

GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO E CAPITAL

*FELIPE LUIZ GOMES E SILVA**

"Educar é a capacidade de dar sentido às coisas. Quantas pessoas passam em frente a uma igreja histórica e nem sequer a enxergam? A educação serve para dar conta das novas exigências do trabalho, que é mais intelectualizado e criativo, mas deve servir também para viver bem nas horas em que não se trabalha. " (Masi, D.)

1- CONSTRUINDO NOSSA HIPÓTESE DE TRABALHO

Com referência à citação acima, perguntamos: em que tipo de indústria a incorporação do progresso técnico tende a exigir um trabalho mais intelectualizado e criativo? Em que sociedade a classe operária tem realmente ampliado o tempo dedicado ao lazer? Lazer entendido como tempo livre usado criativamente, não contaminado pela racionalidade econômica.

De acordo com a pesquisadora Helena Hirata (1988), seus estudos sobre as transformações que têm ocorrido no mundo do trabalho, na sociedade japonesa, sugerem que a cisão entre trabalho manual e intelectual, bem como a monopolização da ciência pelas elites não são mais necessárias para uma produção eficaz.(25)

Outros pesquisadores, tais como Piore M. J. e Sabel CF.(1984), afirmam que há um movimento geral de "requalificação" do trabalho. O Sistema de Produção Flexível (Craft Production System) que persistia nos antigos distritos industriais do século XIX, depois de transformado em "Mass Production System" (trabalho desqualificado e rígido),

ressurge no final deste século com a denominação de Especialização Flexível. (61)

Segundo R. Kaplinsky (1989), a alternativa à crise do modelo fordista de produção em massa é o sistema de produção japonês (Just in Time). Esse sistema possibilita uma transformação na natureza do processo de trabalho: o trabalho torna-se qualificado (multi-skill and multi-task work), a produção passa a ser orientada pela demanda, os estoques são reduzidos e há o controle de qualidade zero-defeito. No JIT, os operários são envolvidos com os melhoramentos técnicos, há uma ampliação da criatividade no chão da fábrica (shop-floor creativity). Em resumo, o sistema produtivo deixa de ser rígido, os trabalhadores tornam-se multifuncionais e a produção, flexibilizada. (62)

É um sistema que realiza a produção em pequena série, simultânea, de produtos diferenciados e variados, possibilitando o que B.Coriat chama de "ganhos de produtividade inéditos, fora dos recursos das economias de escala e da padronização taylorista - fordista", ao que acrescenta "a fábrica é mínima". (12.32)

As nossas pesquisas indicam que o

* Prof. do Depto. de Administração Pública da FCL - UNESP/Araraquara.

denominado "Sistema Toyota de Produção Flexível (S.T.P.)," desenvolvido no Japão, na ilha de Nagoya, muito embora tenha contribuído para transformações relevantes na gestão da força de trabalho, em direção à "flexibilização" do processo produtivo, em um certo sentido, não supera radicalmente o modo taylorista - fordista de organização do processo de trabalho no chão da fábrica.

Os trabalhadores ainda são importantes recursos estratégicos para o processo de produção, 'a **velocidade com que a tarefa é desempenhada ainda é importante fator de qualificação do trabalho**' (speed as skill). Portanto, não há uma radical ruptura com um dos aspectos centrais e constitutivo do paradigma organizacional clássico de produção em massa, **a intensificação do ritmo de trabalho como forma de extração de maior produção.** (cf. Rothschild, E. 1974)

O trabalho de execução direta, a destreza manual e a subjetividade humana ainda continuam sendo os elementos determinantes da qualidade e produtividade do produto. Essa dependência do capital à *destreza manual* só será superada com a objetivação do processo de trabalho, **com a radical introdução da automação de base micro-eletrônica no sistema produtivo,** na fabricação e na montagem. (46)

Importante ressaltar que nem todo avanço técnico caminha em direção ao processo de automação. Na linha de montagem fordista, assim como na toyotista, a produtividade e a qualidade dependem da subjetividade do coletivo humano, dos seus hábitos e da sua destreza manual.

