1/3 de todas as grandes e médias companhias japonesas utilize este tipo de treinamento.

O treinamento durava de 10 a 16 horas por dia, seis dias por semana, sendo 2/3 dedicados à aprendizagem de habilidades técnicas e 1/3 reservado à educação "seishin". Os cartazes com slogans "seishin" iam contagiando de perseverança a atmosfera entre os "trainees". Muitos aspectos da recreação, as histórias da companhia, e até mesmo as canções eram veículos de mensagens "seishin". Comparando esse programa à educação moral praticadas nas escolas do pré-guerra, verifica-se que a ênfase dada antigamente ao Imperador e à Nação, hoje se volta para os símbolos das empresas (Rohlen, 1984:18). Rohlen dá destaque para duas atividades, o rootoo e a maratona.

O ROOTOO:

Nessa atividade, os treinéas são intruídos para irem a um vilarejo desconhecido, bater individualmente de porta em porta oferecendo-se para trabalhar em alguma casa de família, por um dia, sem nenhum pagamento pelos serviços prestados. Impõe-se a condição de não se identificarem em hipótese alguma (profissão, firma em que trabalha, universidade que frequentou, procedência).

Rohlen observou que por muitas quadras, os treinées andavam em grupo, e havia certa relutância em se dispersarem e enfrentar sozinho a tarefa. A maioria deles foi rejeitada 2 a 3 vêzes antes de encontrar alguém que lhes desse trabalho. Eles sugeriam ao dono da casa vários tipo de serviço que poderiam fazer, só para não terem que ir bater noutra porta, e serem recusados novamente.

A intenção original desse método, criado nos templos de Kyoto, era chocar as pessoas buscando atingir complacência. Atualmente a palavra "rootoo" significa "confusão, susto", por referir-se ao estado de insegurança do indivíduo que é despojado de sua confortável posição social, de sua identidade. Divorciado de títulos, sobrenomes, carreira, eles começam a indagar quem eles realmente são. Qual o significado do trabalho?

No treinamento, a sensação isolamento, ansiedade e receio de sofrer mais uma rejeição fez com que qualquer serviço conseguido despertasse nos treinées um enorme senso de gratidão por terem sido aceitos, mudando a atitude deles frente ao trabalho. Muitos declararam que, naquelas condições, fariam satisfeitos e com prazer qualquer tarefa que lhes fosse designada.

A MARATONA:

O treinamento físico também fazia parte da educação espiritual, estando mais relacionado ao despotismo que propriamente ao desportismo. A caminhada das 25 milhas⁷ é um bom exemplo: trata-se de um evento para o qual os trainees se prepararam todas as manhãs durante 3 meses. Consistia em andar 25 milhas, caminhando as 9 primeiras milhas em conjunto com os demais participantes, as outras 9 em equipes, e as 9 últimas sozinho, sendo expressamente proibido conversar. A caminhada começava às 7:30 hs da manhã, e não havia limite de tempo para terminar, logo não era preciso correr. A primeira etapa foi um agradável passeio.

Os participantes foram aconselhados a não competir quando se aglutinassem formando

⁷ A maratona era de aproximadamente 40 km.

equipes na 2ª etapa, mas foi inevitável. Quando as equipes retardatárias percebiam que estavam ficando na "lanterninha" apertavam o passo. O resultado foi uma acirrada competição, com bolhas e dores. Apesar de cansados, forçavam o ritmo cada vez mais. Também estavam proibidos de tomar água ou qualquer tipo de bebida durante o percurso, mostrando resistência ao forte sol de verão. Veteranos colocavam-se ao longo da pista para oferecer "drinks" gelados, que os 'atletas' deveriam recusar, como prova de perseverança.

Concluídas 18 milhas, passado a excitação da "competição", não havia congratulações e sim mais 9 milhas para serem caminhadas em absoluto silêncio, sozinho, sob o forte sol de verão que àquela altura já estava a pino. Caimbras e sensação de delírio. Para a educação "seishin" a inconformidade é sinal de fraqueza, por isso o importante para o banco era ver os que chegavam ao final da prova sem ferir as regras estipuladas. Narrando o seu percurso, o autor conta que no final, mesmo vendo alguns de seus colegas desmaiados na pista, não conseguia desistir pois, imediatamente vinham-lhe a mente tópicos de leitura "seishin" que o faziam persistir. Rohlen dizia constantemente para si mesmo que não podia parar, pois ficaria muito orgulhoso se conseguisse completar as 25 milhas.

Esse grau de interiorização de normas e valores da organização, tende a indicar que a educação espiritual é um componente distintivo no treinamento das corporações japonesas, tendo, sem dúvida alguma, um papel estratégico no controle da mão-de-obra.

ANEXO IV :**SUCESSO COM O MODELO JAPONÊS**

As informações sobre o número de empresas brasileiras que adotaram técnicas japonesas são imprecisas, tanto pela ausência de um levantamento em nível nacional, quanto pela velocidade com que tais técnicas vêm se difundindo. De acordo com o IMAM (Instituto de Movimentação de Materiais), que se tornou um dos postos mais avançados de divulgação dessas técnicas no país, até 1988, 25 mil pessoas já tinham freqüentado seus cursos sobre Just-in-time ⁸.

O Brasil é citado como o primeiro país do Ocidente a iniciar o trabalho de implantação do JIT, e ocupa o quarto lugar em termos de desenvolvimento de CCQs. Foram criadas associações de CCQ por todo país: Vale do Paraíba, região de Campinas, São Paulo, Santa Catarina, Nordeste, Manaus, etc., com objetivo de:

aglutinar empresas que usam CCQ, realizar intercâmbio de informações, assessorar implantações, estudar e divulgar estas técnicas no Brasil (Toledo, 1985:106). Além destas associações, existem órgão como IDORT, IMAM, MCB (Management Center do Brasil), IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) da USP, Centro de Tecnologia da UNICAMP, SENAI, SENAC que vêm oferecendo cursos, palestras, treinamento e consultoria sobre o tema.

