

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

INSTITUTO DE ECONOMIA (IE)

CENTRO DE ESTUDOS SINDICAIS E DE ECONOMIA DO TRABALHO (CESIT)

Caixa Postal 6135 - 13083-857 - Campinas - SP

www.eco.unicamp.br/cesit

E-mail: cesit@eco.unicamp.br

CADERNOS DO CESIT

(Texto para discussão n. 4)

ALTERNATIVAS SUECA, ITALIANA E JAPONESA AO PARADIGMA FORDISTA: ELEMENTOS PARA UMA DISCUSSÃO SOBRE O CASO BRASILEIRO *

Cândido Guerra Ferreira(a) **

Helena Hirata(b)

Roberto Marx(c)

Mario Sergio Salerno(d)

Campinas, Abril de 1991

* Texto apresentado no Seminário Interdisciplinar “Modelos de Organização Industrial. Política Industrial e Trabalho”, promovido pela ABET – Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, São Paulo, 11 e 12 de abril de 1991.

** (a) CESIT/UNICAMP; CEDEPLAR/UFMG;
(b) DS/IEA-USP; CNRS/Paris;
(c) EPUSP/DEP;
(d) EPUSP/DEP; DIEESE.

ALTERNATIVAS SUECA, ITALIANA E JAPONESA AO PARADIGMA FORDISTA: ELEMENTOS PARA UMA DISCUSSÃO SOBRE O CASO BRASILEIRO

Cândido Guerra Ferreira
Helena Hirata
Roberto Marx
Mario Sergio Salerno

INTRODUÇÃO

Os diferentes documentos divulgados nos últimos meses referentes a uma nova política industrial e tecnológica, ao darem um peso decisivo a um Programa de Competitividade Industrial, se referem implícita ou explicitamente a "modelos" internacionais de organização industrial.

Tais "modelos", por apontarem soluções originais para o problema da qualidade, ou por recorrerem a formas organizacionais redundando em forte competitividade, aparecem indicando pistas por onde poder-se-ia desenvolver uma produção flexível, com mão de obra qualificada e polivalente, capaz de responder à variabilidade e à complexidade crescentes de uma demanda criada pela abertura ao mercado internacional.

O discurso das políticas públicas no tocante à modernização industrial do país não é insensível à importância do debate sobre novos padrões tecnológicos e sobre novas políticas de gestão, tanto nos meios empresariais quanto acadêmicos.

Nosso objetivo neste "paper" não é, entretanto, o de examinar o alcance e os limites desta nova política industrial na transformação da capacidade tecnológica ora existente no país, e muito menos o de avaliar se condições políticas e econômicas existem para que tais diretrizes saiam do papel. Nossa contribuição consiste na apresentação sumária do paradigma fordista e de três casos de organização industrial freqüentemente vistos como alternativas a ele:

- o caso sueco na produção em média série;
- o caso italiano no setor de produção de bens de capital especiais sob encomenda;
- o caso japonês na produção em massa.

A caracterização de cada experiência, a discussão dos fatores que induzem e limitam o seu desenvolvimento, e os macro-condicionantes sociais e econômicos deveriam permitir situar o interesse de cada "modelo" na análise do caso brasileiro.

Antes de mais nada, é preciso deixar claro que a denominação de "modelo" é apenas descritiva e utilizada como sinônimo de caso ou experiência; não existe um "modelo" italiano, japonês ou sueco, nem um fordismo universal e único - no sentido de uma estrutura industrial única ou mesmo hegemônica em todos os ramos e regiões. Não existem, portanto, "modelos" universais e nessa medida transponíveis a outro país. Muito pelo contrário, pensamos que o exame destes "modelos" deve levar em conta, em termos de suas implicações para o caso brasileiro, as especificidades do emprego e do mercado de trabalho local (amplo contingente de desempregados e sub-empregados, amplo setor informal, nível de qualificação formal bastante baixo, etc) que o diferenciam das experiências apresentadas.

Finalmente, nosso propósito neste texto é de indicar a importância, na elaboração e implementação de programas de competitividade industrial e de qualidade e produtividade, de pensar as formas de organização do trabalho que possam conduzir a elas, apresentando experiências onde "a organização favorece o reconhecimento mesmo da competência (operária)" (Zarifian, 1990:2) - traço comum, ao nosso ver, das três experiências apresentadas - que se opõem, nesse particular, ao paradigma fordista. Tal reconhecimento é aliás, relacionado à modernização das relações de trabalho que, a nosso ver, deve ser contemplado dentro da questão da modernização tecnológica no Brasil.

1. "FORDISMO": DOIS SIGNIFICADOS DIFERENTES

O debate acerca da crise econômica contemporânea, seus desdobramentos e as possíveis saídas para a mesma (emergência de novos paradigmas ou modelos), tem frequentemente colocado como ponto de referência importante a problemática construída pela chamada "escola francesa da regulação" (ER) e, em particular, o conceito de "fordismo" e a interpretação/diagnóstico desta crise como uma crise de esgotamento do fordismo. Não são raros, por exemplo, os autores que, ao tentarem desenhar sinteticamente o cenário atual no tocante às saídas que se vislumbram ou os

novos paradigmas emergentes, formulam tal cenário em termos de um confronto entre "neofordismo" (ou "neo-taylorismo") e "pós-fordismo", e procuram enquadrar os diversos "modelos" ou trajetórias presentes ("toyotismo", "especialização flexível", "kalmarismo", etc.) em uma destas duas categorias dominantes.

No entanto, esta referência, bastante generalizada, ao conceito de "fordismo" elaborado pelos autores da ER pode - e isto tem efetivamente ocorrido em alguns casos - levar a confusões e imprecisões nos termos do debate, na medida em que não se esclareça qual o significado, ou nível de definição, de "fordismo" que está sendo adotado. É para este tipo de problema no uso do conceito que Wood chama a atenção: "fica claro que os autores não estão necessariamente usando os termos da mesma forma. Em particular, o termo central dentro do debate, o fordismo, pode ser, e é efetivamente utilizado de maneiras bastante diferentes. Para alguns, ele é aproximadamente sinônimo de taylorismo, produção em massa e linha de montagem (moving assembly line). Para outros, fordismo se refere a um modo de vida global. Enquanto uns limitam sua aplicação ao processo de trabalho e aos métodos de gestão, outros querem assentá-lo num conjunto de conceitos gerais que servem para entender as sociedades em sua totalidade"¹.

Com efeito, na formulação do conceito de fordismo nos trabalhos da ER podemos identificar - pelo menos - dois significados, ou melhor, dois níveis de colocação e abrangência desta noção. A um nível mais global, "fordismo" designa o modo de desenvolvimento - articulação entre um regime de acumulação intensiva e um modo de regulação "monopolista" ou "administrado"² - que marca uma determinada fase de desenvolvimento do capitalismo em países do centro: os anos de prosperidade sem precedentes (a "era de ouro") do sistema no pós-guerra. O funcionamento deste modo de desenvolvimento pode ser representado - no que tange a suas características básicas - pelo chamado "círculo virtuoso do fordismo" (ver Figura 1). O eixo central da "engrenagem" do "círculo virtuoso" consiste no tipo de barganha entre capital e trabalho que se estabeleceu no âmbito destas formações sociais: "A barganha pode ser apresentada, basicamente, da seguinte forma: de um lado, reconhecia-se o papel de dirigentes e proprietários de empresas na liderança e iniciativa no tocante à organização do processo produtivo e na tomada das decisões

¹ Wood (s/d:8-9); ver também Leborgne e Lipietz (1990:4-5).

² Para uma síntese crítica a respeito das categorias analíticas e alguns resultados do enfoque da "teoria da regulação", ver Boyer (1990).

estratégicas quanto aos mercados e investimentos. De outro lado, os sindicatos lutavam para conquistar a maior parcela dos ganhos de produtividade associados à difusão e consolidação das normas fordistas de produção e consumo"³.

