

O IMPACTO DAS TÉCNICAS "JAPONESAS" DE ADMINISTRAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA

John Humphrey

Tradução do inglês: John Manuel Monteiro

Em anos recentes, as questões da produtividade e da qualidade têm penetrado a indústria brasileira. Apoiando-se num survey realizado junto a dezoito empresas operando no Brasil, o autor analisa a introdução de métodos empresariais "japoneses", tais como o *Just-in-Time* e o Controle de Qualidade Total, discutindo os empecilhos à sua implantação no contexto brasileiro e seu impacto sobre os trabalhadores.

Palavras-chave: indústria brasileira; relações de trabalho; produtividade; controle de qualidade.

SUMMARY

Recently, the questions of productivity and quality have become concerns for Brazilian industry. Based on a survey covering eighteen companies with Brazilian operations, the author analyzes the introduction of "Japanese" management methods, such as Just-in-Time and Total Quality Control, discussing the obstacles to their adaptation within the Brazilian Context and their impact upon labor.

Keywords: Brazilian industry; labor relations; productivity; quality control.

Introdução

Nos últimos tempos a indústria brasileira despertou para as questões da produtividade e da qualidade. As páginas dedicadas a negócios nas revistas e jornais encontram-se empanturradas de novas siglas —JIT, CQT, TPM, ISO 9000. Movidas pela ameaça da competição internacional, decorrente da política de abertura econômica, as empresas buscam desesperadamente soluções capazes de reduzir, de maneira rápida, a defasagem que separa os padrões brasileiros de preço, qualidade e entrega daqueles prevalentes no mercado mundial.

Grande parte da bibliografia referente às economias industriais avançadas tem sustentado que as novas estratégias de qualidade e produtividade, inspiradas basicamente no êxito japonês, realçam a habilidade e o conhecimento dos operários e criam uma relação mais harmoniosa

Este artigo se baseia em estudos que contaram com o apoio do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) de Brasília e da Overseas Development Administration, do governo britânico. Ao longo do texto, referimo-nos a essa pesquisa como o estudo do IPEA. O autor agradece o apoio da equipe de pesquisa no Brasil, coordenado pelo professor Afonso Fleury da USP.

entre capital e trabalho. A mão-de-obra torna-se, assim, um ativo — a ser nutrido e valorizado enquanto elemento-chave da capacidade competitiva da empresa — ao invés de um custo a ser minimizado. Ao mesmo tempo, contudo, tem-se colocado que os métodos japoneses intensificam o trabalho, introduzindo uma nova forma de subordinação do trabalho ao capital.

Neste sentido, na bibliografia sobre o assunto, nota-se o surgimento de dois grandes problemas que dizem respeito ao estudo do trabalho no contexto dos programas de qualidade e produtividade que vigoram no Brasil. Primeiro, pode-se perguntar se o legado do autoritarismo, das "políticas de instabilidade" no emprego, do baixo nível de especialização e da falta de treinamento impõem empecilhos à implantação de novos métodos de administração da produção, tais como o Just-in-Time (JIT) e o Controle de Qualidade Total (CQT). Segundo, se essas técnicas estão penetrando na indústria brasileira, qual o seu impacto sobre os trabalhadores? O objetivo deste artigo é responder a essas perguntas, lançando mão de informações sobre empresas japonesas nos EUA e na Grã-Bretanha, bem como de dados de um estudo sobre empresas que atuam no Brasil¹.

(1) Resultados mais extensos dessa última pesquisa podem ser encontrados em Fleury e Humphrey (1993), Marx (1993), M. T. Fleury (1993), Ruas (1993) e Franzoi e Rodrigues (1993).

Trabalho, consentimento e aquiescência com o JIT/CQT

O que acontece com o trabalho quando são introduzidos os métodos japoneses de administração da produção? Enfatizam-se, neste artigo, três princípios, centrais ao JIT/CQT, que têm impacto direto sobre o trabalho:

1. Aperfeiçoamento do fluxo de produtos. Em termos abstratos, pode-se definir o Just-in-Time como a produção da quantidade certa, com a qualidade certa, no exato momento em que ela é exigida. A fábrica ideal seria aquela onde o produto sofre um processo contínuo de transformação, desde o momento em que seus elementos constitutivos ingressam na fábrica até o ponto em que é despachado para o cliente. As unidades fabris podem ser segmentadas em "minifábricas", especializadas em linhas de produtos específicos, em componentes ou na montagem de uma parte de um produto. No interior destas minifábricas, pode ser adaptada uma organização espacial em células. Tais ajustes podem requerer funções múltiplas e o desdobramento flexível da mão-de-obra (trabalhadores executando tarefas produtivas diferentes e se deslocando entre elas quando necessário) e polivalência (trabalhadores realizando o controle de qualidade e tarefas de manutenção rotineira além do trabalho na produção), bem como uma ênfase maior na confiabilidade da quantidade e da qualidade produzidas. Se a organização em células e a redução de estoques conferem mais importância ao momento certo em que se deve produzir, também se coloca maior ênfase na manutenção de rotina, que pode ser realizada pelos próprios operadores das máquinas e equipamen-

tos. Esta inovação é conhecida, geralmente, como Manutenção Produtiva Total (MPT). A esta estratégia pode-se acrescentar o deslocamento de trabalhadores responsáveis pela manutenção especializada e corretiva diretamente para os departamentos onde trabalham.

2. Na definição que acabamos de estabelecer para o JIT, já está incluída uma referência à qualidade. O sistema JIT não funciona se a qualidade é deficiente. O CQT adota uma abordagem da qualidade que busca rastrear os defeitos até às suas origens, fiscalizando-a continuamente durante a produção. Uma parte deste processo envolve o controle de qualidade pelo próprio operador. Se o objetivo do sistema japonês é o de "acertar na primeira vez", o papel do controle de qualidade é modificado. A checagem continua a existir, porém atribui-se cada vez mais aos trabalhadores a responsabilidade de produzir corretamente na primeira vez e de monitorar os resultados do próprio trabalho. Ao mesmo tempo, a administração dedica muito mais atenção ao rastreamento dos problemas de qualidade até às suas origens, buscando corrigir os fatores que resultam em sua deficiência. A pressão sobre os trabalhadores para produzirem corretamente é reforçada pela adoção de células, de clientes internos e da redução de estoques. Dessa forma, os problemas de qualidade — e os responsáveis pelos mesmos — são identificados mais rapidamente². Essa responsabilidade pode assumir diversas formas: inspeção visual, testes completos através de aferidores ou medidores fixos, bem como o possível uso do sistema de Controle Estatístico de Processos (CEP).

3. Erro e acerto. O JIT/CQT envolve uma busca contínua de aperfeiçoamento, denominada *Kaizen*. Parte desse processo ocorre no chão de fábrica através de experiências práticas. Os engenheiros trabalham em proximidade com os operários. Tanto trabalhadores quanto seus supervisores se engajam na solução de problemas e na busca de maneiras de aperfeiçoar os métodos. Aplica-se uma pressão sistemática para realizar tais tarefas através da adoção de metas de qualidade e produtividade. Cabe à administração a responsabilidade pelos maiores melhoramentos, porém a busca do aprimoramento da qualidade, da redução de estoques e do fluxo mais rápido de peças e produtos é um processo infundável, envolvendo atenção permanente aos detalhes e aos pequenos melhoramentos. Em muitos casos, esses pequenos ajustes podem ser percebidos tão-somente pelos trabalhadores diretamente envolvidos na produção, uma vez que só eles conhecem suficientemente os detalhes do trabalho que realizam. Esse conhecimento é mobilizado através de grupos pequenos que podem ser chamados de círculos de qualidade, grupos de aperfeiçoamento, grupos de *Kaizen* etc. A necessidade da transformação contínua do produto e as atividades destes grupos podem valorizar o trabalho em equipe e/ou a rotatividade das tarefas. Operários que têm intimidade com uma série de funções tanto podem se adaptar às mudanças na prática do trabalho como podem melhor contribuir para as atividades dos grupos pequenos³.