A Volkswagen foi a pioneira na introdução do CCQ no Brasil, em 1971. Já o Kanban chega ao Brasil em 1977, na Yanmar (região de Campinas), com o nome de P-zero⁹. Outras firmas vêm obtendo resultados expressivos com o modelo japonês:

1. Na VARGA, o CCQ foi introduzido em 1980. Segundo o diretor de máquinas, o faturamento da época era de Cr\$ 2 milhões. Já em 1981, passou para Cr\$ 5,3 bilhões, alcançando um lucro de 275 milhões de cruzeiros. (Fonte: Ind. e desenvolvimento mar/82:10)

⁸ Revista da Indústria nº 22, julho/89, p.9-10.

⁹ Explicação detalhada desta implantação pode ser encontrada em Salerno (1985 e 1987).

2. O JIT implantado na Andreas Sthil Moto-Serras (São Leopoldo -RGS) em 1983, resultou em:
- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| aumento da produção | 72% (de 1985 a 87) |
| liberação de espaço | 30% |
| redução de trajeto da peça | 60% |
| redução da mão-de-obra | 17% |
- redução do giro de estoque p/ 40 dias. (Boletim IBM nº 11)

3. Cambuci S.A., indústria de material esportivo, conseguiu os seguintes resultados com JIT:
- | | |
|--|-----|
| redução de lead-time | 11% |
| aumento de produtividade | 16% |
| red. de retrabalho | 24% |
| red. de refugo | 18% |
| red. de inventário : matéria-prima | 50% |
| material em processo | 80% |
| produto acabado..... | 50% |
| red. de set-up | 10% |
| red. de espaço | 42% |
| aumento de capacidade..... | 26% |

(Fonte: Indústria e Produtividade 18 (211), 1986, p.28)

4. A Cia. HERING obteve com CCQ economia de Cr\$ 100 milhões só no ano de 1979 (Toledo,1985:111).

5. A metalúrgica Eletro-mecânica de Friburgo, com apenas 2 anos de implantação chegou a :
- | | |
|--|--------|
| red. de custos | 26,5% |
| lucro bruto | 35,5% |
| lucro operacional..... | 112,0% |
| red. de desperdício com mat.prima..... | 32, % |
| red. de estoque..... | 22,4% |
| red. de mão-de-obra direta..... | 42 %, |

entretanto não houve demissões, reduziram as horas-extras e aumentaram o faturamento por funcionário direto.

6. A Massey Perkins (Canoas-RGS) implantou células de fabricação juntamente com o Kanban. Segundo Salvany, as células com 5 operadores dão flexibilidade ao empresário pois "se as vendas caírem 20% pode-se retirar um deles e, quando alguém se ausentar ou faltar, a célula não parará" porque todos sabem fazer o serviço. Com a simples conversão para fabricação celular obtiveram reduções médias de:

material em processo	80%
mão-de-obra	40%
espaço	40%
tempo de set-up	70%
percurso de peças na fábrica	90%

A Massey investiu 632,8 OTNs na implantação do JIT e em menos de 2 meses obteve uma redução de custos de 4.477 OTNs.

(Fonte: Salvany, 1988:7)

7. Até 1981, a G.E. tinha 20 CCQs que envolviam 160 pessoas. Apenas naquele ano, foram apresentados 212 projetos que deram à empresa uma economia de Cr\$ 30 milhões (Ind. e Desenvolvimento de março/82, p.10). Na pesquisa realizada na planta de Campinas em 1989, verificou-se que a GE possuía 94 times de 6 pessoas cada um, e 12 líderes. Já tinha aprovado 136 projetos, que promoveram uma redução de custos da ordem de 9,6 milhões de dólares. Os projetos sobre diminuição de gastos com energia elétrica, só nos escritórios, economizou 60 mil dólares. Em apenas 9 meses, entre 1988 e 89, houve uma redução dos desperdícios de 200 mil dólares. (Fonte: entrevista com especialista de qualidade da G.E.-Campinas)

8. A área fabril da Yanmar do Brasil (Indaiatuba-SP) que tinha 40 mil m², precisava ser ampliada. A implantação do Kanban em 1977 implicou numa mudança do lay-out das máquinas que deixaram de ser alinhadas por processo para serem alinhadas por produtos. Como resultado, o kanban dispensou prateleiras, bancadas, áreas de estoque, de modo que sobrou um espaço equivalente a um campo de futebol dentro da fábrica. (Revista Exame, 10/8/83, p.71).

9. A CIMAF (Osasco) introduziu, em abril de 1987, CCQ, Kanban e Análise de Valor. Existia uma plano de sugestões muito antigo, que até 1987 apresentava em média apenas 7 sugestões por mês. Somente de abril a dezembro/87 este número subiu para 85 sugestões /mês. De um total de 600, 68% já foram aprovadas, possibilitando:

redução de espaço	90 m ²
acrécimo de vendas	8 %
red. de seu-up	de 115 p/ 34 minutos
red. de paradas	47% devido ao sistema de manutenção

preventiva.

Através da análise de valores, os funcionários detectaram que o intervalo de 10 minutos entre os turnos gerava perda de tempo e de energia elétrica, pois a máquina precisava ser religada. Agora o pessoal chega antes do horário, troca informações sobre o serviço, condições da

máquina, e começa o trabalho em seguida. (Folha de SP de 15/3/88, p.D-1).

10. A HATSUTA é um bom exemplo de aproveitamento das idéias do funcionários. Fundada em 1964, como importadora de máquinas agrícolas, a empresa passou por momentos difíceis, concordatas e quase foi a falência. Em 1987, o presidente introduziu medida radicais como: doação de 25% do capital da empresa para os funcionários. Não demitiu nenhum dos 400 funcionários, mas fez um remanejamento de 70 das 120 pessoas dos escritórios para a produção. Instituiu um programa chamado de "Brahmalogia", um CCQ que funcionava informalmente após o expediente, onde cada funcionário tinha direito a 4 cervejas por mês. Foi numa destas reuniões que surgiu a idéia de fabricar o "walk machine", o patinete motorizado que reergueu a empresa. (Folha de SP, 26/6/1988).

11. A Duratex, mudando apenas os precedimentos de uma determinada operação no setor de fundição, teve o índice de refugo baixado de 8,5% para 1,5% (Fonte: Boletim da IBM nº 11).