O modo de organização e a atuação dos sindicatos dos trabalhadores tiveram - de um modo geral - importância crucial no processo histórico de formação e consolidação da norma salarial fordista. Deixando de lado as diferenças nacionais, podemos destacar duas características das relações de trabalho tipicamente "fordistas": a) o amplo reconhecimento, por parte da sociedade, das organizações sindicais como interlocutores sociais de pleno direito; b) a generalização dos procedimentos de negociação coletiva, traduzindo uma crescente "contratualização" das relações de emprego.

Mas o termo "fordismo" possui um outro significado, que se coloca a um nível menos global designando um princípio geral de organização da produção (compreendendo paradigma tecnológico, forma de organização do trabalho e estilo de gestão)⁴. Neste plano, podem ser destacados os seguintes traços característicos ou princípios constitutivos do paradigma fordista⁵: a) racionalização taylorista do trabalho: profunda divisão - tanto horizontal (parcelamento das tarefas) quanto vertical (separação entre concepção e execução) - e especialização do trabalho; b) desenvolvimento da mecanização através de equipamentos altamente especializados⁶; c) produção em massa de bens padronizados; d) a norma fordista de salários: salários relativamente elevados e crescentes - incorporando ganhos de produtividade - para compensar o tipo de processo de trabalho predominante.

Feita a necessária distinção entre estes dois significados do termo "fordismo", convém ainda colocar algumas observações adicionais a respeito do uso deste(s) conceito(s) no enfoque dos

³ Boyer (1989b:8).

⁴ Seria ainda possível detectar uma terceira significação do termo, situada a um nível intermediário de abrangência em relação às outras duas: a relação salarial fordista. Em termos analíticos, a noção de relação salarial pode ser desdobrada em cinco componentes ou aspectos: 1) a organização do processo de trabalho; 2) a hierarquia das qualificações; 3) a mobilidade dos trabalhadores (dentro e fora da empresa); 4) a regra de formação do salário (direto e indireto); 5) o modo de utilização da renda salarial (notadamente, a norma de consumo vigente).

⁵ Ver Boyer (1989a:1-3;10).

⁶ A aplicação combinada destes dois primeiros princípios tem como consequência uma forte desqualificação da mão-de-obra.

"regulacionistas". Ressalte-se, por um lado, que existe necessariamente uma articulação entre os dois níveis de definição; embora distintos eles não são independentes. Isto significa, em particular, que deve haver uma compatibilidade entre o paradigma dominante em determinada formação social no que se refere à organização do processo de produção e a macroestrutura sócio-econômica de acumulação (ou seja, o regime de acumulação e o modo de regulação vigentes). Sem tal compatibilidade, o modo de desenvolvimento não se viabilizaria do ponto de vista histórico.

Note-se, por outro lado, que a constatação - que se extrai dos estudos da ER - de que o fordismo foi o modo de desenvolvimento dominante nos países centrais do sistema capitalista no pós-guerra, não deve conduzir, de modo algum, à idéia de uma perfeita homogeneidade neste contexto. A partir dos grandes traços comuns, verificavam-se diferenças substanciais entre estes países. Tais diferenças podem ser traduzidas em termos de diversas configurações e trajetórias nacionais em função de especificidades societais⁷. Tal homogeneidade tampouco se verificava, no interior de cada país, no que concerne, desta vez, à forma de organização da produção. O paradigma fordista, apesar de dominante, não era exclusivo. Em vários ramos ou segmentos do aparelho produtivo prevaleciam princípios distintos: "Dentro de cada país, nem todas as indústrias puderam implementar os métodos fordistas. Na indústria da construção, por exemplo, as especificidades do processo de trabalho impediram que o ideal do fluxo contínuo prevalecesse. Na indústria de processo contínuo, como a química e as refinarias de petróleo, a maior parte da produtividade provem do sistema de equipamentos e seu monitoramento, diferentemente do que se dá na típica linha de montagem da indústria automobilística. Finalmente, a maior parte das atividades do setor terciário apresentaram limitações especiais para uma organização de acordo com os princípios da gerencia científica, embora isto tenha sido tentado, como por exemplo no trabalho dos "colarinhos brancos" nos bancos e companhias de seguro."⁸

⁷ Com base nestas diferenças, Boyer (1989b:14) sugere uma tipologia de configurações nacionais ou variantes do fordismo: "fordismo genuíno" (Estados Unidos), "fordismo híbrido" (Japão), "flex-fordismo" (Alemanha Ocidental), fordismo impulsionado pelo Estado (França), "fordismo democrático" (Suécia), etc. O autor aponta os seguintes traços como características do "fordismo genuíno" (EUA): 1) organização tipicamente fordista do processo de trabalho; 2) acentuada estratificação das qualificações; 3) alta mobilidade dos trabalhadores entre firmas e regiões; 4) na formação de salários a indexação em relação aos preços, parcial e/ou lenta e, em relação à produtividade, existe mas não é explícita; 5) em comparação com as outras configurações nacionais do fordismo, o impacto do desemprego sobre os salários é médio e a magnitude do salário indireto e dos benefícios da previdência social em relação ao salário direto é baixa; 6) o estilo de vida é marcado pelo consumo de massa largamente individualizado.

⁸ Boyer (1989a:5).

2. A EXPERIÊNCIA SUECA: O CASO DA INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO EM MÉDIA SÉRIE

2.1. Desenvolvimento e Caracterização do "Modelo"

A literatura sobre organização do trabalho costuma dar uma ênfase bastante grande à experiência conhecida por grupos semi-autônomos (GSA). Sua origem em termos conceituais pode ser encontrada em trabalhos de pesquisadores ingleses (Emery, Trist e outros) desenvolvidos desde as décadas de 40 e 50.

A difusão desta modalidade de organização do trabalho como se sabe, não ocorreu com a velocidade e profundidade prevista e desejada pelos seus idealizadores conceituais. Embora experiências (fundamentadas ou não na teoria) possam ser assinaladas em alguns casos no Brasil ou no exterior, é a Suécia o país onde a proposta sócio-técnica em geral, e a de grupos semi-autônomos em particular, difundiu-se de maneira mais generalizada.

A década de 70 assistiu o início de operação da planta de Kalmar - pertencente ao grupo Volvo - que introduziu diversos conceitos inovadores na organização do trabalho para a fabricação de automóveis comerciais. A maior parte destes conceitos está relacionada (como veremos com mais detalhes adiante) à tentativa de se encontrar uma combinação mais satisfatória entre produtividade e condições de trabalho, uma alternativa portanto à linha de montagem clássica de inspiração fordista-taylorista.

Embora as características de Kalmar representem uma tentativa de se projetar uma planta tendo-se em vista uma série de necessidades ergonômicas, físicas e psico-sociais dos trabalhadores, na prática hoje se reconhece (particularmente na Suécia), que esta planta representou um passo inicial, mas pouco representativo na direção de um sistema produtivo capaz de aliar conceitos de eficiência e bem estar, com um grande aproveitamento da capacidade mental do trabalhador, itens quase sempre presentes nas discussões sobre critérios de projeto de sistemas produtivos na Suécia.

No caso da produção de automóveis o fato de se manter em Kalmar uma linha de produção com ritmo único e comandada externamente às equipes foi um dos fatores preponderantes da sua avaliação não de todo satisfatória.

De qualquer forma deve-se também apontar para o fato de que, além do setor automotivo, diversos outros tipos de processos produtivos, durante a década dos 70 e 80, incorporaram medidas que, sem alterar mais profundamente a organização da produção, procuraram introduzir modificações semelhantes às iniciadas em Kalmar:

- . divisão do trabalho em grupos que possuem relativa autonomia em questões do tipo revezamentos, pausas e definição do líder do grupo.

- . redução da fadiga do trabalhador via introdução de sistemas automatizados de transporte e manipulação de peças e ferramentas de trabalho.

- . alargamento das possibilidades de variação de ritmo de produção, através do uso de estoques intermediários entre estações de trabalho.

- . melhoria crescente de aspectos extrínsecos ao trabalho tais como limpeza, luz, nível de ruído e locais de descanso comuns a todas as equipes.