Para muitos estudiosos, a introdução do JIT/CQT enriquece a experiência do trabalhador. Essa idéia é colocada de forma sucinta por Womack,

(2) Deve-se observar que, embora o enfoque deste artigo recaia sobre o operário na produção direta, todas as inovações aqui descritas só funcionarão bem quando outros fatores, tais como o projeto do produto, a simplificação da organização espacial e a confiabilidade dos processos produtivos, receberem a devida atenção. É considerável o investimento em engenharia necessário para a implantação de métodos "japoneses".

(3) A importância das atividades dos grupos pequenos não diminui de maneira alguma o papel e o esforço da administração em buscar melhoramentos. A maioria dos analistas concorda que os trabalhadores são responsáveis por mudanças menores, o que libera os administradores para o planejamento de inovações maiores.

Jones e Roos, ao referirem-se à produção enxuta (*lean production*), da qual o JIT/CQT faz parte:

A produção enxuta é uma forma superior de os seres humanos produzirem coisas[...]. Proporciona um desafio e uma satisfação maior no trabalho para os empregados em todos os níveis, da fábrica ao escritório central (Womack et alii, 1990, p. 225).

Parecem existir três motivos a justificar essa posição. Primeiro, com o JIT/CQT, o trabalho na produção torna-se mais diversificado e, possivelmente, mais especializado. Tanto a sociologia industrial quanto a cultura popular têm associado a linha de montagem e a produção em massa à eterna repetição de tarefas segmentadas e destituídas de sentido. O JIT/CQT parece oferecer um trabalho mais variado e uma maior responsabilidade para os operadores (através do controle da qualidade e da manutenção das máquinas). O trabalho em equipe, na medida em que implica rotatividade de tarefas, responsabilidade coletiva e a tomada de algumas decisões quanto à distribuição e rotação de tarefas, aumenta não apenas a variedade das atividades como também o controle que a mão-de-obra exerce sobre sua rotina diária. Segundo, o envolvimento dos operários com as atividades dos pequenos grupos oferece uma oportunidade de interferir na maneira pela qual o trabalho é projetado, ainda que de forma limitada. No fordismo e no taylorismo, os indivíduos que desempenham uma tarefa em nada contribuem para sua organização. O JIT/CQT parece superar a separação entre concepção e execução de tarefas. Terceiro, o JIT/CQT parece depender do consentimento e do envolvimento ativo dos operários. Com estoques minimizados e com a exigência de uma qualidade alta, o JIT/CQT torna-se vulnerável às rupturas na cadeia produtiva. Ao mesmo tempo, para contribuir com as atividades dos pequenos grupos, é necessário o envolvimento e interesse dos trabalhadores. Se a mão-de-obra se mostrar resistente, o sistema simplesmente não funcionará. Por ambas essas razões, a administração precisa proporcionar as condições que garantam o consentimento ativo dos operários e sua participação no JIT/CQT. Nesse sentido, quando comparado à produção fordista, o sistema JIT/CQT tende a representar uma considerável melhoria.

A pesquisa empírica, entretanto, revela um quadro bem mais complexo. Assim, o estudo de Berggren sobre as empresas japonesas "transplantadas" na indústria automobilística norte-americana, contrapondo-as às montadoras "tradicionais", avança uma série de conclusões a respeito das vantagens e desvantagens de trabalhar em tais empresas. Resumindo seu argumento, os aspectos positivos são os seguintes (Berggren, 1993, pp. 27-8):

1. Aumento da estabilidade. As montadoras japonesas dispõem de trabalhadores com menor frequência.

2. Estrutura ocupacional mais igualitária. As diferenças entre operários e colarinhos-brancos são menores.

3. Ênfase na qualidade do produto. Isto dá aos trabalhadores motivo para se orgulharem de seus empregos.

4. Os operários se orgulham de ter cumprido as rigorosas exigências para ingresso no emprego, trabalhando num grupo de elite.

5. Os operários gostam de trabalhar numa empresa que leva a sério a produção e que dá ouvidos às sugestões deles quanto à melhoria da produção.

Em contraponto, Berggren arrola as seguintes desvantagens (1993, pp. 28-30):

1. O ritmo do trabalho é bem mais exigente. O *Kaizen* elimina praticamente todas as folgas.

2. Espera-se dos operários longas jornadas e disponibilidade para cumprir horas-extras imprevistas.

3. "O ritmo intenso e as jornadas longas [...] levam a significativos riscos à saúde" (1993, p. 29).

4. O rígido regime fabril impõe maior controle sobre os trabalhadores. "Em muitos sentidos, as empresas japonesas implicam a militarização do regime fabril" (Berggren, 1993, p. 30).

Concluindo, Berggren afirma:

Produtos de alta qualidade produzidos por uma força de trabalho de alta qualidade sob uma administração dedicada, que oferece estabilidade no emprego e condições de igualdade, ao mesmo tempo em que exige um desempenho virtualmente sem limites, jornadas excessivas e a submissão a rígidos códigos de comportamento e de disciplina — a experiência de trabalho nas montadoras japonesas realmente parece ser contraditória (1993, p. 31).

Portanto, o sistema JIT/CQT claramente manifesta aspectos complexos e contraditórios. Mesmo os principais críticos das experiências iniciais das empresas japonesas na América do Norte reconhecem que a maioria dos operários, se pudessem escolher, prefeririam trabalhar sob um regime JIT/CQT do que numa montadora organizada nos moldes tradicionais. Ao mesmo tempo, porém, o trabalho no JIT/CQT pode se mostrar muito exigente e não representa o fim das tarefas rotineiras e repetitivas espremidas em horários apertados⁴.

Em grande parte da bibliografia referente ao processo de trabalho, tem-se associado a intensificação ao controle por parte da administração, o que, por sua vez, derivava da "des-especialização". Surge, portanto, a questão de como impor uma intensificação do trabalho e uma disciplina rígida a operários cujas funções tornam-se cada vez mais complexas e cujo engajamento ativo é exigido no emprego. As posturas de Berggren quanto a isso são

(4) Agradeço a Harry Katz, Ruth Milkman, Ben Dankbaar e Juan José Castillo por seus comentários sobre um trabalho anterior, apresentado na reunião do Gerpisa em junho de 1993, pois eles colaboraram para o desenvolvimento da minha compreensão do assunto.

semelhantes às desenvolvidas por Oliver e Wilkinson (1992). Estes sustentam que os métodos japoneses de produção de fato criam, para a administração, um alto grau de dependência em relação à mão-de-obra, devido ao risco de rupturas que podem ocorrer quando os operários não desempenham suas funções dentro das especificações. Um sistema que possui estoques suficientes pode suportar um número limitado de rupturas, porém num sistema com estoques mínimos com um alto grau de responsabilidade investida nos operários, a ruptura pode se espalhar rapidamente, afetando áreas de produção mais amplas. Ainda assim, de acordo com Oliver e Wilkinson, as administrações adotam uma série de estratégias para minimizar o impacto de tal dependência. Trata-se da criação de uma "dependência invertida" dos operários para com a administração. As estratégias abrangem a unificação das metas dos trabalhadores às da empresa, a redução de conflito através de melhorias nas condições da força de trabalho central (às expensas de outros trabalhadores) e o uso de sistemas de avaliação e promoção para controlar as atividades de trabalhadores individuais (Oliver e Wilkinson, 1992, pp. 68-88). Aqui, a criação de uma dependência invertida será considerada no que diz respeito (i) às posturas da empresa frente a sindicatos e à oposição coletiva dos operários, (ii) ao aproveitamento de determinados locais para criar condições no mercado de trabalho que coloquem os trabalhadores em desvantagem e (iii) às formas de controle exercidas sobre indivíduos nas fábricas. Os exemplos provêm sobretudo dos estudos sobre empresas utilizando o JIT/CQT nos EUA e na Grã-Bretanha.