12. A partir de 1978, A Souza Cruz implantou grupos semi-autônomos, trabalho em rodízio, alterou o lay-out e reduziu o quadro de pessoal de 20 mil para 16,5 mil funcionários. (Rev. EXAME de 25/8/82).

13. A Metalcabo, fornecedora de cabos de bateria e chicotes elétricos para a indústria automobilística, adotou o Kaizen. O lay-out retilíneo foi celularizado. As células se incumbem da produção e embalagem, o grupo também decide qual a melhor forma de executar os serviços. A área usada para produção que era de 2 mil m² foi reduzida à metade. Os funcionários ganharam 600 m² de área de lazer. Essa empresa oferece um prêmio de 40% do valor economizado para as sugestões dos funcionários que forem aprovadas. Ao final de 1991 a empresa produzia 60 mil itens por mês, quota que subiu para 90 mil/mês após o kaizen. (Fonte: Folha de SP de 14/9/92, caderno 7 p.4).

14. A IBM reparte dividendos com os donos de boas idéias. O programa VIP (valores, idéias e participação) gerou mais de 200 sugestões, que geraram economias de aproximadamente 10 milhões de dólares só no ano de 1990. (Folha de São Paulo, 08/7/90, p. 1-2.)

15. A Companhia Belgo-Mineira com 2 anos de implantação do TQC aumentou sua produção em 23,5%, reduziu o número de supervisores de 450 para 150 e a devolução de produtos também caiu a 65% do que existia antes da introdução do programa. (Folha de São Paulo de 20/6/92, p.1-14)

16. A Santista Têxtil iniciou o TQC em 1989 e, em 1993, havia reduzido o número de defeitos de

15 para 6 a cada 100 metros de tecido produzido. Ibid.

17. A Cibié, líder de mercado na fabricação de faróis para veículos, iniciou no final de 1989 um programa de melhoria da qualidade e produtividade, substituindo a tradicional linha de montagem por células de fabricação, e apresentou como resultados:

- . redução de estoque de 40 a 50% economizando US\$ 4 milhões
- . o lead-time p/ montar um farol foi reduzido de 1 ou 2 dias para 5 a 6 horas
- . turn-over de + de 5% caiu para -2% devido a maiores investimentos em envolvimento, satisfação e treinamento dos funcionários (800 mil dólares em 1990).

(Fonte: Folha de São Paulo de 11/9/90, p.F-4).

BIBLIOGRAFIA

- ABEGGLEN, J. (1979) Management and worker: the Japanese solution, Tokyo, Ed. Sophia University and Kodansha International LTD.
- ABRAMO, Laís. "Novas tecnologias e movimento sindical no Brasil: desafio dos anos 90", in Seminário Internacional do CESIT, IE/UNICAMP.
- ABREU, A. (1985) Processo de trabalho e ciências sociais: a contribuição do GT "Processo de trabalho e reivindicações sociais", UFRJ, mimeo.
- ACKROYD, S. et alii. (1988) "The Japanisation of British industry?" in Industrial Relations Journal, vol. 19, nº 1, spring/88.
- ALLEN, G. (1983) A economia japonesa, RJ, Ed. Zahar.
- ALSTON (1985). The American samurai, Berlin Gruyter.
- ANDRADE, A. F. (1988) Estrutura de Organização da Formação profissional no Brasil e no Japão, SENAI/DN, Brasília.
- ATHOS, A e PASCALLE, R. (1982) As artes gerenciais japonesas, RJ, Ed. Record.
- BAKHTIN, M. (1981) Marxismo e Filosofia da Linguagem, 2ª edição, Ed. Hucitec, SP.
- BATSTONE, E. (1985) Working Order, Oxford, Basil Blackwell.
- BEECHEY, V (1982) "The sexual division of labour and the labour process: a critical assessment of Braverman" in Wood (org) The degradation of work?, London, Hutchinson.
- BENEDICT, R. (1972) O crisântemo e a espada, SP, Ed. Perspectiva.
- BERGER, P. (1987) The capitalist revolution.
- BERGER, P. e LUCKMANN, T (1985) A construção social da realidade, 6ª ed., Petrópolis, Ed. Vozes.
- BERGMAN, J. e TOKUNAGA, S. (1987) Economics and social aspects of Industrial Relations: a comparison of the German and the Japanese systems., Campus Verlag, Frankfurt.
- BLAUNER, R. (1964) Alienation and Freedom: the factory worker and his industry, Chicago.
- BRANDT, G (1987) "Socio-cultural versus socio-economics determinants of the Ind. Relations systems of Japan and Germany" in Bergmann e Tokunaga, op cit.
- BRAVERMAN, H. (1977) Trabalho e capital monopolista, 3ª ed, RJ, Ed. Zahar.

- BRUNO,L. e SACCARDO,C.(1986) Organização, Trabalho e Tecnologia, SP, Ed. Atlas.
- BRUSCO,S. (1982) "The emilian model: productive decentralization and social integration" in Cambridge Journal of Economics n. 6, pp.167-184.
- BRYAN, N.(1983) Educação e Processo de trabalho. Tese de mestrado apresentada na Fac. de Educação/UNICAMP.
- BURAWOY,M. (1978) "Toward a marxist theory of the labour process: Braverman and beyond" in Politics & Society 8 , n.3-4, pp.247-312.
- BURAWOY,M. (1979) Manufacturing Consent, London, University of Chicago Press.
- BURAWOY,M. (1985) Politics of Production, London, Verso.
- CARUSO,L (1991). Difusão da Tecnologia microeletrônica e modernização nas relações de trabalho: implicações para a formação profissional, tese de mestrado, UFRJ.
- CARVALHO, Ruy Q.(1987) Tecnologia e Trabalho Industrial , Porto Alegre, LPM.
- CARVALHO,R. E SCHMITZ,H.(1990) O fordismo está vivo no Brasil in Novos Estudos Cebrap n.27.
- CAULLIROUX,H.(1989) Organização da Produção na Indústria de informática brasileira: a flexibilidade do trabalho direto.COPPE/UFRJ , mimeo.
- CHALMERS,N.(1989) Industrial Relations in Japan: the peripheral workforce, London, Routledge.
- CHILD,J. (1989) Managerial Strategies, New technologies and the labour process in Pahl(ed.) On Work: historical comparative and theoretical approaches, Oxford, Basil Blackwell.
- CLARK, R (1988). "The company as family: historical background" in Inside the japanese System (T.Rohlen and Okamoto)
- CLEGG,S e READING,S.(1990) Capitalism in contrasting cultures, Berlin, Walter de Gruyter.
- CLUTTERBUCK,D.(1985) New Patterns of Work, Aldershot, Gower.
- COLE, R.E. (1979) Work, mobility and participation, London, University of California Press.
- CORIAT,B.(1983)"Automação, robôs e classe operária" in Novos Estudos CEBRAP, vol.2, nº 2, julho.
- CORIAT,B.(1988) "Automação Programável: novas formas e conceitos de organização da produção" in Schmitz e Carvalho op.cit.
- CORIAT,B. (1992) Pensar ao revés, Madrid, Siglo Veinteuno Editores.