A década dos 80 por sua vez, nos traz algumas experiências que podem ser de fato consideradas inovadoras ou pelo menos tentativas mais consistentes de projetos de plantas fora dos padrões fordistas-tayloristas tradicionais. Estas tem sido as experiências mais avançadas, as quais tem sido por alguns pesquisadores, sindicalistas ou mesmo engenheiros de produção suecos consideradas como uma possível "alternativa ao modelo japonês do tipo Toyota".

Conhecidas como produção em docas ou "dock-assembly", estas experiências concentram-se na fabricação de ônibus, caminhões e em alguns casos especiais, também de automóveis.

As principais características destas plantas são:

1. Abandono completo das linhas de montagem baseadas em correias transportadoras e introdução de um esquema em que a montagem é feita com o produto praticamente imóvel.

2. Estabelecimento de grupos de 5 a 10 trabalhadores responsáveis pela montagem integral de produtos completos. Aqui a idéia é aumentar tanto quanto possível o ciclo de trabalho, de forma que a atividade exija cada vez mais o uso de conhecimentos/experiência do trabalhador. Tarefas como decisão de produção diária, controle de qualidade, manutenções das ferramentas utilizadas e diversas outras são de responsabilidade do próprio grupo.

3. A introdução de um esquema altamente baseado em trabalho humano na atividade de montagem propriamente dita, aliada a recursos eletrônicos e automatizados de transporte e armazenamento de peças e conjuntos. Deste modo as funções de integração da produção são fortemente apoiadas em recursos tecnológicos avançados enquanto que a atividade de montagem é feita com uso de ferramentas universais (portanto, bastante simples), em um esquema que lembraria o modelo tradicional do século XIX, talvez até mais do que a montagem presente na maior parte das linhas mais recentes, apoiadas no uso intensivo de robôs, CLPs e outros equipamentos automatizados. Neste sentido, embora não façam referência ao caso sueco, o modelo de especialização flexível de Piore e Sabel faz sentido ao se analisar o caso da planta de Uddevala, já que a maior parte das características deste modelo estão presentes, em número maior do que por exemplo, nas plantas de produção em massa da indústria automobilística japonesa.

4. A participação do sindicato (local e nacional) nas discussões sobre todos os aspectos relevantes a serem implementados nas novas formas de organização do trabalho. No caso da planta de Uddevala por exemplo, uma comissão do sindicato nacional dos metalúrgicos participou desde o início do projeto de desenvolvimento e implementação da nova planta, que contou também com uma contribuição relevante de pesquisadores-engenheiros de produção da universidade local.

2.2. Estágio Atual e Perspectivas

O sistema de "dock-assembly" tem-se difundido ao longo da década de 80 em várias plantas dos dois principais grupos do setor automotivo sueco, a Volvo e a Saab-Scania. Embora hoje muitos destes casos ainda representem uma experiência a ser melhor avaliada caso a caso, a opinião comum, tanto de engenheiros como de sindicalistas e pesquisadores da área, vai na direção de

apontar um caminho no qual a sua difusão será crescente nas atividades de montagem final de veículos.

De outro lado, não parece haver uma tendência de que o esquema "dock-assembly" substitua completamente os arranjos tradicionalmente utilizados até a década de 80. De maneira diferente, a se levar em conta somente a estratégia dos dois grupos industriais, iremos concluir que os mesmos estão caminhando na direção de combinar em uma mesma planta, diversos modelos de organização do trabalho, procurando tirar proveito das vantagens específicas de cada um deles em relação aos diversos (e crescentes) tipos de produtos sendo fabricados. A idéia aqui parece ser a de segmentar a produção segundo famílias de produtos e tamanhos de lote, de forma a criar flexibilidade no uso de diversas opções de arranjos produtivos, segundo a conveniência que se fizer necessária.

Quanto aos outros setores industriais, a participação sindical nas questões referentes à organização da produção e do trabalho bem como medidas que visem atenuar más condições de trabalho deverão continuar a ser observadas, como o que tem ocorrido desde a década de 70.⁹

2.3. Macrocondicionantes Econômico-Sociais

A difusão do esquema de GSA na Suécia deve ser entendido a partir de condicionantes locais que, embora não descartem a possibilidade de que tal esquema possa vir a ser adotado em outros países, configura neste país traços específicos importantes a serem considerados:

- . O país convive já há muitos anos com taxas médias de desemprego de 2%;
- . O índice de utilização de máquinas e sistemas automatizados é comparativamente superior ao da grande maioria dos países desenvolvidos (em alguns tipos de tecnologias inclusive do Japão);
- . Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas do setor automotivo, em especial no que se refere à área de montagem final, é o alto índice de rotatividade voluntária de mão de

⁹ Como exemplo das diferenças de tratamento dado às questões que envolvem o trabalho na Suécia, vide Bessant e Haywood (1987), onde é feita uma comparação do uso de sistemas FMS (Flexible Manufacturing Systems) neste país e na Inglaterra.

obra (que tem oscilado entre 10 a 30 % ao ano). Há portanto uma carência evidente e permanente de pessoal nesta área, em particular pelo fato de que este tipo de trabalho é (tradicionalmente) considerado como desqualificado;

. A introdução de sistemas automatizados no setor de montagem final apresenta dificuldades de origem técnica e de sua viabilidade econômico-financeira. Este setor é também hoje um dos grandes responsáveis pela criação e/ou manutenção de empregos no setor;

. A participação do sindicato em questões relativas à organização do trabalho e automação industrial é muito significativa. A negociação quando da adoção de novas tecnologias e a pressão sindical no sentido de introdução de novas formas de organização do trabalho que levem a um maior desenvolvimento e uso de conhecimentos/experiência dos trabalhadores é característica marcante das relações de trabalho nas empresas do setor;

. A atividade industrial sueca apresenta de maneira genérica as seguintes orientações estratégicas:

.. concentra suas atividades na produção de bens de alto valor adicionado, e em geral, com grandes exigências em termos de conhecimento tecnológico, seja para desenvolver o produto, seja para produzi-lo. Exemplo de setores onde a presença de empresas suecas é grande, além do setor automotivo: telecomunicações, eletrodomésticos, ferramentas especiais para corte e usinagem, robôs.

.. constitui empresas de capital e operação multinacional, onde em muitos casos, o faturamento das filiais é muito superior ao das matrizes suecas. Como o mercado interno é comparativamente bem menor do que em países como Japão, Alemanha e França, a sensibilidade da estrutura industrial em relação ao volume de exportações é também bastante elevada no faturamento destes grupos.

.. o sistema educacional é de alta qualidade em todos os níveis. Além de gratuito, caracteriza-se também por formar um número significativo de técnicos de segundo grau, os quais são bastante procurados pelos grandes grupos industriais. Seu status dentro da empresa é muito próximo ao de um engenheiro de formação superior completa.

2.4. Conclusão

A título de conclusões preliminares, pode-se dizer que a experiência sueca nos indica que:

1. Ao contrário do "modelo" japonês representado fundamentalmente pelo "toyotismo", não existe uma preocupação em se definir formas universais (ou quase universais) de como se organizar a produção e o trabalho. O exemplo da Volvo e da Scania define uma postura que vai na direção de questionar a existência de paradigmas válidos necessariamente (mesmo com pequenas adaptações) em uma mesma planta, em um mesmo país ou em plantas de diferentes países.

2. Características do caso da Suécia - que também podem ser encontradas em países como a Alemanha, a França e a Itália, mostram que resultados significativos em termos de performance e competitividade industrial em muitos setores, pode conviver com uma grande necessidade de discussão e negociação com sindicatos locais e/ou nacionais, de questões que envolvem por exemplo redução gradativa de jornada de trabalho, definição de normas para introdução de novas tecnologias ou novas formas de organização do trabalho.