Sindicatos

As empresas que adotam o sistema JIT/CQT demonstram forte interesse em minimizar ou controlar as atividades sindicais no interior de suas fábricas. Uma das estratégias utilizadas reside na exclusão definitiva dos sindicatos do novo esquema. Assim, muitas empresas japonesas não têm reconhecido sindicatos em suas fábricas na América do Norte e na Europa. Uma segunda estratégia é a ocupação do espaço dos sindicatos, implantando estruturas sindicais ou semi-sindicais em nível de fábrica. Com efeito, é essa a estratégia adotada por muitas empresas no próprio Japão. Os sindicatos da empresa cumprem uma função sindical, porém de modo a desmobilizar a ação coletiva e a impedir que os operários tenham uma voz independente. Em terceiro lugar, há a estratégia de controle, muito usada pelas empresas japonesas no Reino Unido. Pode-se reconhecer um sindicato, porém este é cuidadosamente selecionado em função de sua anuência com as metas da empresa, ao passo que sua representação é severamente limitada por um acordo que circunscreve os poderes do sindicato e das comissões de fábrica para influenciar a organização do trabalho e o aproveitamento da mão-de-obra, que prevê arbitragem para eventuais disputas e que limita ou mesmo elimina o direito de greve.

Uma maneira de viabilizar tais estratégias é estabelecer as novas fábricas em regiões distantes da influência de sindicatos. No caso de fábricas já estabelecidas, pode-se lançar mão da ameaça de fechar a fábrica e mudá-la para um outro local, assim forçando concessões por parte dos sindicatos. O efeito de tais mudanças nos EUA e no Reino Unido tem sido uma considerável diminuição do poder e dos direitos dos sindicatos e das comissões operárias para influenciar no dia-a-dia da fábrica.

Mercados de trabalho

As empresas também levam em conta o local como fator para manipular em seu favor as condições do mercado de trabalho. As condições do mercado de trabalho afetam tanto as mudanças de emprego voluntárias quanto as políticas de emprego. As novas fábricas são estabelecidas, com frequência, em áreas onde a mão-de-obra é abundante e as alternativas de emprego são escassas. Nos EUA podem ser cidades pequenas em áreas rurais, ou, no Reino Unido, áreas com altas taxas de desemprego. Nessas situações, as empresas podem impor condições rígidas sem enfrentar o problema de demissões voluntárias, com os trabalhadores buscando outros empregos mais favoráveis. Onde as oportunidades de emprego são escassas, os trabalhadores, ao deixarem a empresa, se arriscam a ter de aceitar um salário menor ou mesmo enfrentar o desemprego.

As empresas que operam em locais com uma grande oferta de mão-de-obra também podem escolher os candidatos mais propensos a se adaptarem ao regime JIT/CQT. Mais uma vez, a vantagem de estabelecer uma fábrica num campo virgem tem sido demonstrada no caso das empresas japonesas nos EUA. Essas fábricas muitas vezes dispõem de até vinte candidatos por vaga, e o processo de seleção é preparado especificamente com vistas a selecionar as pessoas que mais se adaptem aos novos sistemas de trabalho. De acordo com Berggren, a Toyota lançou mão dos seguintes métodos de avaliação nos EUA:

Primeiro, todos os candidatos foram submetidos a um teste de QI. A metade inferior foi dispensada. Em seguida foram realizados testes de habilidade motora, dispensando-se mais uma vez os candidatos com maus resultados. Seguiram-se testes de ambição, iniciativa e criatividade. Para peneirar os candidatos inadequados, outra parte envolvia uma dramatização simulando a orientação e adaptabilidade do grupo, com exames médicos e exames de drogas completando o processo. O resultado foi a seleção de uma força de trabalho agressiva e ambiciosa, competindo não apenas para ser a melhor enquanto grupo, mas também para avançar em suas ambições pessoais (Berggren, 1993, p. 26).

Nas fábricas já em funcionamento, esse espaço para seleção é muito mais restrito. É esta a principal diferença entre as instalações novas e fábricas já existentes. A diferença é ressaltada nos casos de fábricas implantadas em áreas com pouca experiência prévia de industrialização, uma vez que a força de trabalho local não possui, nesse caso, uma expectativa clara com respeito ao trabalho fabril.

Vigilância e controle

O terceiro aspecto importante do controle reside na forma pela qual a vigilância, a avaliação pessoal e a pressão de colegas podem exercer um controle sobre trabalhadores individuais. Aglietta sustenta que a linha de montagem rompeu o vínculo entre esforço e salário, sugerindo que essa seria uma das causas da crise do fordismo. A linha de montagem, segundo Aglietta, tende a unir os operários em uma luta contra as condições de trabalho (1979, P- 98). As empresas não conseguiam fomentar nem o individualismo nem divisões internas através da diferenciação artificial dos salários, uma vez que isso implicaria distorção de custos e criaria barreiras para o deslocamento de trabalhadores entre funções.

Os sistemas JIT/CQT parecem superar esse problema, alcançando flexibilidade e responsabilidade em situações de linha de montagem ou em sua ausência. O JIT/CQT proporciona à administração as armas da transparência, vigilância, pressão de colegas nas equipes e controle entre as equipes através das relações com os clientes. Quando combinado aos métodos de avaliação pessoal, frequentemente usados nas empresas japonesas no Japão, possibilita exercer um alto grau de controle sobre o trabalho.

O JIT/CQT é transparente porque impõe uma visibilidade ao processo de produção. Não há estoques, ou pelo menos os estoques são muito reduzidos, não se pode armazenar ou esconder peças e as linhas de fluxo de produto são desobstruídas. Tais aspectos inerentes ao JIT/CQT frequentemente são reforçados pelos sistemas de vigilância, que trazem os problemas à luz e rastreiam a responsabilidade até aos indivíduos (Delbridge et alii, 1992). A partir do exemplo de uma fábrica de televisores no Reino Unido, Sewell e Wilkinson descrevem os efeitos desse sistema:

O mérito dos sistemas eletrônicos de vigilância é o de expor o indivíduo como fonte da falha com tanta rapidez que proporciona uma força disciplinadora. Do mesmo modo como a eficácia do Panóptico dependia da consciência por parte dos objetos da vigilância de que estavam sendo vigiados, os operadores da fábrica Kay (nome fictício) convivem com o fato de que suas atividades básicas estão sujeitas ao escrutínio constante, fator que, quando aliado à certeza da humilhação pública

que acompanhará a exposição da falha, invoca uma poderosa força disciplinadora (1992, pp. 283-4).

Nessa fábrica, os erros de produção eram destacados com uma marca negra acima do posto de trabalho do operador. Alcançando mais de três marcas, o trabalhador tinha de checar o lote inteiro e o líder da equipe tinha de discutir o "problema" com o operário envolvido (Sewell e Wilkinson, 1992, p. 280).