- CORIAT,B. "Revolucion tecnologica y processo de trabajo" in Rev. tecnologica y efectos sobre la division internacional del trabajo, SPTS - PNUD/OIT, vol. 1.
- CRIVELLARI,H. e MELO,M (1989). "Saber fazer: implicações da qualificação" in Rev.de Administração de Empresas 29 (2), p.47-62
- CUSUMANO,M (1985) The automobile Industry, technology and management at Nissan and Toyota, London, Harvard University.
- D'ARTAGNAN Indústria e Desenvolvimento, março/82.
- DEJOURS, Ch. (1987) A loucura do Trabalho, Ed. Oboré.
- DIAZ,A (1988)"Crise e Modernização Tecnológica na Indústria Metal-mecânica Brasileira" in Automação e Movimento sindical no Brasil, SP, Ed. Hucitec.
- DICKENS,P.e SAVAGE,M.(1988) "The Japanisation of British industry? Instances from a high growth area." in Industrial Relations Journal, vol.19 , nº 1 , spring/88.
- DOERINGER e PIORE (1971) Internal Labour Markets and Manpower analysis , Nova York, M.E.Sharpe Inc.
- DOHSE et alii(1985) "From Fordism to Toyotism? The social organisation of the labour process in the Japanese Auto Industry" in Politics & Society vol.14, nº 2, p.115-46.
- DORE, R.P. (1973) British factory - Japanese factory, Berkeley, Univ.of California Press.
- DORE,R.(1987). Taking Japan Seriously: a confucian peerspective on reading economics issues. The Athlone Press, London.
- DORE,R.(1989) Japan at work:markets, management and flexibility, Paris , OECD.
- DORE,R. e SAKO,M.(1989) How the Japanese learn to work?, London, Routledge.
- EDWARDS,R (1986) Conflict at work , Basil Blackwell.
- _____ (1979) Constested Terrain: the transformation of the workplace in the 20th. century. New York, Basic Books.
- ELGER,T.(1991) "Flexibility and Intensification in manufacturing" in Pollert,A (ed) Farewell to Flexibility, Oxford, Blackwell.
- ELGER,T.(1990) "Technical Innovation and work reorganisation in British manufacturing in the 1980's: continuity, intensi-fication or transformation?" in Work, employment and society may, pp.67-101.
- ENGUITA,M (1991) "A ideologia da racionalidade técnica, a organização do trabalho e a educação" in SILVA,T. Trabalho, Educação e Prática social, Porto Alegre, Artes médicas.

- ESCRIVÃO Filho,Edmundo. CCQ e Just-in-Time:uma análise integrada, tese de mestrado, PUC-SP, dez/1987.
- FALABELLA,G.(1988) "Microeletrônica e Sindicatos: a experiência européia" in Schmitz e Carvalho op.cit.
- FARIA, M.Graça (1989) Os sindicatos, os trabalhadores e as políticas de gestão do trabalho: o caso dos CCQs na região de Campinas, tese de mestrado defendida junto ao IFCH /UNICAMP maio,1989.
- FARIA, José H."CCQ, a estratégia recente da gestão capitalista de controle e modificação do processo técnico do Trabalho" in Revista de Administração vol II (3) , p.9-16, jul/set, 1984.
- FAURE,G. (1984) "Le rôle du MITI dans l'elaboration du consensus industriel" in Bouissou e Faure (coor) Japon, le consensus: mythe et réalités, Paris, Economica.
- FAZZOLI Filho (1991) A Educação no Japão , SP, Ed
- FERREIRA,C. (1984) "Processo de Trabalho, Tecnologia e controle da Mão-de-Obra" in Estudos Econômicos, IPE, USP, 14 (3), set/ dez., pp.745-766.
- FLEURY, A. e VARGAS,N. (1983) A organizacao do trabalho, SP, Ed. Atlas.
- FLEURY,A. (1985) "Organização do Trabalho na Indústria: recolocando a questão nos anos 80" in Fleury e Fischer, op cit.
- FLEURY,A (1990) "Análise a nível de empresa dos impactos da automação sobre a organização da produção e do trabalho" in Soares (org.) Gestão da empresa, automação e competitividade, Brasília, IPEA/IPLAN.
- FLEURY,M e FISCHER,R.(1985) Processos e Relações do Trabalho no Brasil , SP, Ed. Atlas.
- FLEURY, M.T.(1991) R.H. em High-tech: contrapondo o caso brasileiro ao japonês FEA/USP, mimeo.
- FONSECA, João Luiz. "O CCQ:um esboço de modelo participativo" in Revista de Adm. de Empresas 24(4) , 1984.
- FOUCAULT,M. (1986) Vigiar e punir, SP, Ed. Vozes.
- FREYSSINET,M (1989) "A divisão capitalista do trabalho" in Hirata (org) "Divisão capitalista do trabalho" in Tempo Social 1(2) pp.73-103, USP, 2º semestre.
- FREYSSINETE,M.(1990) "Automação e qualificação da força-de-trabalho", in Soares,R.(org.) Gestão da empresa, automação e competitividade, Brasília, IPEA/IPLAN.
- FREYSSINET,M e HIRATA,H. "Mudanças tecnológicas e Participação dos trabalhadores: o CCQ no Japão" in Revista de Administração de Empresas 25(3), p.5-21, 1985.