3. Muitos dos benefícios obtidos pelo paradigmático modelo Toyota também tem sido perseguidos pelas plantas suecas, porém na maior parte das vezes através de enfoques e técnicas diversas. Redução de estoque em processo por exemplo, é uma das metas buscadas pela lógica de organização da planta de Uddevala, uma vez que a equipe solicita ao almoxarifado central, no momento em que se fizer necessário, os módulos a serem utilizados no produto que esta/estará sendo montado nos próximos minutos. A preocupação com o aspecto qualidade também tem sido em boa parte delegada à própria equipe de montagem, tal como acontece no caso japonês. Por outro lado, podem ser observados diversos pontos onde os modelos diferem. A título de exemplos podem ser citados os seguintes:

. o ciclo de trabalho efetuado por um montador sueco é em geral muito maior e bem menos definido a priori, em termos de tempos e padrões de execução da atividade.

. a existência das equipes no caso sueco é objeto de maior formalização, o que pode ser observado por exemplo, no caso do esquema de remuneração do trabalhador, onde uma parte é devida aos resultados obtidos pela equipe a qual pertence.

. no modelo sueco, são bem mais tímidas as iniciativas do tipo *just-in-time* externo, ou seja, em redes de empresas com relacionamento do tipo "mãe-filha", descritas abaixo.

3. O CASO JAPONÊS: FORDISMO "HÍBRIDO" OU NOVO PARADIGMA DE ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL?

A empresa japonesa aparece freqüentemente na discussão sobre a emergência de um novo paradigma de organização e desenvolvimento industriais como a figura emblemática da especialização flexível e de uma organização não-taylorista do trabalho. Alguns autores identificam, no Japão, os traços constitutivos deste novo paradigma (Piore e Sabel, 1984); outros vêem na organização da empresa japonesa apenas um fordismo "híbrido" (Boyer, 1989b:14), ou uma variante do taylorismo, demonstrando que existe uma continuidade inegável entre o modelo japonês e o paradigma fordista. (Dohse, Jurgens, Malsch, 1984).

Trataremos aqui dos seguintes pontos: 1) elaborar uma caracterização do modelo; 2) apontar as pré-condições que tornam esse modelo eficaz no contexto japonês; 3) sublinhar alguns aspectos a nosso ver importantes na discussão sobre o caso brasileiro.

3.1. Caracterização do "Modelo"

Três dimensões são a nosso ver estreitamente inter-relacionadas:

3.1.1. O modelo japonês de organização do trabalho e da empresa

O modelo japonês de organização industrial é percebido por uma parte de seus analistas, como consistindo num certo número de técnicas e métodos de organização do trabalho e de gestão da produção ("just-in-time", "kanban", círculos de controle de qualidade, controle de qualidade total, etc). Esse nível de caracterização do modelo é evidentemente insuficiente, embora a ele se limite um bom número de apresentações do modelo (por exemplo, Schonberger, 1982; para uma apresentação enfatizando aspectos sócio-organizacionais, ver, por exemplo, Reynaud, 1990).

Esses métodos e técnicas são, na realidade, praticados no interior de uma atividade em grupo, que parece decisiva para a execução do trabalho.

Como nos "grupos semi-autônomos" da indústria sueca, a responsabilidade na execução do trabalho é atribuída ao grupo, e não ao indivíduo.¹⁰ Esta característica, praticamente ausente na organização do trabalho industrial no Brasil, é bastante difundida na empresa japonesa e é provavelmente uma das poucas características que se pode observar qualquer que seja o tamanho (pequena, média ou grande empresa), o tipo de processo industrial (produção discreta, contínua ou semi-contínua) e a categoria da mão-de-obra empregada (masculina ou feminina, temporária ou estável), embora os grupos de trabalho sejam mais freqüentes nas indústrias empregando homens que mulheres, e mais freqüentes nas indústrias de processo contínuo que nas de série.

Esse funcionamento em grupos de trabalho é facilitado pela quase inexistência, na indústria japonesa, da organização por posto de trabalho. Uma outra modalidade de divisão do trabalho, que não a constituída por um trabalhador/um posto de trabalho, prevalece: é a constituída pela prática de uma polivalência generalizada (fabricação, manutenção, controle de qualidade e gestão dos fluxos assegurada pelo mesmo operário de produção) e de um rodízio bastante amplo de tarefas (sobre o operário "multifuncional" japonês, ver Coriat, 1991).

Uma diferença notável e conhecida em relação ao modelo fordista clássico se refere ao envolvimento do trabalhador no processo produtivo. No Japão a mobilização e participação dos trabalhadores nas atividades da empresa se dá em vários níveis:

Primeiramente, há uma participação maciça dos trabalhadores na inovação tecnológica. O tipo de prática e de relações sociais na grande empresa japonesa (grande número de reuniões, de trabalho em grupo, CCQs, etc) faz com que seus trabalhadores regulares participem nos processos de inovação e de desenvolvimento tecnológico, recebendo informações de todos os tipos (Sugita, 1985) e tendo um alto nível de escolaridade formal e formação profissional sistemática dentro e fora da empresa, o que permite rentabilizar tais informações.

¹⁰ Para uma análise minuciosa do funcionamento do grupo de trabalho no Japão, ver Sugita, 1985, 1987. Para o estudo da preeminência do grupo sobre o indivíduo na sociedade japonesa, que podemos considerar um dos fatores explicativos do sucesso do trabalho em grupo no interior da empresa ver Nakane, 1974.

Essa participação ampla nas inovações, sobretudo nas inovações diferenciais (Zarifian e Hirata, 1990; Fleury, 1990), faz parte constitutiva do cotidiano de trabalho industrial, na medida em que tais inovações são parte de um processo contínuo e ilimitado no tempo ("Kaizen").

Essas duas características, o trabalho em grupo e as práticas participativas, é que tornam possível e garantem o funcionamento do padrão japonês de organização do trabalho e de empresa. Essas duas características são, por sua vez, indissociáveis do sistema de relações industriais.

3.1.2. O modelo japonês de relações industriais

Trata-se essencialmente do sistema de emprego e de gestão da mão-de-obra adotados pelas grandes empresas japonesas, para os seus assalariados homens empregados regularmente. Ele é constituído por:

- . emprego dito "vitalício" (na realidade emprego muito estável, a longo prazo mas que, com aposentadoria aos 55 anos, deixa lugar a um segundo emprego menos remunerado, em empresas de menor porte e prestígio). O trabalhador é da empresa, e não de um posto de trabalho, com um cargo ao qual corresponde um salário.

- . promoção por tempo de serviço - embora tenha havido, gradual ou brutalmente, a introdução de critérios de desempenho, o peso do tempo de serviço ainda é determinante na grande empresa japonesa.

- . sindicato de empresa - caracteriza um tipo particular de relações capital-trabalho¹¹ cristalizado, ao nível institucional, nos sindicatos de empresa (ausência de organização forte inter-categorial ou confederal de trabalhadores; eleição do estabelecimento como espaço privilegiado das práticas sindicais).

Esse modelo de relações industriais, é um modelo de exclusão, pois não vale nem para as mulheres, nem para a mão-de-obra temporária e irregular, nem para os trabalhadores de pequenas e médias empresas.

¹¹ Relações pouco conflitantes que tem mais a ver com o tipo de esmagamento do movimento operário no período do "expurgo vermelho" do pós-guerra, do que com uma "docilidade natural" do operário japonês.

Tal modelo de relações industriais é estreitamente relacionado com o modelo de organização do trabalho. Alguns exemplos: o fato do trabalhador ser recrutado por uma grande parte de sua vida ativa para trabalhar numa empresa, sem alocação a um posto de trabalho ou a um cargo preciso, permite uma gestão em termos de polivalência e de rotação de tarefas; o emprego estável permite acumular experiências, pela formação contínua no âmbito da empresa, tanto "on the job" quanto em cursos e estágios sistemáticos.

Também o fato do trabalhador não ser recrutado para um posto de trabalho determinado, e a inexistência de um sistema de qualificações codificado em classificações, com seus coeficientes, como na França, permite o uso flexível da mão-de-obra.

Outro exemplo, a estruturação em sindicatos de empresa, tem papel relevante no desenvolvimento amplo das "atividades de pequenos grupos", como os CCQ, e tornam possível o tipo de comprometimento que caracteriza a relação dos trabalhadores com a grande empresa japonesa¹².