Essa forma de disciplina externa pode ser complementada pela organização de trabalhadores de tal modo a estimular a disciplina e o controle entre os mesmos. Pode-se reforçar a responsabilidade das equipes impedindo a substituição de trabalhadores ausentes ou obrigando a equipe inteira a cumprir horas extras para compensar a produção deficiente. Essa situação leva a equipe a pressionar cada membro individual a cumprir as normas de trabalho, uma vez que são os demais membros que sofrem as consequências de suas faltas. Do mesmo modo, em sistemas que trabalham com estoques reduzidos, uma equipe que trabalha com o produto em estágio mais adiantado pressionará seu "fornecedor" a cumprir as metas de qualidade e quantidade. O não-cumprimento das metas prejudica o trabalho dessa outra equipe, que terá de trabalhar em horários dilatados ou de modo mais acelerado para compensar. Desta forma, o desenvolvimento de um sistema de "clientes internos" coloca os operários numa situação onde eles monitoram e controlam o desempenho dos demais trabalhadores.

Esse tipo de pressão sobre os operários aumenta mais ainda quando se acrescentam os recursos de avaliação e incentivos pessoais. Essa prática é particularmente marcante no Japão. Uma parte significativa do salário e dos aumentos de salário permanece vinculada à avaliação sistemática do desempenho. Feitas pelos supervisores, essas avaliações se baseiam em certos aspectos do desempenho do operário, tais como pontualidade, faltas, sugestões, participação em círculos de qualidade e disponibilidade para horas extras. É dessa maneira que as avaliações qualitativas a respeito do entusiasmo e engajamento de um trabalhador estão ligadas ao salário (Ogasawara, 1992).

Os resultados de pesquisas empíricas recentes a respeito da maneira pela qual o sistema japonês de administração do trabalho, o JIT/CQT, afeta os trabalhadores têm demonstrado de forma nítida que tal sistema pode ser associado a um alto grau de controle. Isso não significa que os trabalhadores não possam ser motivados. Pelo contrário, muitos operários mantêm uma postura positiva em relação a um sistema de trabalho que lhes permite produzir artigos de boa qualidade, ver claramente as consequências de seus esforços e poder interferir, embora de modo limitado, no processo para aperfeiçoar os procedimentos e eliminar os desperdícios. Onde possível, as empresas recrutam trabalhadores que melhor se adaptam a um ambiente que exige trabalho árduo e engajamento.

O sistema JIT/CQT envolve tanto consentimento e aquiescência, quanto engajamento e controle. Não funcionará se os trabalhadores se recusarem a participar das atividades de grupo ou a assumir a responsabilidade pelo seu próprio trabalho. No entanto, ao mesmo tempo, o sistema requer um conformismo e um direcionamento de todos os esforços no sentido do cumprimento das metas empresariais. As administrações não toleram qualquer oposição ou mesmo uma postura indiferente da parte de seus operários. A maior estabilidade no emprego e a perspectiva de promoção permanecem fortemente vinculadas à dedicação total e à subordinação às metas da empresa.

Trabalhadores e os métodos japoneses no Brasil

No Brasil, no decorrer da década seguinte à eclosão da movimentação operária em 1978, as relações capital-trabalho não se adaptaram à nova situação de uma democracia emergente e da diminuição do papel do Estado na contenção do movimento operário. De fato, ao passo que minguava a capacidade e vontade do Estado de intervir em disputas trabalhistas, os empresários e os trabalhadores não conseguiram desenvolver um novo tipo de relacionamento. A classe empresarial, de forma geral, manteve uma postura autoritária e as empresas continuaram a considerar a mão-de-obra como algo dispensável, sendo que a principal função da administração continuava a ser a de controle. Os sindicatos conseguiram desenvolver suas organizações apenas no âmbito das fábricas e, ainda assim, de maneira limitada. No mais das vezes, as relações entre os sindicatos e as empresas se caracterizavam pelo alto grau de conflito e instabilidade⁵. Nesse contexto, dado o evidente fracasso da implantação de Círculos de Controle de Qualidade no início da década de 80 (Hirata, 1983), até que ponto podia-se esperar que as empresas brasileiras fossem capazes de reestruturar sua produção segundo a orientação "japonesa" e de desenvolver novos padrões para as relações entre empresas e trabalhadores?

Num artigo que redigi no final de 1989, sustentei que as empresas brasileiras teriam dificuldades em realizar uma transição para o "modelo japonês" de administração empresarial e que optariam pela adaptação das técnicas japonesas aos padrões já prevaletentes no país de especialização, treinamento e relações trabalhistas. Na ocasião, lancei mão do termo "Just-in-Time taylorizado" para descrever esse fenômeno (Humphrey, 1992, p. 251)⁶. Reconheço hoje que essa postura estava redondamente equivocada. Aconteceram grandes mudanças, basicamente decorrentes das ações do governo Collor que, apesar de muito escarnecido (e com razão), não apenas abriu a economia à competição externa (ou pelo menos à ameaça de tal competição) como também introduziu o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

A partir de um *survey* realizado em dezoito firmas em 1991 (Fleury e Humphrey, 1993), encontramos um extenso catálogo de inovações inspira-

(5) Para uma abordagem da tumultuada história da comissão de fábrica da Ford do Brasil, veja-se Silva (1991, pp. 262-87).

(6) Esse trabalho foi apresentado em 1990 num congresso em Paris, porém publicado apenas três anos depois.

das nas práticas empresariais japonesas. Esses resultados confirmaram os de outros estudos, como o de Lima (1989), que documentou a implantação de células de produção, a reorganização espacial de fábricas, a divisão de instalações industriais em "minifábricas", o desenvolvimento de "relações de cliente" entre setores da fábrica, *kanban*, a flexibilização das funções e a polivalência⁷. Mais importante ainda, tornou-se claro que algumas empresas haviam introduzido com êxito círculos de qualidade, esquemas multitarefas e a responsabilização dos operários pela qualidade. Maiores exigências educacionais e treinamento mais extensivo constituíram outra parte da estratégia de empresas que buscavam reorganizar sua produção em torno dos princípios do JIT/CQT.

Considerando o fraco desempenho das relações industriais na história do Brasil, como foi isso possível? Mais especificamente, como foi que os administradores conseguiram superar a desconfiança e o receio dos trabalhadores, ganhando o grau mínimo de cooperação exigido para a operação do JIT/CQT? Reportando-se ao contexto europeu, Benjamin Coriat argumenta que existem três maneiras pelas quais se pode assegurar o envolvimento ativo dos trabalhadores na era pós-fordista (1991, pp. 21-2). São estas o envolvimento imposto e controlado, o envolvimento estimulado (*l'implication incitée*) e o envolvimento negociado. A segunda opção, do envolvimento estimulado, corresponde à descrição que Coriat faz das relações no Japão. O trabalho é reorganizado com base na flexibilidade e na multifuncionalidade. Segundo Coriat:

Para se conseguir o compromisso dos operários com a produtividade e a qualidade, são oferecidas verdadeiras trocas. No entanto, estas dependem do desempenho e não são objetos de negociação explícita. [...] A estabilidade no emprego, o escalonamento de salários por tempo de serviço, os bônus — todos esses incentivos são reais e proporcionam forte estímulo para o engajamento dos trabalhadores, mas a administração retém um poder quase arbitrário: o envolvimento operário não é vinculado a um acordo coletivo propriamente negociado (Coriat, 1991, p. 22).

Pode-se argumentar de modo convincente que, apesar do legado de desconfiança entre capital e trabalho (ou talvez por causa dele), as empresas do *survey* do IPEA buscavam viabilizar o JIT/CQT através do envolvimento estimulado dos operários. Tem-se alcançado tal envolvimento mediante acordos implícitos, não negociados, nos quais o compromisso dos trabalhadores é "comprado" com a oferta da estabilidade no emprego, maiores salários e melhor supervisão. O estudo do IPEA evidencia claramente todos esses aspectos.