- FRIEDMAN, D (1988) The Misunderstood Miracle: industrial development and political change in Japan, Cornell University Press, New York.
- FRIEDMANN, G.(1972) O trabalho em migalhas. Ed. Perspectiva.
- FUKUDA, K.J. (1988) Japanese - Style Management Transferred: the experience of East Asia , London, Routledge.
- GARCIA, F.C. (1984) Reflexões sobre o conceito de poder e controle na história das instituições , UFMG, mimeo.
- GARCIA, Fernando C. "Entregando a alma ao capital: a propósito da Teoria Z de W.Ouchi" in Rev.Administração vol.19(3), jul/set/84 , p 67-71.
- GINSBOURGER, F (1985) Prefácio in KAMATA, S. A outra face do milagre SP , Ed. Brasiliense.
- GITAHY, L. e RABELO, F (1988) "Os efeitos sociais da microeletrônica na ind. metal-mecânica brasileira: o caso da ind. de informática" in Seminários Padrões tecnológicos e Políticas de gestão: processos de trabalho na indústria brasileira.
- GOLDRATT, E. e COX, J.(1986) A Meta, SP, IMAM.
- GONÇALVES, Ricardo (1977). Uma obra de ética econômica budista do Japão pré-industrial: estudo sobre o Banmin Tokuyô de Suzuki Shôsan (1579-1655). Tese de Livre-docência, FHUSP.
- GORZ, A. (1968) Estratégia operária e neocapitalismo, RJ, Ed. Zahar
- _____ (1980) Crítica da divisão do trabalho, SP, Ed. Martins Fontes.
- GRAHAM, I.(1988) "Japanisation as mythology" in Industrial Relations Journal, vol.19 , nº 1 , spring/88.
- HILL, S. (1981) Competition and Control at work, London, Gower.
- HILL, S. & BRADLEY, K (1983). "After Japan: the Quality Circle transplant and productive efficiency in the West" in British Journal of Industrial Relations, vol.21, november, pp.291-311.
- HIRATA, H. (1982) Transferência de tecnologia in III Seminário sobre a "Influência da cultura japonesa na atividade empresarial", Câmara do Comércio e Indústria do Japão.
- HIRATA, H.(1983) "Receitas Japonesas, Realidade Brasileira" in Novos Estudos CEBRAP, SP 2(2) 61-65, julho/83.
- HIRATA, H e HUMPHREY, J (1984) "Crise Économique et division sexuelle du travail" in Sociologie du Travail 3/84, Paris, Dunod.

- HIRATA,H.(1986) "Trabalho, família e relações homem-mulher: re flexões a partir do caso japonês" in Revista Brasileira de Ciências Sociais nº 2, ANPOCS, SP.
- HIRATA,H. org.(1989a) "Divisão Capitalista do trabalho" in Tempo Social, revista de sociologia 1(2):73-103, USP, 2º semestre.
- HIRATA, H.(1989b) "Formação na empresa, educação escolar e socialização: uma comparação Brasil-França-Japão." in Educação e Sociedade n.31.
- HIRATA,H. (1992 a) Autour du "Modele" Japonais: automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations du travail Paris, Editions L'Harmattan.
- HIRATA,H. (1992 b). Trabalho e Educação, 44ª reunião da SBPC, São Paulo.
- HIRATA,H. e KERGOAT,D (1987) Divisão sexual e psicopatologia do trabalho, IX Encontro anual ANPOCS, Águas de são Pedro.
- HIRATA,H. e ZARIFIAN,P.(1990) Force et fragilite du modelo japonais mimeo.
- HIRATA, Helena (et alii) (1991) Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro mimeo.
- HIRSCHORN,L (1984). Beyond Mechanization: work and technology in a post-industrial age. Cambridge, Mass, MIT Press.
- HODGSKIN, T.(1986) A defesa do Trabalho contra as pretensões do Capital, (Os Economistas), SP, Ed. Nova Cultural, 2ª edição.
- HUMPHREY, J.(1981) "A fábrica Moderna" in Revista de Cultura e Política 5/6, Ed. Paz e Terra, SP.
- HUMPHREY, John.(1989) New forms of work organization in Industry: their implications for labour use and control in Brazil, (paper)
- HUMPHREY, J.(1990 a) Adapting the Japanese Model to Brazil, IDS, paper presented to conference on "Autor du Modele Japonais", Paris.
- HUMPHREY, J.(1990 b) The "Japanese Model" of industrial organization: can it be implemented in developing countries?, Sussex, IDS, mimeo.
- HYMAN, R.(1988) "Flexible Specialization: Miracle or myth?" in R.Hyman e W.Streeck (eds) New technology and Industrial Relations , Oxford, Basil Blackwell, pp.48-60.
- HYMAN,R. (1991) "Plus ça change? The theory of production and the production of the theory" in Pollert,A.op.cit.
- IMAI, M (1988).Kaizen: a estrategia para o sucesso competitivo,

SP, IMAM.