3.1.3 O modelo japonês de relações entre empresas

Trata-se da organização industrial inter-empresas baseada em intercâmbio de tipo particular entre fornecedores (pequenas e médias empresas subcontratadas) e as grandes empresas clientes. Trata-se de um modelo hierarquizador e dualista, onde a posição de subordinação das primeiras às segundas é institucionalizada pelo diferencial de salários, por um estatuto de dependência e fidelidade a todos os níveis. Tais relações não são unilaterais, na medida em que também as grandes empresas clientes têm práticas em geral de exclusividade com suas fornecedoras, e tecem relação de colaboração tecnológica, de programas de formação, etc. que permitem exigir conformidade com os critérios de qualidade, e com as práticas de gestão da produção em vigor na empresa mãe.

¹² Embora de 4-5 anos para cá alguns indícios de rupturas neste modelo de relações industriais tenham sido constatadas (ver entrevista com Kamata, 1991), não se pode dizer que há, hoje, uma mudança global no padrão de relações industriais acima apresentado.

Assim como o modelo de relações industriais, a organização dualista é estreitamente inter-relacionada com o modelo de organização da produção, pois práticas como o just-in-time externo e o kanban são praticamente irrealizáveis sem essa relação de sub-contratação típica da estrutura produtiva japonesa.

3.2. Macro-Condicionantes Presentes na Experiência Japonesa

. O sindicalismo de empresa, e a participação ampla dos assalariados em práticas cuja iniciativa é da empresa sem oposição sindical, facilita a mobilização das capacidades e qualificações operárias para fins de desenvolvimento da competitividade industrial.

. O nível médio de formação escolar, profissional e técnica é elevado, facilitando a participação dos trabalhadores nos diferentes programas de qualidade e nos projetos de inovações incrementais e radicais.

Embora o modelo japonês seja muitas vezes identificado com alto nível de automatização de base micro-eletrônica, ele não parece ser superior, com critérios comparáveis de classificação de robôs, por exemplo, ao nível atingido em certos países europeus. Assim, o que parece específico do caso japonês são mais as condições sócio-organizacionais nas quais se desenrola o projeto detalhado, a implantação, a viabilização dos processos automatizados, etc.

. O modelo japonês vigora no contexto de uma baixa taxa de desemprego, em torno de 2%. Deve-se entretanto mencionar que há uma pressão social no sentido do afastamento das mulheres, ao se casarem, do mercado de trabalho; estas passam a configurar a categoria de "inativas" não engrossando a faixa dos "desempregados".

. Especificidade das estruturas familiares e da divisão sexual do trabalho na esfera doméstica e profissional, com uma preeminência do grupo e da empresa sobre o indivíduo, e uma hierarquização rígida das relações entre velhos e jovens, homens e mulheres, na família e na sociedade.

3.3. Conclusão

O modelo japonês de organização do trabalho industrial, se assenta num modelo de relações industriais (sistema de emprego) e num modelo de relações entre empresas fornecedoras (subcontratados) e empresas clientes, que possibilitam práticas como o "just-in-time" externo ou o controle de qualidade total.

Longe de ser apenas uma soma de métodos e técnicas, ele se baseia num conjunto de relações sociais de trabalho onde há participação coletiva na inovação, na resolução de problemas, na gestão da produção e onde o processo produtivo é baseado no trabalho em grupo. Embora se mencione, ao se referir ao "modelo" japonês, mais frequentemente a técnicas como o just-in-time, o kanban, o CCQ, elas são a nosso ver, indissociáveis do tipo de relações sociais existentes na empresa japonesa.

A questão inicial: o modelo japonês expressa um novo paradigma de organização ou não passa de um modelo fordista "híbrido"? Poderíamos ser tentados a responder pela segunda alternativa, se o critério de avaliação for o tipo de produção (em massa), e o tipo de objetivo (racionalização da produção, inclusive pela intensificação do trabalho). Isso porque o "modelo" japonês permite um aumento importante da competitividade e da produtividade industriais baseados numa "supressão" de elementos "supérfluos"; o "toyotismo", baseado na idéia de supressão de tudo o que é "supérfluo" ou de tudo o que é "inútil" ("muda", em japonês) tem como consequência a supressão das porosidades na jornada de trabalho e uma intensificação do trabalho que concorre com e nada fica a dever aos métodos tayloristas de organização.

Entretanto, se erigirmos como critério básico o tipo de relações sociais (o trabalho realizado em grupo, sem especialização pronunciada das tarefas, a participação nas inovações e na gestão da produção) estaríamos longe da configuração taylorista e fordista baseada numa linha hierárquica rígida e numa relação do tipo um posto de trabalho/um trabalhador.

Finalmente, a tese que sustentamos sobre o modelo empresarial japonês é a de que não são apenas as inovações tecnológicas e organizacionais que tornam inigualáveis a produtividade e a competitividade da indústria japonesa, mas o tipo de relações sociais de trabalho na empresa.

Esse "modelo" de relações de trabalho na empresa tem ainda, como pré-condição de seu funcionamento eficaz, uma divisão do trabalho social entre homens e mulheres na sociedade que permite aos homens uma atenção exclusiva ao trabalho profissional, cabendo inteiramente às mulheres a educação dos filhos e os cuidados domésticos e uma notável e generalizada descontinuidade na vida profissional. As lições que pode propiciar o caso japonês para o desenvolvimento industrial de qualquer outro país devem atentar para esse quadro societal, que não só explica, como torna possível as práticas empresariais japonesas.

4. DESCENTRALIZAÇÃO PRODUTIVA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA INDÚSTRIA MECÂNICA DA EMILIA-ROMAGNA (IT LIA)

De alguns anos para cá, e mais especificamente após a obra "the second industrial divide", de Piore e Sabel (1984), muito se tem falado sobre o "caso italiano" ou o "modelo italiano" de organização industrial, que seria baseado em pequenas e pequenas-médias empresas e distritos industriais.

Com base em pesquisa in loco em indústrias mecânicas na região da Emilia (províncias de Bologna e Modena) e dados secundários, faremos breves comentários sobre a estrutura industrial e sobre experiências de organização do trabalho, ainda que restritas.

4.1. A "Terceira Itália" e a Organização Industrial

O termo "três Itálias", aparentemente difundido por Bagnasco (1977), busca categorizar três configurações de estrutura econômica: a do triângulo industrial tradicional do norte (sede da produção em massa de bens duráveis), a centro-meridional-insular, agrícola e mais subdesenvolvida ("mezzogiorno") e a terceira, centro-norte-oriental (Emilia, Veneto, Toscana, Marche etc).

Essa "terceira Itália", caracterizada pela predominância de empresas pequenas e pequenas-médias não coligadas diretamente às grandes, também é heterogênia internamente: enquanto na Emilia Romagna há uma forte concentração de indústria mecânica de pequenos lotes (máquinas especiais de usinagem, empacotamento), na Toscana predominam indústrias como têxtil-confecções, ainda que em ambas as regiões, 80% do emprego na indústria manufatureira concentrava-se em empresas com até 250 trabalhadores em 1971.

4.2. Macrocondicionantes e Características do Modelo Italiano

Alguns fatores da configuração italiana são decisivos para a compreensão do modelo. São eles a diferenciação regional (norte/sul), a forte presença de movimentos cooperativos oriundos do pós-guerra, a influência decisiva do partido comunista italiano na região da Emilia-Romagna, implementando uma política de apoio às pequenas empresas e às cooperativas, um forte movimento operário, com sindicatos bastante ativos, inclusive na negociação da organização da produção e do trabalho, e também um arranjo institucional, bastante discutível por sinal, que limita os direitos trabalhistas nas empresas com menos de dezesseis trabalhadores¹³.