O elemento-chave, provavelmente, é a questão da estabilidade no emprego. Com o intuito de superar a apatia e resistência dos trabalhadores,

(7) Isso não significa que as experiências não sejam variadas. Conforme assinala Ruas (1993), as empresas nos setores tradicionais são mais propensas a usar técnicas específicas para reduzir custos ao invés de introduzir mudanças de largo alcance. Do mesmo modo, os problemas enfrentados por pequenas empresas estão bem documentados em Marx (1993).

algumas empresas haviam declarado seu rompimento com o passado, anunciando uma nova era de relações trabalhistas. Em seu estudo de sete empresas que adotaram o Just-in-Time no Sul do país, Lima (1989) aponta que, em diversos casos, o compromisso com a estabilidade no emprego mostrou-se a chave na determinação da passagem para uma "nova era" de relações entre empresa e empregados (Lima, 1989, pp. 57-8, 90 e 105). Em alguns casos, inclusive das empresas S e V no estudo do IPEA, houve suspensão da política de empregos temporários⁸. No caso da empresa S, a firma substituiu os empregos temporários por um sistema de semanas de quatro dias durante o verão e de trabalho aos sábados durante o inverno. Assinalaram-se, igualmente, outras mudanças menos abruptas. Na empresa G, por exemplo, a administração eliminou o direito dos supervisores de demitir pessoal, ao passo que na empresa J não houve nenhuma demissão, mesmo quando a fábrica parou durante um período de seis semanas, por falta de encomendas. Diferentemente das práticas do passado, as empresas mostravam-se dispostas a adotar medidas como a suspensão das horas extras, a redução da semana de trabalho, o adiantamento de feriados anuais e o recurso às férias coletivas (remuneradas ou não) antes de demitir.

A nova postura diante da questão da estabilidade surtiu efeitos claramente visíveis. Em quatro das dezoito empresas, as taxas de rotatividade de trabalhadores giravam em torno dos 5%, ao passo que em outras cinco, ficavam por volta dos 15%, taxas baixas para o padrão brasileiro. Essa tendência de estabilização pode ser vista claramente como um acordo implícito entre empresas e trabalhadores. Do ponto de vista empresarial, não existia nenhuma garantia explícita de estabilidade — apenas o compromisso de procurar evitar demissões quando possível. Em algumas empresas, essa promessa não era estendida aos trabalhadores que se recusassem a se comprometer com a empresa ou a ter um desempenho adequado. Assim, no caso da empresa G, o compromisso com a estabilidade não seria mantido se os trabalhadores fizessem greve, e a empresa se aproveitou de movimentos paredistas para demitir tanto ativistas sindicais quanto trabalhadores com desempenho fraco⁹.

As empresas nem sempre conseguiram manter seu compromisso com a estabilidade, e cinco das firmas da amostragem efetuaram demissões excepcionais em 1990-1, em função da profunda recessão que abalava o país durante esse período. Essas demissões em massa revelaram que havia de fato um acordo implícito. Os administradores de algumas das firmas que demitiram grandes números de operários declararam que o engajamento dos trabalhadores com o novo sistema havia claramente decaído. Isso se expressava através do declínio dos esquemas de sugestões operárias, das atividades dos grupos pequenos e dos níveis de qualidade. Do mesmo modo, em seu estudo detalhado sobre a empresa V, Franzoi (1991) demonstra o vínculo direto entre demissões em massa em 1990 e uma desilusão generalizada da força de trabalho com o sistema JIT. Após as demissões, as atividades de *kaizen* foram completamente abandonadas (Franzoi, 1991, p. 120).

(8) As dezoito empresas do estudo do IPEA foram cogominadas com letras de A a Z. Mantemos as mesmas letras aqui para possibilitar a referência ao artigo de Fleury e Humphrey (1993).

(9) Lima cita o caso de uma empresa que iniciou o processo de mudança ao demitir duzentos trabalhadores potencialmente hostis (1989, p. 58). Retomamos esta questão no final deste artigo.

A estabilidade é um ponto de partida chave para uma política de crescente envolvimento, porém não é por si só suficiente. Os trabalhadores brasileiros esperam obter algum retorno de seu envolvimento. Se esse envolvimento resulta no aumento da produtividade, a eles deve caber algum benefício. Mais uma vez, a questão da parcela que os trabalhadores devem receber dos frutos de seu trabalho constitui um tema antigo nas relações industriais no Brasil. Há duas maneiras pelas quais as empresas podem avançar nessa direção. A primeira é proporcionar oportunidades de melhor treinamento e de promoção. A mudança para uma força de trabalho multiespecializada e multifuncional pode oferecer tais oportunidades. Assim, a empresa A havia introduzido um sistema de células de produção e visava habilitar trabalhadores para operar todas as máquinas de uma ou mais células, além de preparar as máquinas, monitorar a qualidade e executar a manutenção de rotina. Refletindo essa mudança, a empresa desenvolveu uma nova escala salarial e ocupacional, ilustrada pela *tabela 1*¹⁰.

(10) Algumas das fábricas arroladas no estudo do IPEA foram visitadas novamente pelo autor em maio e junho de 1993. Na medida do possível, acrescentamos informações atualizadas.

Tabela 1
Estrutura Ocupacional da Empresa A, Junho de 1993

Nível	Ocupação	Horas de Treinamento Necessárias ³	Salário Médio ^b	Requisito Educacional	Empregados (%)
1	Operador	16	100	Cursando Supletivo	6,6
2	Operador Semi-Qualificado	44	110	Cursando Supletivo	14,8
3	Operador Qualificado	100	121	Cursando Supletivo	50,3
4a	Operador Preparador ^c	202			
4b	Operador Qualidade Assegurada	124	146	Primeiro Grau	28,1
4c	Operador Quebra Zero	250			
5	Duas Funções de Nível 4	226-352	177	Primeiro Grau	0,2
6	Operador Qualidade Total (4a+4b+4c)	376	285	Primeiro Grau	0

(a) Horas acumuladas de treinamento fora do trabalho, geralmente ministrado pela empresa em seu próprio centro de treinamento. Além disso, é necessário treinamento prático no emprego.

(b) Salário no ponto médio de cada ocupação expressado para o ponto médio da função de operador correspondente.

(c) As opções 4a, 4b e 4c são alternativas. 4a enfatiza a preparação da máquina, 4b a medição e qualidade e 4c a manutenção preventiva e de rotina.

Fontes: Documentos da empresa e entrevistas.

Agora existem seis categorias ocupacionais para os trabalhadores na produção, cada qual definida de acordo com uma mistura de treinamento prático na fábrica e treinamento formal no centro de treinamento da empresa. Se, durante os primeiros dois dias, o treinamento tem o caráter de motivação, introduzindo os novos trabalhadores aos conceitos de Círculos de Controle de Qualidade, *kanban*, qualidade total etc, na sequência o treinamento torna-se crescentemente técnico. Um operador/preparador, por exemplo, precisa saber preparar todas as máquinas na célula e realizar a manutenção de rotina nas mesmas. Isso envolve cursos básicos de hidráulica e pneumática, bem como extensivo treinamento prático no emprego. A ambiciosa meta da empresa A é a de elevar todos seus trabalhadores para o nível 6 até 1996. A faixa salarial desse nível é igual à de um ferramenteiro experiente. Caso cumpra suas metas, a empresa aumentará de modo considerável o salário médio, embora a situação econômica de 1992-3 tenha provocado a suspensão das promoções. Mais importante, contudo, é a maneira pela qual a lógica da manufatura celular tem levado essa empresa, assim como outras, a buscar qualificar todos os seus trabalhadores para a execução de uma série de funções complexas dentro de uma ou mais células. A partir daí, criou-se uma nova estrutura ocupacional para proporcionar a base e os incentivos necessários ao funcionamento da polivalência.