- INAGAMI, T (1983) Labour- Management communication at the shopfloor level , Tokyo, Japan Institute of Labor.
- INAGAMI,T.(1988) Japanese workplace industrial relations in Japanese Industrial Relations Series 14, Japan Institute of Labour.
- ISHIKAWA,T.(1981) Vocational Training in Japanese Industrial Relations Series 7, The Japan Institute of Labour.
- Institute of Social Science (1990) Local Production of Japanese Automobile and Eletronic firms in the US.: the "application" and "adaptation" of Japanese Style Management, Research Report n.23, march, University of Tokyo.
- JAIKUMAR, R. "Post-industrial manufacturing" in Havard Business Review, nov/dec/1986.
- JANEIRA,A (1985) Japão: a construção de um país moderno, Lisboa, Ed. Inquérito Ltda.
- JOHNSON, C (1982) MITI and the Japanese Miracle, Stanford (CA) Stanford Univ.Press.
- JONES,B. e WOOD,S.(1984) "Qualifications tacites, division du travail et nouvelles tecnologies" in Sociologie du Travail, Paris, nº 4.
- JURAN, J. "The QCC phenomenon", Quality Progress, jan/1967.
- JURGENS,U (1989) "The transfer os Japanese Concepts in the international automobile industry" in Wood (org.) The transformation of work? , London, Unwin Hyman.
- KAPLINSKY,R (1988 a) Industrial Reestructuring in LDCS: the role of information technology, IDS, Universidade de Sussex, UK.
- _____ (1988 b) "Reestructuring the Capitalist Labour Process" in Cambridge Journal of Economics 12, pp.451-470.
- KENNY,M. e FLORIDA,R (1988) "Beyond Mass production: production and the labour process in Japan" in Politics and Society vol.16(1), pp. 121-58.
- KERGOAT,D. (1989) "Da divisão do trabalho entre os sexos, in HIRATA org. "Divisão Capitalista do trabalho" in Tempo Social 1(2):73-103, USP, 2º semestre.
- KERN,H. SCHUMANN,M. (1989) La fin de la division du travail? Paris, Edition de la maison des sciences de l'homme.
- KLEIN,J. (1989) "The Human costs of manufacturing reform" in Harvard Business Review, mar/april/89, pp.60-66.
- KOIKE,K. (1987) "Human Resource Development and Labour-Management Relations" in Yasuba e

Yamamura (ed) The Political Economy of Japan, vol 1.

KOIKE,K.(1988) Understanding Industrial Relations in Japan, Macmillan.

KUMAZAWA,M. e YAMADA,J. (1989) "Jobs and skills under the lifelong nen-ko employment practice' in Wood (org) The transformation of work? London, Unwin and Allenn pp.235-46.

LEE,D.(1982)"Beyond deskilling:skill, craft and class" in Wood The degradation of Work?

LEITE, Elenice (1985) Novas Tecnologias, emprego e qualificação na Indústria mecânica, SENAI-DN-DR/SP, junho.

LEITE, Márcia (1985) Classe operária e questão sindical in Fleury e Fischer op cit.

LEITE, Márcia (1991) "O modelo sueco de organização do trabalho" in LEITE e SILVA, R. (org.) Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência , SP, IGLU,ILDES,LABOR.

LEITE,Márcia (1993) Novas tecnologias, qualificação e capacitação profissional: tendências e perspectivas da indústria mecânica relatório, mimeo.

LEITE, Paulo G. "Círculo de Controle da Qualidade" in Problemas Brasileiros, p.22-30, novembro, 1981.

LEVIN,D (1983) "A comparative study of management practices and workers in an American and Japanese firm in Hong Kong" in Contemporary Issues in Hong Kong labour relations, Univ of Hong Kong.

LEBORGNE,D. e LIPIETZ,A.(1990) "Flexibilidade defensiva ou flexibilidade ofensiva: os desafios das novas tecnologias e da competição mundial" in VALLADARES e PRETECEILLE (coord) Reestruturação Urbana: tendências e desafios, RJ, Nobel/IUPERJ.

LEBORGNE,D. e LIPIETZ,A.(1992) "Ideas Falsas y Cuestiones Abiertas sobre el posfordismo" in Trabajo n.8.

LIMA FILHO, (1982) "O Japão explicado por ocidentais" in III Seminário sobre a "Influência da cultura japonesa na atividade empresarial", Câmara do Comércio e Indústria do Japão.

LIMA Filho, F.(1985) "Padrões de eficácia e comportamento do empresário japonês. Visão de um brasileiro" in Ohno O método Japonês.

LINCOLN,J. & KALLEBERG,A (1990) Culture, control and commitment

LITTLER,C.(1982) The development od the labour process in capitalist societies, London, Heinemann Educational Books.

- LITTLER, C. E SALAMAN, G (1982) "Bravermania and beyond: recent theories of the labour process" in Sociology vol 16(2).
- LOBO, E. (1991) A classe operária tem dois sexos, SP, Brasiliense
- LUBBEN, R. T. (1989) "Just-in-Time: uma estratégia avançada de produção", SP, McGraw Hill Ltda., 2ª edição.
- MAHNKOPT, B. (1991) "Em direção a uma modernização de política sindical centrada na qualificação" in Revista Educação e Sociedade n° 38, Ed. Papirus/CEDES, abril/91.
- MARGINSON, P. (1991) "The employment structure of large companies" in Pollert (org.) Farewell to Flexibility, Oxford, Blackwell.
- MARSH, R. e MANNARI, H. (1976) Modernization and the Japanese Factory Princeton.
- MARTYNIK, Milton. "Participação como Motivação" in IDORT jan/fev/76.
- MARX, K (1985) Capítulo VI Inédito de O Capital, Ed. Moraes.
- MARX, K (1987) O Capital vol. 1, 11.ed., SP, Ed. Bertrand Brasil/Difel.
- MASAMI, N (1987) "A comparison between Japanese and German Industrial Relations in Historical Perspective" in Bergmann e Tokunaga , op cit..
- MASAOKA, Katsuji. Administração japonesa: sua adaptação no Brasil tese de mestrado, FGV, 1981.
- MAWATARI, S (1987) "Stangflation & Industrial Relations: working of Japanese industrial relations since the first oil crisis" in BERGMANN e TOKUNAGA op cit.
- MELO, M. (1985) "Participação como meio não institucionalizado de relação de conflitos" in Fleury e Fischer, op cit.
- MOGGLI, J (1986) "Administração Participativa", in VII Seminário sobre a "Influência da cultura japonesa na atividade empresarial", Câmara do Comércio e Indústria do Japão, set/86.
- MONDEN, Yasuhiro (1984) Produção sem estoque, SP, IMAM.
- MONTERO, Cecília (1990) "Las relaciones entre câmbio tecnológico y empleo: como armar el rompecabezas?" in As novas tendências da Economia e do sindicalismo, Seminário Internacional, CESIT/IE-UNICAMP.
- MOORE, B. (1967) As origens sociais da ditadura e da democracia, SP, Ed. Cosmos/ Martins Fontes.
- MOTOMURA, O. (1985) "A eficácia da administração Japonesa" in Ohno O método japonês.
- MOURA, Reinaldo A. Sistema Kanban de Manufatura Just-in-Time , SP, IMAM, 1984.