Tomando a região da Emilia Romagna como paradigma do "modelo italiano", temos as seguintes características:

a. a indústria metalmecânica é o setor mais forte (cerca de 35% de todo o emprego da manufatura nos anos 70).

b. pequena indústria: 64% do emprego e 99% dos estabelecimentos metalmecânicos na Emilia Romagna eram relativos a empresas com menos de 100 trabalhadores, contra 45 e 99% respectivamente, no país como um todo.

c. especialização produtiva regional: há concentração espacial (o que facilita os arranjos cooperativos, o subfornecimento e a especialização das empresas). Por exemplo, Bologna concentra produção de máquinas e dispositivos industriais; Rimini de máquinas para transformação da madeira; Piacenza, equipamentos para construção civil; Reggio Emilia, mecânica agrícola e embalagens metálicas; Parma, máquinas para alimentação, e assim por diante.

¹³ Esta lei está sofrendo alterações atualmente (1990-1991).

d. Baixa presença de grupos estrangeiros (ao menos na gênese do modelo).

c. Produção voltada para exportação - o que foi ajudado, também, pela disponibilidade financeira dos países da OPEP, que se somaram aos mercados tradicionais europeus e norte americano.

f. Autonomia das pequenas empresas frente às grandes. Piore e Sabel (1984) atribuem isso a muitas empresas terem sido fundadas por operários qualificados militantes sindicais e/ou políticos de esquerda, demitidos nos conflitos dos anos 50 e 70.¹⁴

Giordano Giovannini, sindicalista da FIOM/CGIL da Emilia Romagna confirmou-nos em entrevista esta posição, e disse-nos que tal origem deu a essas empresas um caráter de definição estratégica de buscar independência frente às grandes e de favorecer a ação conjunta entre elas.

Mas hoje coloca-se o dilema da sucessão nessas empresas; muitos filhos desses ex-operários não querem assumi-las, ou não têm a mesma história de qualificação profissional e militância política dos pais.

g. Existência de uma difusão social das qualificações. Muito do trabalho nas pequenas empresas exige alta qualificação profissional. Mesmo na região de Marche, caracterizada por indústrias tradicionais (mobiliário, couro, confecções etc.), que utiliza trabalho a domicílio, há essa difusão.

h. Incorporação de tecnologia de ponta.

Assim, há uma organização industrial em forma de rede (muitos produtos e muitos compradores), com empresas tecnicamente avançadas (o que é indispensável no ramo de máquinas automáticas especiais por encomenda). Esse arranjo é inserido num contexto histórico de cooperativismo - incentivado também pelos comunistas, força política hegemônica na região durante praticamente todo esse século, e até hoje -, de incentivo à pequena empresa, de capacitação técnica e qualificação profissional.

Frisemos que não é apenas o tamanho da empresa que define o "modelo", mas a relação entre elas e o tipo particular de inserção produto/mercado, baseado em produção de baixos volumes, especializada, de elevado conteúdo tecnológico. A organização espacial em distritos ajuda

¹⁴ Isto é válido para a Emilia, mas não para o Veneto, por exemplo, cuja predominância política é democrata cristã, enquanto na Emilia é comunista.

na concentração de competências produto/processo/mercado específicas; a horizontalização produtiva exige menor capital fixo e circulante de cada firma individual para um dado faturamento; a concorrência e a cooperação entre as fábricas induzem à elevação da flexibilidade produtiva e inovação de produto.

Consultores de empresas ouvidos em nossos levantamentos afirmam que empresas emilianas de máquinas especiais (empacotamento de cigarros e biscoitos, por exemplo) têm produtividade superior à das concorrentes japonesas e alemãs; uma empresa pesquisada detém cerca de 50% do mercado mundial, e mais da metade das horas trabalhadas para confecção do produto são feitas por terceiros. E na Emilia Romagna estão as maiores margens de lucro bruto da Itália, 29% superiores à média nacional da indústria e 18% superiores à média da metal mecânica em 1974 (Capecchi, 1978:89).

4.4. Experiências Inovadoras na Organização do Trabalho

Os sindicatos metalúrgicos emilianos e, mais especificamente a FIOM/CGIL, adotavam uma estratégia de elaboração de projetos próprios de organização do trabalho para negociação com a empresa. As comissões de fábrica verificaram quais os grupos de trabalhadores (de produção e de escritório) interessados numa ação sindical desse tipo e, a partir do conhecimento que o grupo tem de como realmente funcionam os processos (na fábrica e no escritório), é feito um projeto para incorporar esse funcionamento real.

A negociação é feita em cima de metas de produtividade, tempo de atravessamento, inovação de produto, conforme o caso. O grupo operário, assistido pelo sindicato e seus técnicos, detalha o fluxo real de informações, o contrapõe ao caso previsto e, baseado na experiência e em avaliações técnicas, chega a uma proposta de organização do trabalho que dê ao grupo a prerrogativa de controlar a produção e seu andamento, muitas vezes sem chefia (com uma coordenação de fronteiras exercida em rodízio, sem poder disciplinar). O conhecimento prático continua patrimônio dos trabalhadores, que o empregam para fazer avançar o processo produtivo,

num esquema negociado¹⁵, onde em troca obtém uma recuperação formal do poder de intervenção no processo de trabalho, aumentos salariais e/ou redução de jornada¹⁶.

4.4. Questões Sobre o Modelo

1. A produção em massa - que continua importante na Itália (vide a Fiat, Olivetti...) não é absorvida pelo modelo, nem o pretende. O modelo da "terceira Itália" é exclusivamente voltado para interstícios da produção em massa (produção por encomenda, pequenos lotes) ou produção tradicional (couro, móveis, têxtil/confecções etc).

2. Muitas vezes as condições de trabalho e salários são ruins¹⁷; há muitas situações de duplo emprego, mesmo na Emilia, que tem hoje os Sindicatos Metalúrgicos mais fortes da Itália.

5. CONCLUSÕES

A discussão de "modelos" organizacionais desenvolvidos em contextos distintos entre si, e com relativamente poucos pontos de contato se confrontados com o panorama brasileiro, apresenta uma série de questões teórico-metodológicas.

No âmbito deste texto, procuraremos apenas levantar alguns pontos centrais em cada "modelo", confrontando-os a seguir com o que ocorre no caso brasileiro.

Assim, de um certo modo, os casos sueco, italiano e japonês apresentam vários pontos em comum:

a. São sustentados por uma força de trabalho de alto nível de formação, seja escolar, seja técnica. É notória a qualificação do operariado sueco (assim como o do alemão); os índices de escolaridade dos trabalhadores industriais japoneses são altíssimos; e, na região da Emilia

¹⁵ Ao contrário do que ocorre com CCQs ou outras formas de captação não negociada do conhecimento dos trabalhadores e de suas formas de resolver os imprevistos no trabalho.

¹⁶ Há empresas que têm jornadas de 30h/semana. Todo o processo é negociado, com acordos assinados, da constituição dos grupos ao esquema de formação e treinamento profissional.

¹⁷ Como já mencionamos, até 1990, as empresas com menos de 16 empregados não precisavam cumprir o Estatuto dos Direitos dos Trabalhadores, lei que garante os direitos sindicais e dá proteção contra demissões. Hoje, discute-se uma nova lei referente a essas empresas, para aumentar os direitos desses trabalhadores.

Romagna (Itália), há uma rede de escolas de treinamento e formação profissional que fornecem mão-de-obra altamente qualificada para a indústria da região¹⁸. Além disso, em todos estes países, a escola pública é de ótimo nível.

Parece evidente que este é um ponto bastante distintivo com o Brasil, onde a precariedade da escola pública é bem conhecida, e onde o sistema de formação profissional também deixa bastante a desejar, apesar do esforço de instituições isoladas.

b. As relações de trabalho nos três casos têm, pelo menos, as seguintes características comuns:

b.1. estabilidade no emprego¹⁹. Na Suécia, como vimos, há um grande esforço por parte das empresas em diminuir a rotatividade voluntária via melhores condições de trabalho; no Japão existe uma grande estabilidade para uma parcela da força de trabalho (cerca de 1/3) empregada regularmente nas grandes empresas, e na Itália há garantias de emprego para empresas com mais de 16 trabalhadores²⁰. É fácil verificar assim, que não há termo de comparação com a situação brasileira, onde não se prevê praticamente nenhum impedimento à demissão imotivada. Se é verdade que existem, nos países analisados, instrumentos que possibilitam uma certa flutuação do efetivo funcional das empresas²¹, isto não significa a perda de renda, a desagregação profissional²².