Não é esse, contudo, o único caminho que as empresas podem seguir. A empresa J, por exemplo, optou por ampliar o treinamento de "polivalência", permitindo o deslocamento entre tarefas e grupos, a apenas um quinto de seus trabalhadores — basicamente àqueles envolvidos na montagem. É interessante notar que a empresa J não oferecia maiores salários aos trabalhadores polivalentes. A empresa considerava o aumento na variedade de tarefas e a melhora das perspectivas a longo prazo decorrentes da polivalência como remuneração suficiente para tal¹¹. No caso da empresa S, cujas atividades envolviam complexas e árduas operações com máquinas, a política inicial de treinar operários para trabalharem com muitas máquinas diferentes foi abandonada em favor do treinamento intensivo para o trabalho com apenas uma ou duas máquinas. Nesse caso, ao priorizar o cumprimento de níveis de tolerância muito exigentes, foi necessário enfatizar a operação e preparação das máquinas, a manutenção de rotina e o Controle Estatístico de Processos (CEP), ainda que isso significasse uma perda na flexibilidade.

Nas empresas brasileiras, o vínculo direto entre salário e desempenho mostrava-se pouco freqüente. Em termos individuais, não se verificou em qualquer uma das empresas estudadas em 1991 a prática da avaliação pessoal, aspecto central dos sistemas japoneses. Se algumas empresas estavam em vias de estruturar sistemas de avaliação, esses não demonstravam uma ligação direta com o salário. Revelaram-se, no entanto, dois exemplos claros, embora contrastantes, da concessão de bônus diretamente ligados ao desempenho da empresa. A empresa G oferecia a seus trabalhadores um bônus mensal vinculado à avaliação da eficiência da empresa como um todo. Quanto melhor o desempenho global das duas fábricas da

(11) No que diz respeito a esse tipo de questão, assim como ao problema da organização da produção, as empresas passavam por um processo de aprendizado. A empresa J admite mudar sua política, caso esta não funcione.

firma, mais alto seria o bônus no final de cada mês. O sistema introduzido pela empresa S mostrou-se mais sofisticado. Cada uma das oito "minifábricas" na indústria perseguia uma série de metas em cinco áreas — valor adicionado, quantidade de tempo perdido (interrupções, desperdício etc, com relação ao total do tempo disponível), nível de sobras, cumprimento do nível exigido na mistura de componentes e nível de qualidade. Todo mês, as unidades recebiam pontos em cada uma das cinco categorias. No final de cada semestre, os trabalhadores de cada minifábrica recebiam um bônus baseado no número total de pontos ganhos. O melhor desempenho ganhava um bônus igual a dois terços do salário mensal (equivalente a um bônus de 11% mensais por seis meses) e os desempenhos mais fracos recebiam bônus menores. Diversas empresas do estudo declararam que a legislação trabalhista em vigor invalidava o uso de tais esquemas de bônus. As empresas receavam a reivindicação de incorporações de eventuais bônus aos salários, o que tem impedido, até o momento, sua implantação¹².

O terceiro e último aspecto do acordo implícito diz respeito ao valor que as empresas dão a sua força de trabalho. Embora difícil de identificar, esse aspecto pode ter um papel importante em estimular os trabalhadores a se comprometerem com os novos métodos. Tradicionalmente, os trabalhadores têm se sentido desvalorizados por seus empregadores. As políticas de "instabilidade no emprego", as práticas administrativas autoritárias e a divisão detalhada do trabalho constituíam sinais dessa desvalorização. As empresas pareciam ressentir-se dos trabalhadores, sobretudo dos especializados, que não podiam ser demitidos com facilidade. No entanto, a introdução do CEP, do Just-in-Time, das atividades de grupos pequenos e a aceitação de sugestões têm sublinhado a contribuição que os trabalhadores têm a oferecer¹³. Isso em si pode ser considerado um ganho — tanto em auto-estima quanto na percepção de executar um trabalho significativo. A ênfase no envolvimento ativo e seus corolários (treinamento, estabilidade, contribuição efetiva) também representam um ganho real, do qual os trabalhadores têm consciência. As empresas estavam cientes de que o principal problema residia em responder ao interesse dos trabalhadores que se engajavam no melhoramento da produção. Diversos gerentes mencionaram casos em que eles não conseguiram estabelecer sistemas capazes de lidar com as idéias que surgiam dos esquemas de sugestões e das atividades dos grupos pequenos. Quando as administrações deixam de levar a sério esse envolvimento, os trabalhadores começam a pôr em dúvida as mudanças na empresa.

(12) Outro aspecto da relação entre envolvimento e retorno reside no emprego de prêmios (inclusive em dinheiro) para sugestões apresentadas e projetos dos grupos pequenos. Os prêmios são muito mais que simbólicos, como o são, no mais das vezes, no Japão.

(13) Aqui deve-se sublinhar que tais considerações dizem respeito mais aos operários na produção do que aos trabalhadores especializados em atividades de manutenção e aos ferramenteiros. Trabalhadores nessas últimas categorias possuem uma forte identidade profissional e podem se mostrar hostis às estratégias de múltiplas funções e de flexibilização, pois estas tendem a solapar as distinções de especialização que têm proporcionado uma importante arma na defesa contra a empresa. Leite (1990) descreve a resistência de ferramenteiros às tarefas múltiplas. Para os operários na produção, pode ser que haja menos a perder e mais a ganhar.

A determinação do acordo implícito

No Brasil, o uso do CEP, da produção em células e do Just-in-Time parece proporcionar aos trabalhadores ganhos em três áreas que, desde há muito, têm sido prioridades trabalhistas: estabilidade no emprego, controle

sobre o poder arbitrário dos supervisores imediatos e melhores salários e promoções. Surge, portanto, uma questão crucial: no futuro, as empresas brasileiras irão impor aos trabalhadores condições tão severas quanto as que se verificam em algumas fábricas no Norte do México e nas empresas japonesas operando nos EUA? Dadas a fraqueza dos sindicatos e a facilidade com que as gerências exercem seus privilégios, por que as empresas não têm explorado as possibilidades de intensificação do trabalho oferecidas pelo JIT / CQT?

As duas respostas mais óbvias a esta pergunta mostram-se insuficientes. Por um lado, o fato de as administrações precisarem do envolvimento ativo e do compromisso dos trabalhadores não explica por que elas buscam assegurar essa cooperação sob condições que, à primeira vista, parecem ser menos opressivas do que em outros países. Por outro lado, se é verdade que as empresas ganham com a estabilidade de emprego, não parecem ter surgido mudanças importantes na forma pela qual os administradores tratam os operários, sobretudo no que diz respeito aos cuidados com que as novas práticas estão sendo introduzidas. Para compreender essa questão, faz-se necessário considerar os elementos já abordados na segunda parte deste artigo: sindicatos e representação coletiva, mercados de trabalho e o controle interno sobre o trabalho fabril.

Sindicatos

De modo geral, as novas estratégias de produção têm sido introduzidas com pouca ou nenhuma negociação, ao passo que os sindicatos têm se mostrado hostis a tais inovações, encarando-as como mecanismos para solapar o poder sindical. Negociações entre empregadores e sindicatos referentes a esse assunto aconteceram apenas quando a resistência obrigou as administrações a barganhar (Leite, 1990). Na maioria dos casos, elas buscaram convencer os trabalhadores dos benefícios que as mudanças acarretariam, ao mesmo tempo em que procuraram marginalizar os sindicatos. Mesmo nos casos onde as administrações implantaram novos sistemas com êxito e conseguiram um certo grau de aceitação por parte dos trabalhadores, elas continuam a manter o sindicato o mais longe possível da fábrica e a neutralizar os ativistas no interior das fábricas (Roese, 1992, pp. 134-6).