- MURRAY,F.(1983) "The decentralisation of production - the decline of the mass-collective worker?" in Capital & Class, n. 19, spring.
- NAKANE,J e HALL,R. "Administração da Produção sem estoque" Revista Exame 8/2/84.
- NAVILLE,P.(1963) Essai sur la qualification du travail, Paris, Gallimard.
- NEDER,R.(1988) "Sindicatos e Novas tecnologias no Brasil" in Automação e movimento sindical no Brasil, Sp, Ed. Hucitec.
- NOGUEIRA, A. "Conflito e administração" in Bruno e Sacardo (1986)
- OECD Economic Surveys (1991).
- OHNO,M (1985) O Método Japonês, SP, Câmara de Comércio e Indústria Japonesa no Brasil.
- OHNO,T. (1984) How the Toyota Production system was created? in SATO e YOSHINO The anatomy of japanese business.
- OKIMOTO,D.(1989) "Political Inclusivity: the domestic structure of trade" in INOBUCHI e OKIMOTO (eds) The Political Economy of Japan , Stanford University Press.
- OKIMOTO,D. e SAXONHOUSE,G. "Technology and the future of the economy" in The political Economy of Japan (Yamamura e Yasuba ed.) volume 1, Stanford University Press, 1987.
- OKOCHI, KARSH e LEVINE (1973) Workers and employers in Japan: the Japanese employment relations system. Univ. of Tokyo Press.
- OLIVER, N & WILKINSON, B.(1988) The Japanisation of British Industry, Oxford, Basil Blackwell.
- OLIVER, N & WILKINSON (1989) "Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: evidence and implications" in British Journal of Industrial Relations, vol. 27, nº 1, pp73-92.
- OLIVER, N & WILKINSON (1990) "Power, Control and the Kanban" in Journal of Management Studies , vol 26, n.1, pp.47-58.
- ONGLATCO,M. (1988) Japanese Quality Control Circles: features, effects and problems, Productivity Series, nº 22.
- OUCHI,William (1981). "Através da Teoria Z, o exemplo japonês" in Rev. Exame, 20/10/81.
- OUCHI,W. (1988) Teoria Z , 10ª edição, SP, Ed. Nobel.
- OZAKI,M (1992) "Technological changes and labour relations: an international overview" in

Technological change and labour relations, ILO - Genebra.

PAGÈS, M. et alii, (1987) O poder das organizações, SP, Ed. Atlas.

PAIVA, Vanilda (1989) Produção e Qualificação para o trabalho: uma revisão bibliográfica internacional, RJ, IEI/ ANPEC/ PNPE.

PALLOIX, C (1982) "O processo de trabalho do Fordismo ao Neofordismo" in Erber (ed) Processo de Trabalho e Estratégias de Classe, RJ, Ed. Zahar, pp.69-93.

PARK, Sang-Jo (1987) "Social-cultural versus socio-economic determinants in the Ind.Relations systems of Japan and Germany - comments on converging trends" in Bergmann e Tokunaga, op cit.

PASCALLE, R. (1978) "Personnel Practices and employee attitudes : a study of Japan and American managed firms in USA" in Human Relations vol.31, n° 7.

PEGGE, T (1984) UK management-union relations: Japanese style, Trent Business School, Nottingham.

PEMPEL. Policy and Politics in Japan: crative conservatism, Philadelphia, Temple University Press, 1982.

PIORE, M and SABEL, C (1984) The second industrial divide: possibilities for prosperity, New York, USA, Basic books.

POLLERT, A (1991) "The orthodoxy of flexibility" in Farewell to Flexibility, Oxford, Blackwell.

QUINTELLA (1983) "Modelo Z 3- Técnicas japonesas aplicadas à realidade brasileira" in Revista de Administração vol.18 (3), jul/set.

RAMOS, C. (1992) Flexibilidade e Mercado de Trabalho: modelos teóricos e a experiência dos países centrais durante os anos 80. Texto para discussão n° 271, IPEA.

RATTNER, H. (1988) Impactos sociais da automação: o caso do Japão, SP, Ed. Nobel.

REIS, D. (1981) " CQ, satisfação e produtividade" in Revista Brasileira de Produtividade, IDORT, abril/set.

REITSPERGER, W.(1982) Comparative Managerial Practice and employee response: the case of Japanese, American and British TV manufacturing in the UK, tese, LSE.

ROHLEN, T. (1984). "Seishin Kyoiku in a Japanese Bank: a description of methods and consideration of some underlying concepts" in Antropology & Education Quarterly, Vol.15, pp.17-28.

ROLLE, P (1989) O que é a qualificação do trabalho in HIRATA org."Divisão Capitalista do trabalho" in Tempo Social 1(2):73-103, USP, 2° semestre.

- SALERNO, Mário(1985 a) Produção, Trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa, dissertação de mestrado, COPPE/UFRJ, 1985.
- SALERNO, M (1985 b) "Produção, Trabalho e participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa" in Processos e Relações do Trabalho no Brasil (Fleury & Fischer), SP, Ed. Atlas.
- SALERNO, M (1987) Automação e Processos de Trabalho na Ind. de transformação, XI Encontro Anual da ANPOCS, Águas de São Pedro.
- SALM, C. e FOGAÇA, A. (1992) "Modernização Industrial e a questão dos Recursos Humanos" in Revista Economia e Sociedade, IE/UNICAMP pp.111 - 134.
- SALVANY, M. e BOSCARIOLI, N. (1988). Just-in-time: uma experiência bem sucedida, Massey-Perkins, Canoas - RGS (mimeo).
- SATO e YOSHINO (1984) The anatomy of Japanese business
- SAYER, A. (1986) "New developments in manufacturing: the just-in-time system" in Capital & Class n.30, pp.43-72.
- SCHONBERGER, R (1982) Técnicas industriais japonesas: 9 lições ocultas sobre simplicidade, SP, Ed. Pioneira, 1984.
- SCHMITZ, H (1985) "A microeletrônica e suas implicações sobre o emprego e salários" in Pesquisa e Planejamento Econômico n.15(3), RJ.
- SCHMITZ, H. (1988) "Automação microeletrônica e trabalho: a experiência internacional" in Schmitz e Carvalho op.cit.
- SCHMITZ, H. e CARVALHO, R. (1988) Automação, Competitividade e Trabalho: a experiência internacional, Sp, Ed. Hucitec.
- SCHWARTZ, G. (1990) "Nasce o Toyotismo" in Folha de S. Paulo, 28/12/90 p. F-2.
- SEGNINI, L. (1988) A liturgia do Poder, SP, EDUC.
- SEWELL, G. e WILKINSON, B. (1992) "Surveillance, Discipline and the just-in-time process " in Sociologie vol.26(2), may.
- SHIMADA, H. (1983) "Japanese Industrial Relations. A New General Model? A survey of the English-language literature" in SHIRAI Contemporary Industrial Relations in Japan, op.cit.
- SHIMOKAWA K. (1986) "Product and Labour Strategies in Japan" in Tolliday e Zeitlin The automobile industry and its workers.
- SHINGO, S. (1981) Study of Toyota Production System: from the industrial engineering point of view, Tokyo, Japan Management Association.