É importante frisar que garantias mínimas de emprego, não se justificam apenas por critérios de justiça social. Sob o ponto de vista da eficiência produtiva, são pré-requisitos indispensáveis para a consolidação de trabalhadores multifuncionais, para a flexibilidade produtiva, para incrementos na capacidade de inovação de produto e processo das fábricas.

¹⁸ As diferenças regionais em termos de escolaridade têm diminuído acentuadamente na Itália, ao ponto de regiões sulistas, tradicionalmente menos desenvolvidas (como a Calábria), apresentarem níveis de escolaridade até superior ao norte "desenvolvido".

¹⁹ Não confundir com a estabilidade existente para funcionários públicos concursados no Brasil.

²⁰ Há grande probabilidade do "estatuto dos trabalhadores" ser parcialmente estendido às microempresas ("artesanais").

²¹ Como a "cassa integrazione" italiana e a subcontratação japonesa. E, apenas para dar um outro dado sobre a Alemanha, neste país a demissão imotivada defronta-se com impedimentos dos mais altos dentro do panorama internacional.

²² Um mecanismo de seguro ou salário desemprego, além de manter certas condições de renda aos afetados, contribui para mantê-los no mercado de trabalho formal de sua profissão, enquanto que a ausência de mecanismos efetivos no Brasil, leva os desempregados, muitas vezes, a abandonarem sua profissão. A esse respeito, vide Hirata e Humphrey (1990).

Se pensarmos que há uma tendência da indústria contemporânea rumo à produção mais flexível, que atua em mercados menos previsíveis que no pós-II guerra, a complexidade da produção tende a crescer. A automação e a informatização, se resolvem alguns problemas, criam outros: a ação da mão-de-obra direta é fundamental nos imprevistos, panes, operação fora do planejado inicialmente, eventos que são muito mais freqüentes do que se possa supor. E só uma mão-de-obra qualificada teórica e praticamente - ou seja, com experiência nos processos, produtos e mercados de dada fábrica, minimamente estável - pode exercer essas atividades não previstas, mas fundamentais.

b.2. Poucas diferenciações salariais (norma salarial) e pouca rigidez na definição dos postos de trabalho²³.

Não se consegue pensar em multifuncionalidade, rotação interna de mão-de-obra, sem essas duas condições. Há alguns casos brasileiros onde a multifuncionalidade foi obtida após uma nivelção de salários (como uma indústria eletrônica pesquisada por um dos autores), mas há vários casos contrários, onde a multifuncionalidade morreu por ser incompatível com a estrutura hierárquica de remuneração, tendo as empresas preferido manter esta última. (Salerno, 1990).

b.3. Uma decorrência direta de b1) e b2) é a quase inexistência de trabalho em equipes no caso brasileiro, posto que, sem estabilidade e multifuncionalidade, o funcionamento de uma equipe torna-se bastante difícil, havendo, na prática, em certos casos, a existência de grupos cuja constituição é totalmente "informal" e pouco reconhecida pela gerência, embora sua existência seja fundamental para o andamento da produção (Zilbovicius e Marx, 1983).

Os três casos dos países estudados sustentam-se em trabalho em equipe, de modo que, apesar das diferentes características que essa forma assume em cada modelo, nos mostra a importância de se considerar esta forma de organização.

²³Pode-se citar como exemplo, o caso de um grupo sueco estudado por um dos autores, onde no caso da planta brasileira a diferença de salário entre o gerente de produção e o piso salarial é de no mínimo 7 vezes, enquanto que na planta sueca, este número gira em torno de 3,5.

c. Nos casos sueco e italiano, há contratações sindicais sérias, pois existem instrumentos para fazer valer os acordos. No Brasil os conflitos trabalhistas ainda são encarados pelos detentores do poder político como "anti-nacionais". O caso italiano é paradigmático: a região emiliana conta com sindicatos metalúrgicos fortíssimos, e as negociações (e greves) são constantes, levando a jornadas de até 30 horas semanais - as empresas não perdem competitividade devido a isso.

d. Acrescente-se também o fato de que, nas regiões analisadas, prevalece um baixo nível de desemprego, o que funciona como fator de manutenção das características descritas.

e. Em função de todos os aspectos anteriores, existe uma relação relativamente harmônica entre novas tecnologias (incluindo aí as inovações organizacionais) e trabalho. Na Itália e Suécia, e também no Japão, em menor escala, o processo de trabalho e as inovações são motivo de discussão e negociação sindical, o que não inibe a difusão.

A partir do que foi exposto até aqui parece ser possível apontar para alguns aspectos-chave na discussão sobre novos modelos de organização da produção e do trabalho para o caso brasileiro:

1. Características presentes nos "modelos" japonês, sueco e italiano, embora apresentem adequações diferentes segundo sistemas de produção distintos, poderiam em tese serem utilizados por empresas brasileiras na busca de melhores níveis de performance global. Porém, se um profundo processo de reformulação das relações capital-trabalho não se fizer presente neste processo, grande parte dos benefícios potenciais destes modelos não seriam atingidos.

2. Por outro lado, de maneira muito mais marcante do que em países desenvolvidos, não nos parece que o modelo fordista-taylorista tenha se esgotado como lógica empresarial de organização da produção, em primeiro lugar pela própria análise feita acerca do "modelo" japonês, que não configura necessariamente uma superação do paradigma tradicional de produção em massa fordista. Além disso, dada a atual situação do mercado potencial consumidor brasileiro, parece haver espaços de mercado ainda não ocupados, particularmente na produção de bens-salário, para satisfazer consumidores de baixa renda que hoje podem ser considerados como estando fora de qualquer tipo de mercado.

Este raciocínio levanta a hipótese da atualidade de uma produção em massa no Brasil, mas não necessariamente rígida, como no fordismo clássico: um certo grau de flexibilidade pode ser alcançado, com uma maior qualificação da mão-de-obra, e formas organizativas que viabilizem trabalho em grupo, por exemplo. Mas isto tem como pré-condição um aumento generalizado da renda, como forma de inclusão de contingentes marginalizados no mercado consumidor (aliás, traço importante do "modo de desenvolvimento fordista").

Se por um lado esta discussão a respeito de "modelos" de organização da produção e do trabalho incorre no risco de uma generalização abusiva, deixando de lado certas especificidades dos casos nacionais (diversidade das situações concretas de produção, história das relações de trabalho, características do mercado consumidor, traços culturais distintos, etc), por outro lado pode contribuir para evidenciar certos elementos cruciais das experiências focalizadas, elementos esses que devem ser levados em consideração na busca de um redirecionamento da política industrial e de mudanças significativas nas relações de trabalho.

Neste texto nos limitamos a salientar alguns desses elementos.

BIBLIOGRAFIA

ARRIGHETTI, A. L'evoluzione dell'impresa manifatturiera alla luce della categoria di flessibilità.. In: REGINI, M., org. La sfida della flessibilità. Milano, Franco Angeli/IRES Lombardia, 1988.

BAGNASCO, A. Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano. Bologna, Il Mulino, 1977.

_____. Tendenze della piccola impresa e specificità regionali. In: CAPECCHI, V. et al. La piccola impresa nell'economia italiana. Bari, De Donato, 1978.

BERGGREN, C. "New production concepts" in final assembly - the swedish experience. In: WOOD, S. The Transformation of Work? London, Unwin, 1989.

BOYER, R. A teoria da regulação: uma análise crítica. São Paulo, Nobel, 1990.

_____. New directions in management practices and work organisation: general principles and national trajectories. Paris, CEPREMAP, nov. 1989a.

_____. The transformation of the capital-labor relation and wage formation in eight OECD countries during the eighties. Paris, CEPREMAP, nov. 1989b.

_____. Technical change and the theory of "regulation". Paris, CEPREMAP, 1987. (doc. n° 8707)

CAPECCHI, V. et al. La piccola impresa nell'economia italiana. Bari, De Donato, 1978.