Apesar de os sindicatos sofrerem essa forma de marginalização, as empresas ainda os consideram como ameaças em potencial. Os sindicatos não podem ser excluídos totalmente, nem podem ser restringidos. A legislação trabalhista brasileira garante aos sindicatos direitos formais de representação e um papel em negociações coletivas. As empresas costumam associar as atividades sindicais à militância e à oposição a mudanças. Receosas da militância operária, mostram-se ansiosas em manter os sindicatos fora das fábricas. Uma maneira de conseguir isso é antecipando-se às reivindicações sindicais através da oferta de salários e condições de trabalho

que se mostrem atraentes para os operários. Na verdade, um dos principais fatores que motivam as empresas a adotar inovações — Círculos de Controle de Qualidade, Grupos *Kaizen*, relações mais abertas e melhores entre trabalhadores e administração (acesso de "portas abertas" à direção executiva, "café da manhã com o patrão", registros do estado de espírito dos trabalhadores, ginástica coletiva etc.) — reside precisamente no objetivo de neutralizar o descontentamento operário antes que um sindicato possa se mobilizar em torno dele.

É possível que esteja surgindo um novo clima no Brasil. Tanto a CUT quanto a Força Sindical estão adotando políticas mais pró-ativas diante das mudanças organizacionais. Existe agora muito mais espaço para negociação do que antes. No entanto, as empresas provavelmente irão manter uma política de evitar acordos em nível de fábrica e de excluir os sindicatos do envolvimento no dia-a-dia da organização da produção. É mais provável que os acordos com sindicatos permaneçam no nível setorial e restritos a questões referentes à estabilidade e aos salários, questões essas que não interferem na administração das fábricas. Nesse sentido, a melhora das relações no interior das fábricas não significa necessariamente "a democratização das relações de trabalho", conforme considera Silva (1991, p. 372).

Mercados de trabalho

As empresas brasileiras que buscam introduzir o sistema JIT/CQT esbarram na escassez de mão-de-obra. Embora, como um todo, a oferta de mão-de-obra seja abundante, as empresas que adotam os métodos japoneses desejam empregar trabalhadores com o primeiro grau completo. No entanto, o sistema educacional não produz esse tipo de trabalhador em quantidade suficiente¹⁴. As empresas que buscam reciclar sua força de trabalho têm de investir no ensino supletivo e na realização de cursos de curta duração em áreas como português, matemática e trabalho em equipe. Se desejam contar com operários que têm o primeiro grau completo para trabalho na produção, as empresas irão enfrentar limites ao tipo de condições que podem exigir.

Esse problema é aprofundado pelo fato de todas as fábricas pesquisadas no estudo do IPEA serem estabelecidas em áreas já industrializadas. Isso não chega a surpreender, uma vez que houve, ao longo da última década, relativamente pouco investimento, por parte de empresas brasileiras ou transnacionais. Por esse motivo, a maioria das empresas não tem conseguido se estabelecer em áreas onde existe uma abundância de mão-de-obra como estratégia para deslocar o equilíbrio entre demanda e oferta em seu favor. É por esse motivo também que as empresas podem se mostrar hesitantes em impor uma disciplina rígida à força de trabalho, pois encontram-se em áreas onde existem outras opções de emprego e um regime demasiadamente duro levaria a um abandono do emprego pelos trabalhadores. Isso sugere que os

(14) Entre os gerentes entrevistados no estudo do IPEA, o fracasso do sistema educacional surge — de longe — como a crítica mais frequente à política do governo.

loais virgens ou as fábricas localizadas no interior dos estados industrializados serão mais propensos a um regime fabril rigoroso do que aquelas situadas nas principais aglomerações industriais.

Controles internos

Conforme indicamos acima, os estudos sobre as empresas japonesas, tanto no Japão quanto no exterior, têm sublinhado a importância de sistemas de controle no interior das fábricas. No Brasil, pelo menos até o momento, tais controles não têm sido muito desenvolvidos. Algumas empresas da pesquisa estavam em vias de implantar uma avaliação individual regular e formalizada, mas era pouco usual a ligação entre a avaliação e os reajustes salariais ou os aumentos anuais. Numa das principais empresas que usavam o JIT/CQT, não incluída no estudo, porém visitada pela equipe de pesquisa, os trabalhadores faltosos tiveram suas fotos expostas num quadro (Roese, 1992, pp. 142-3). Em outra pesquisa, referente a 23 fábricas japonesas no País de Gales, encontrou-se semelhante prática em cinco delas (Morris, Munday and Wilkinson, 1992, p. 16). No estudo do IPEA, essa prática não apareceu em nenhuma das dezoito empresas.

O estudo do IPEA baseou-se em entrevistas com administradores e em visitas aos chãos de fábrica para avaliar a aplicação de técnicas do JIT/CQT e as demandas que estas exigiam dos trabalhadores. É possível que essa abordagem tenha deixado de registrar a maneira pela qual as administrações impunham controle sobre os seus empregados. Ainda assim, o quadro oferecido *pelo survey* do IPEA coincide com outros estudos mais detalhados (Lima, 1989; Rodrigues, 1991; Franzoi, 1991; Roese, 1992). Apenas agora as administrações estão começando a impor as formas mais sutis de controle, abandonando até certo ponto, por um lado, os pesados controles do passado e, por outro, estimulando de forma prioritária o envolvimento e compromisso dos trabalhadores. A utilização de clientes internos e da responsabilidade em equipe para aumentar a pressão dos trabalhadores sobre seus pares permanecia pouco manifesta quando foi realizado o estudo do IPEA.

O futuro

Não são imutáveis os fatores que têm amenizado o impacto do sistema JIT/CQT sobre os trabalhadores. Pelo contrário, ao comparar a situação de 1993 à de 1991, quando foi realizado o estudo do IPEA, há evidências de mudanças. Permanece a possibilidade de que o *survey* de 1991 tenha documentado a fase de "lua-de-mel", quando as gerências buscavam cuidadosamente ganhar o consentimento dos operários e sublinhavam os

REFERÊNCIAS

- Aglietta, M. *Regulación y Crisis del capitalismo*. México City: Siglo XXI, 1979.
- Berggren, C. "Lean production — the end of history?". In: *Des réalités du loyalisme*, Actes du Gerpisa, n° 6, 1973.
- Coriat, B. "Du fordisme au post-fordisme". In: G.I.P. *Mutations industrielles, Une décennie de modernisation. Quels modèles socio-productifs?* Paris: CNRS, 1991.
- Delbridge, R., P. Turnbull e B. Wilkinson. "Pushing back the frontiers: Management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes". *New Technology, Work and Employment*, vol. 7, n° 2, 1992, pp. 97-106.
- Fleury, A. e J. Humphrey. *Human resources and the diffusion and adaptation of new quality methods in Brazil*. Brighton: Institute of Development Studies, Research Report, n° 24, 1993.
- Fleury, M.T. "The culture of quality and the management of human resources". *IDS Bulletin*, vol. 24, n° 2, 1993.
- Franzoi, N. *O modelo japonês e o conhecimento informal do trabalhador no chão-de-fábrica*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1991.
- e M. Rodrigues. "Beyond quality". *IDS Bulletin*, vol. 24, n° 2, 1993.
- Humphrey, J. "L'adaptation du 'modele japonais' au Brésil". In: Hirata, H., org. *Autour du "modele" japonais*. Paris: L'Harmattan, 1992.
- Küsel, C. "La calidad tiene prioridad número 1." *Reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos japoneses de organización en la industria automotriz mexicana*. In: Carrillo, J., org. *La nueva era de la industria automotriz en México*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte, 1990.
- Leite, M. *A vivência operária da automação microeletrônica*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade de São Paulo, 1990.
- Lima, I. *Análise das consequências da utilização das filosofias e técnicas japonesas de gestão da produção sobre o rendimento das empresas*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1989.