- SHIRAI (1983) Contemporary Industrial Relations in Japan, Madison, University of Wisconsin Press.
- SILVA, Elizabeth (1981). Política empresarial de controle da força-de-trabalho: rotatividade como dominação tese de mestrado defendida junto à Fac. de Ciências Sociais- FLCH/USP.
- SILVA, Elizabeth (1988). Robots and workers in the struggle for international competitiveness: lessons from car factories in Brazil and Britain. (mimeo)
- SMITKA, M (1991) Competitive ties: subcontracting in the Japanese automotive industry, New York, Columbia University Press.
- SOUZA, N (1988) "Os efeitos sociais da Nova Tecnologia nas fábricas" in Schmitz e Carvalho op.cit.
- SOUZA Jr., J. (1992) Trabalhadores, Crise e Novas tecnologias de automação na reestruturação produtiva: um balanço crítico Tese de mestrado apresentada ao Depto. de Política Científica e tecnológica- IG/UNICAMP.
- STORCH, S. (1985) "Discussão da Participação dos trabalhadores na empresa" in Fleury e Fischer .
- SUGO, Alberto Issao. O mito do sistema administrativo japonês: uma tentativa de interpretação alternativa do sistema administrativo japonês como fenômeno social. Dissertação de Mestrado, SP, EAESP/FGV, 1985.
- TAKAGI, I. (1987) "Determination of wages in Japan" in Bergamann e Tokunaga, op cit.
- TANAKA, M (1982) "Atitude e abordagem do empresário Japonês" in III Seminário A cultura japonesa e sua influência na atividade empresarial, Câmara do comércio e indústria do Japão.
- TAUILE, R (1988) "Automação Microeletrônica e competitividade: tendências no cenário internacional" in Schmitz e Carvalho, op.cit.
- TAUILE, Ricardo. "Padrões tecnológicos e Competitividade" in Rev. de Economia Política 35 vol.9 (3), p.43-67, jul/set/1989.
- TAVARES, M.(et alii)(1992) Japão: um caso exemplar de capitalismo organizado, IPEA.
- THURLEY, K.(1981). Japanese Management in Western Europe, ICERD.
- THURLEY, K (1988) Utilization of Human Resources: a proposed approach, discussion paper, LSE.
- TOKUNAGA, S. (1983) "A Marxist interpretation of Japanese Industrial Relations with special reference to large private enterprise" in SHIRAI op.cit.
- TOKUNAGA, S (1987) "German and Japanese industrial relations: similarities and differences in a historical perspective" in Bergmann e Tokunaga op.cit.

- TOLEDO, J.C.(1985). Japao: o debate sobre a importacao de um modelo, Univ. Federal de Sao Carlos (mimeo).
- TOLEDO, J.C. (1986) "O sistema japonês de Controle de Qualidade" in Revista de Administração de Empresas, vol 26 (3), jul/set.
- TOLLIDAY e ZEITLIN (1986) The automobile Industry and its workers, Cambridge, Polity Press.
- TSUKAMOTO, Yuichi (1982) "O processo decisório empresarial no Japão" in III Seminário sobre a "Influência da cultura japonesa na atividade empresarial", Câmara do Comércio e Indústria do Japão.
- _____ (1985) "A gestão empresarial japonesa e o caso brasileiro in OHNO, O método japonês .
- VOGEL,E. (1979) Japão como primeira potencia, Brasília, Ed.UnB.
- WEBER, Max.(1983) A ética protestante e o espírito do capitalismo, 3ª ed, SP, Ed. Pioneira.
- WHITE, M. & TREVOR, M. (1983) Under Japanese Management, Notre Dame, Heinemann Educational.
- WHITE,Mary (1988) O desafio educacional japonês, SP, Ed.Brasiliense.
- WICKENS, P.(1987) The road to Nissan, Basingstoke, Macmillan.
- WOOD,S. (1982) The degradation of work?, London, Hutchinson.
- WOOD,S. (1987) "The deskilling debate, new technology and work organization" in Acta Sociologica vol 30 (1), pp.3-24.
- WOOD,S.(1988) "Between Fordism and Flexibility? The US. car in dustry" in Hyman e Streeck New technology and Ind.Relations, Oxford, Basilblackwell, pp.101-27.
- WOOD,S (1989 a) "The Japanese Management Model: tacit skills in shop floor participacion", Work and Occupations , vol 16 (4), pp. 446-60.
- WOOD, S. (1989 b) The transformation of work , London, Unwin Hyman.
- WOOD, S. (1990) Japanization and/or Toyotatism? , LSE, mimeo.
- YABU,T. (1985) " Relações Trabalhistas no Japão" in OHNO O método Japonês.
- YAMAMOTO,S.(1979) "A protestant ethic in a non-cristian context" in Entrepreneurship nº 1, 1979.

_____ "Consanguineous and Territorial societies". Ibid.

_____ "Roots of the modern ethos". Ibid.

Yamashiro (1986) História da Cultura japonesa, SP, Ed. Ibrasa.

ZARIFIAN, Ph. (1990) "As novas abordagens da produtividade" in SOARES, R. (org.) Gestão da empresa, automação e competitividade, IPEA/IPLAN.