_____. Sviluppo economico emiliano, ruolo dell'industria metal meccanica, problema del Mezzogiorno. In: CAPECCHI, V. et al. La piccola impresa nell'economia italiana. Bari, De Donato, 1978.

CORIAT, B. Entreprise: le modèle japonais. Alternatives Economiques, févr. 1991. Apud _____. Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise. Paris, Christian Bourgois, 1991.

DOHSE, K.; JURGENS, T.; MALSCH, T. From "fordism" to "toyotism"?: the social organization of the labour process in the japanese automobile industry. Berlin, Wissenschaftszentrum, apr. 1984. (IIVG Papers, International Institute for Comparative Social Research/Labor Policy)

FLEURY, A. Nouvelles technologies, compétence technologique et procès de travail: comparaison entre les modèles japonais et brésilien. /Apresentado no Seminaire Franco-Bresilein Autour du modele' japonais, Paris, CNRS, 1990/

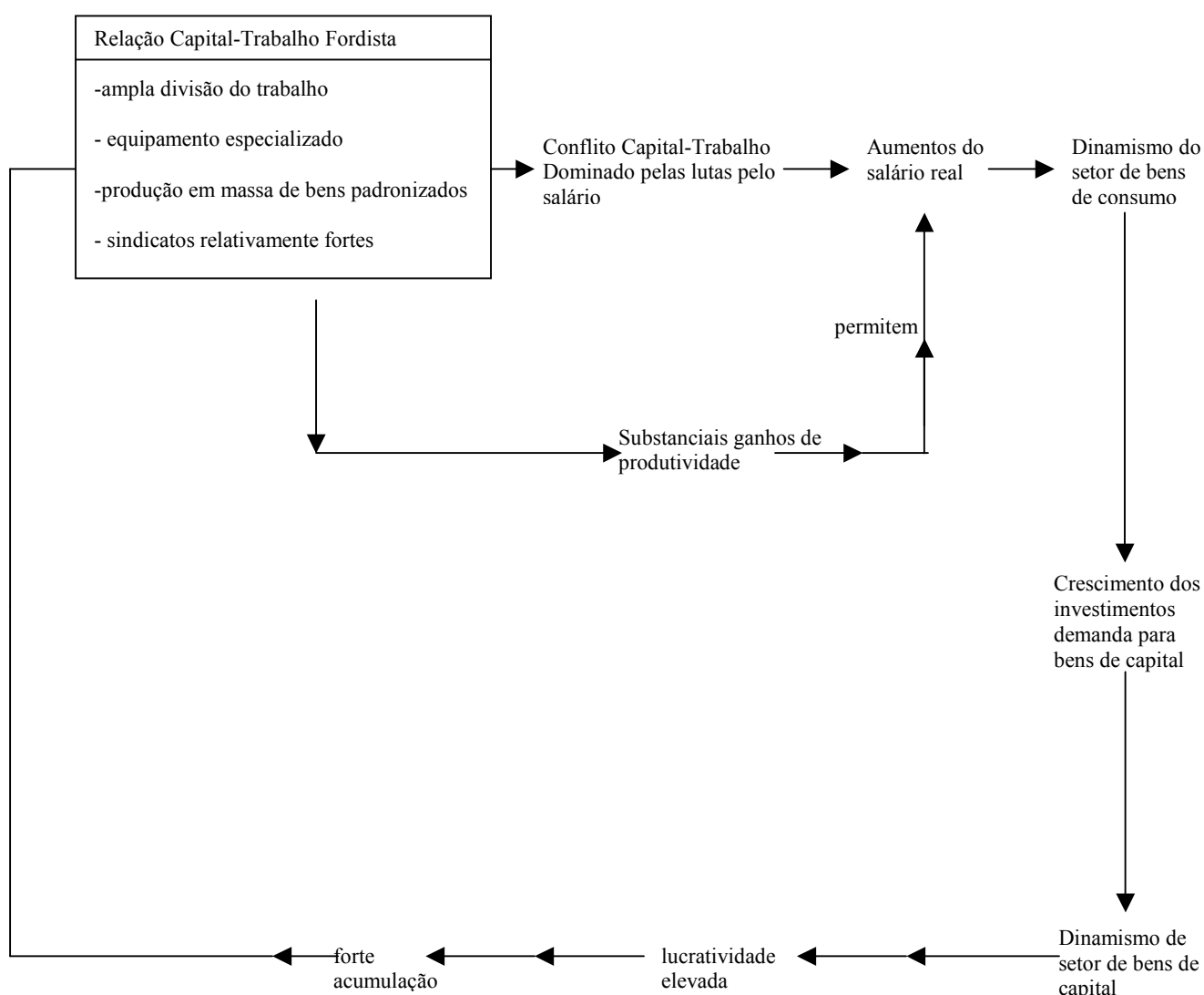
HAYWOOD, B.; BESSANT, J. The swedish approach to the use of flexible manufacturing systems. Brighton, Brighton Polytechnic-Innovation Research Group, 1987.

- HIRATA, H.; HUMPHREY, J. Trabalhadores desempregados: trajetórias de operárias e operários industriais no Brasil. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v.4, n. 11, out. 1989.
- HIRATA, H.; ZARIFIAN, P. Force et fragilité du modèle japonais. M, n.37, mai. 1990.
- KAMATA, S. O outro lado do modelo japonês. Novos Estudos CEBRAP, n.29, p.148-55, mar. 1991. /Entrevista concedida a Helena Hirata/.
- LEBORGNE, D.; LIPIETZ, A. Fallacies and open issues about post-fordism. Paris, CEPREMAP, 1990. (mimeografado -doc. n° 9009).
- LIPIETZ, A. Le rapports capital-travail a l'aube du XXIe siècle. Paris, CEPREMAP, 1990. (documento n.9016).
- MONDEN, Y. et al. Innovations in management: the japanese corporation. Georgia, Industrial Engineering and Management Press, 1985.
- MARCHISIO, O.; FIOM-CGIL TERRITORIALE DI BOLOGNA, org. Frammenti di innovazione: come analizzarli, come negoziarli. Milano, Franco Angeli, 1988.
- _____. Frammenti di sindacato: dai casi di contratti. Milano, Franco Angeli, 1990.
- NAKANE, C. La société japonaise. Paris, Armand Colin, 1974.
- PIORE, M., SABEL, C. The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York, Basic, 1984.
- REYNAUD, J.D. Le modèle et son usage. /Apresentado no Seminaire Franco-Bresilein Autour du 'Modele' Japonais, Paris, CNRS, 1990/.
- RUSH, H. Diffusion of new technologies. /Apresentado no II Seminário Internacional sobre "Tecnologia e Política Industrial", São Paulo, 1990/.
- SALERNO, M.S. Modèle japonais, travail brésilien. /Apresentado no Seminaire Franco-Bresilein Autour du 'Modele' Japonais, Paris, CNRS, 1990/.
- SCHOMBERGER, R. Japanese manufacturing techniques. New York, Free, 1982.
- SUGITA, K. Un poste ou un pote?: l'enquête dans l'entreprise. In: GUTWIRTH, J.; PÉTONNET, C. Chemins de la ville: enquêtes ethnologiques. Paris, CTH, 1987.
- _____. Le groupe de travail dans l'entreprise japonaise. Sciences Sociales du Japon contemporain, n°7, 1985. /Cadernos EHESS/.
- WOOD, S. The japanization of fordism or the japanization of the labours process debate? London, London School of Economics, s.d. /mimeografado/.

ZARIFIAN, P. Organisation qualifiante et capacité de prise de decision dans l'industrie. Paris, CERTES, 1990. /mimeografado/

ZILBOVICIUS, M.; MARX, R. Autonomia e organização do trabalho: o caso da indústria siderúrgica. In: FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N., org. Organização do trabalho. São Paulo, Atlas, 1983, cap.6, p.124-45.

FIGURA 1 O "CÍRCULO VIRTUOSO" DO FORDISMO



Fontes: Boyer (1989b:9)
Boyer (1987:26)