aspectos mais positivos dos novos sistemas. Nesse sentido, deve-se frisar três aspectos da situação atual, de 1993-

Primeiro, existem indícios de uma mudança nas políticas de estabilidade de emprego. Embora as empresas continuem a buscar reduzir a evasão voluntária (isto é, o abandono do emprego por iniciativa do trabalhador), o crescimento rápido da produtividade e a continuidade da recessão significaram, para muitas empresas, cortar empregos. De acordo com um dos administradores entrevistados, tal situação não teria um impacto tão negativo quanto se imagina sobre o engajamento dos trabalhadores nas novas práticas. A prolongada recessão fez com que as demissões e o desemprego constituíssem o padrão normal. No caso das empresas B e C, nota-se que os programas de qualidade e produtividade avançaram a despeito de grandes cortes no quadro de empregados. O prolongamento da recessão e o pessimismo com respeito à economia tendem a provocar a erosão da resistência e a diminuição das expectativas dos trabalhadores.

Segundo, à medida que as empresas desenvolvem novos padrões de trabalho e novas estruturas ocupacionais, tendem a aumentar as demandas sobre os trabalhadores. Na empresa A, por exemplo, foi oferecido o curso supletivo para todos os operários. Ficava claro que os trabalhadores que não aproveitassem essa oportunidade teriam pouco futuro na empresa. Os administradores sentem-se de certo modo pressionados a aumentar o padrão educacional de seus trabalhadores, o que significará, mais cedo ou mais tarde, a demissão daqueles trabalhadores que recusarem fazer o supletivo.

Terceiro, há indícios de que as administrações brasileiras podem desenvolver os sistemas de avaliação e controle necessários para aumentar a pressão sobre os trabalhadores. Um claro exemplo disso foi observado em 1993 numa fábrica estabelecida num campo virgem no interior do estado de São Paulo, que não fazia parte do estudo do IPEA. Anualmente, os operários são avaliados em três itens: os cursos frequentados, o desenvolvimento de suas habilidades operacionais e sua postura e comportamento (contribuições ao esquema de sugestões, esforço, faltas, espírito de equipe etc). Um resultado ruim significa demissão, ao passo que um resultado superior significa promoção. Ao mesmo tempo, a administração considerava a possibilidade de delegar às equipes a responsabilidade de adotar novos integrantes e de excluir membros cujo desempenho não fosse satisfatório. Isso ocorria num contexto onde à própria equipe estabelecia metas de qualidade e produtividade.

Os perigos inerentes a esse tipo de sistema são sublinhados por Küsel (1990), ao descrever um caso no México onde cabia às equipes a responsabilidade pelo volume de produção e pela qualidade. Caso faltasse um dos integrantes, a equipe tinha que compensar, realizando, se necessário, horas extras. Conforme observa Küsel, em pouco tempo isso estimulou medidas repressivas aplicadas pelos membros da equipe a seus pares:

Uma trabalhadora que faltava com frequência teve de usar uma faixa com a inscrição "Miss Faltosa", enquanto outra teve de limpar toda

Marx, R. "Quality and productivity in small- and medium-sized firms in the Brazilian automotive industry". *IDS Bulletin*, vol. 24, nº 2, 1993.

Morris, J., M. Munday e B. Wilkinson. *The iron fist in the velvet glove: Management and organization in Japanese Manufacturing transplants in Wales*. Paper apresentado ao workshop "Japanese management styles: an international comparative perspective". Cardiff: setembro 1992.

Nomura, M. "Farewell to 'toyotism'". In: *Des réalités du toyotisme*. Actes du Gerpisa, nº 6, 1993.

Ogasawara, K. *Japanese personnel appraisal: Individualised reward for power and imposed involvement*. Paper apresentado ao workshop "Japanese management styles: an international comparative perspective". School of Business, University of Wales College of Cardiff, 1992.

Oliver, N. e B. Wilkinson. *The Japanisation of British industry*. 2ª edição. Oxford: Blackwell, 1992.

Robertson, D., J. Rinehart, C. Huxley e CAW Research Group on CAMI. "Team concept and kaizen: Japanese production management in a unionised Canadian auto plant". *Studies in Political Economy*, nº 39, 1992, pp. 77-107.

Rodrigues, M. *Just-in-Time: Nova forma de organização da produção e relações de trabalho na indústria*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1991.

Roesse, M. *Novas formas de organização da produção e relações de trabalho na indústria*. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1992.

Ruas, R. "Notes on the implantation of quality and productivity programmes in sectors of Brazilian industry". *IDS Bulletin*, vol 24, nº 2, 1993.

Sewell, G. e B. Wilkinson. "Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the Just-in-Time labour process". *Sociology*, vol. 26, nº 2, 1992, pp. 271-89.

Silva, E.B. *Refazendo a fábrica fordista*. São Paulo: Hucitec, 1991.

Womack, J., D.Jones e D. Roos. *The machine that changed the world*. Nova York: Rawson Associates, 1990.

sua seção de produção porque faltou uma única vez (Küsel, 1990, p. 219).

Tais castigos mostram-se mais severos do que aqueles que a administração podia aplicar. Sua gravidade reside no fato de que a responsabilidade pelo mau desempenho, pela falta etc. recai diretamente sobre outros trabalhadores.

O desenvolvimento desses tipos de sistema de controle pode colocar enormes pressões sobre os trabalhadores. Longe de serem democráticos ou participativos, tais sistemas exigem a subordinação total às metas da empresa, oferecendo em troca uma dose de estabilidade no emprego e algum treinamento e promoção. A lógica do JIT/CQT reside no esforço de desenvolver esse controle e as demandas sobre os trabalhadores o máximo possível. Numa fábrica Just-in-Time, conforme observa Berggren (1993), sempre permanece uma nova demanda pelo aperfeiçoamento. As demandas cessam — ou, pelo menos, adotam um novo perfil — ao esbarrar na resistência. De acordo com Nomura (1993), mesmo a Toyota está sendo obrigada a atenuar os rigores do sistema, ao passo que Robertson et alii (1991) descrevem como vários aspectos do regime de trabalho da fábrica CAMI em Ontário, no Canadá, foram alterados em resposta às pressões sindicais. No caso brasileiro, existe o risco de a atração inicial do JIT/CQT fornecer condições para que as empresas marginalizem a organização coletiva e desenvolvam fortes esquemas de controle, deixando os operários sem defesa em face das demandas de um trabalho cada vez mais intensivo. Nesse contexto, tornam-se mais necessárias do que nunca tanto a presença de uma força de contrapeso quanto a organização, continuando os sindicatos a exercer um papel importante na proteção dos trabalhadores contra os excessos do poder empresarial.

Recebido para publicação em outubro de 1993.

John Humphrey é pesquisador do Institute of Development Studies (IDS), da Universidade de Sussex (Inglaterra). Já publicou nesta revista "Os problemas do emprego e do desemprego em São Paulo" (Nº 32).

Novos Estudos
CEBRAP

N.º 38, março 1994
pp. 148-167