A esteira mecânica, introduzida na montagem por H. Ford em 1913, não substituiu as mãos humanas, como ocorreu no século XVIII com a indústria têxtil.

Segundo Mantoux, P., "(...) aqui está o específico da máquina: ao invés de ser um instrumento na mão de um operário, a

máquina é uma mão artificial. Ela se distingue da ferramenta, menos pela força automática que a move, do que pelos movimentos de que é capaz, movimentos esses inscritos em suas engrenagens pela arte do engenheiro e que substituem os processos, os hábitos, a destreza da mão."(32.178).

Acreditamos que há uma tarefa de grande envergadura a ser realizada pelo conjunto de pesquisadores que estudam o progresso técnico, as transformações nos processos e relações de trabalho e seus impactos sociais.

Refletir sobre o significado da gestão da força de trabalho pelo capital, no interior do "Sistema Toyotista de Produção", no contexto do movimento de globalização da economia, e sobre seus impactos na sociedade brasileira é um tema complexo.

Para tanto, será necessário demonstrar as relações existentes entre o progresso técnico (manufatura, maquinaria, taylorismo, fordismo, e toyotismo) e o processo de trabalho; entre relações industriais e as novas práticas organizacionais - gerenciais, desenvolvidas pelo Sistema de Produção Flexível. (50)

O estudo sobre a especificidade do processo de trabalho, organizado nos moldes taylorista - fordista, sua dinâmica e crise, exige uma breve definição das precondições existentes na sociedade americana, que facilitaram sua emergência e sua posterior transformação em paradigma: "o capitalismo não imbuído de preconceitos feudais, a fluidez do capital e a indiferença do operário", "a ausência de reminiscências feudais e a presença da racionalidade demográfica", "o predomínio do senso prático e imediatista sobre o interesse pela reflexão teórica", "a doutrina puritana e a criação de uma religião não contemplativa, a religião da ação e da eficácia" (Marx, K.- Tocqueville, A.-Gramsci, A.-Simone,W-, Fichou, J.P).

As idéias de F.W.Taylor (1856-1917) e Henry Ford (1863-1947) e dos pioneiros do movimento de relações humanas (Mayo,E. e

seguidores), desenvolvidas nos Estados Unidos da América do Norte, refletem e reproduzem o "espírito singular da civilização americana". De acordo com K. Marx :

"Na Europa, inclusive na Inglaterra, a economia capitalista está minada e adulterada, por reminiscências feudais. Que na Inglaterra, por exemplo, a fabricação de pão, de calçados, etc, mal começa a funcionar de modo capitalista, isto se deve atribuir ao fato de que o capital inglês está imbuído de preconceitos feudais de 'respeitabilidade'. Era 'respeitável' vender negros como escravos, mas não era 'respeitável' produzir chouriços, calçados ou pão. Disso resulta que toda a maquinaria que, na Europa, submete ao modo capitalista de produção os ramos industriais 'não respeitáveis' proceda dos Estados Unidos. Ademais, em nenhum lugar o indivíduo é tão indiferente como nos Estados Unidos, em relação ao tipo de trabalho a que se entrega (Marx, K. Capítulo Inédito de O Capital. S.P, Ciências Humanas, 1978. p.45)

Segundo A. Gramsci, em "Americanismo e Fordismo", nos Estados Unidos, a "composição demográfica racional", a ausência de "pesadas sedimentações de massas passivas" facilitou a racionalização taylorista e fordista do processo de trabalho, das relações de trabalho e do processo de produção. Diz ele:

"A América não tem grandes tradições históricas culturais, mas não está, contudo, esmagada por essa capa de chumbo: é essa uma das principais razões (mais importantes, certamente, do que a chamada riqueza natural) da sua formidável acumulação de capitais, não obstante o teor de vida superior, nas classes populares, ao teor de vida europeu. A inexistência dessas sedimentações, visco-samente parasitárias, deixada pelas fases históricas passadas, permitiu uma base sã à indústria, e especialmente ao comércio, e permite cada vez mais a redução da função econômica, representada pelos transportes e pelo comércio, a uma atividade subalterna da produção, (...) conseguindo deslocar, sob o eixo da produção, toda vida do país. A hegemonia nasce da fábrica e não tem necessidade, para se exercer, senão de uma quantidade mínima

de intermediários profissionais da política e da ideologia."(23.316)

Sabemos que F. W. Taylor, ser humano disciplinado e abnegado pelo trabalho, era descendente de uma família Quaker de classe média superior da Nova Inglaterra. Para alguns autores, na luta contra o 'mal da sociedade', o desperdício de tempo - o "Scientific Management" do final do século XIX - pode ser considerado "uma revivência atávica e um desenvolvimento lógico do puritanismo britânico do século XVIII"(Carr,R.1957)

De acordo com Jean-Pierre Fichou (1990), a ética puritana do trabalho é uma "idéia força", entre outras, que exprime certa singularidade da formação social americana:

"A doutrina puritana impregnou a sociedade americana desde seu nascimento, já que os 'pilgrim fathers' estiveram entre os primeiros colonos a virem instalar-se no novo mundo, a fim de criar um sistema social e religioso. Originária do protestantismo, essa doutrina continha todos germes do capitalismo e pôde-se ver ali a fonte primeira da americanidade. (...) os ricos são, nessa nova sociedade, os que trabalham, os que foram virtuosos e que são amados por deus, já que tiveram a sorte ao lado deles. São, portanto, possivelmente os eleitos. A riqueza é esperança de paraíso. " (Fichou,J.P.p.81).

Como sabemos, S. Weil, no texto *A Racionalização* (1913), chamando atenção para uma certa especificidade do taylorismo, faz uma distinção clara entre o que vai denominar de primeira e segunda revolução industrial. A primeira significou a aplicação tecnológica da ciência, a utilização da matéria inerte e das forças da natureza. A segunda significou a utilização "científica da matéria viva, o trabalho vivo". Segundo essa autora, o fordismo simplesmente aperfeiçoa o taylorismo:

"(...) A cadeia, originalmente, é simplesmente um processo de manutenção mecânica. O sistema de montagens em cadeia permitiu substituir os operá-

rios especializados por ajudantes especializados em trabalhos em série; nesse trabalho o operário, ao invés de realizar um trabalho qualificado, só tem de executar um certo número de gestos mecânicos que se repetem constantemente. É um aperfeiçoamento do sistema de Taylor, que consegue tirar do operário a escolha de seu método e a inteligência de seu trabalho, transferindo-as para a seção de planejamento e de estudos. Esse sistema de montagens também faz desaparecer a habilidade manual necessária ao operário especializado. "(56.120)

Assim sendo, a indústria automobilística fordista, desenvolvida em um contexto social favorável, transforma-se em paradigma organizacional. Em razão da especificidade, do tipo de produto a ser fabricado e montado (em torno de cinco mil peças e componentes, no tempo de H. Ford; mais de dez mil hoje), Henry Ford, "avançando as contribuições de F.W.Taylor", para produzir em massa, foi obrigado a "*reinventar a manufatura em novos moldes, em pleno século XX*" (Moraes,B.1986), em um momento em que o capitalismo tinha atingido seu estágio monopolista. Para Braverman, H. (1974) a esteira mecânica, sob o ponto de vista tecnológico, "*não passa de uma relíquia bárbara*".

Mas, retomando a idéia inicial, há atualmente uma certa "sociologia do trabalho" que sugere uma "boa nova", realmente animadora: com a superação do paradigma organizacional taylorista-fordista surge uma revolucionária forma de organizar - o sistema Toyota de produção flexível - que supera a divisão entre o trabalho intelectual e manual. Com a criatividade sendo desenvolvida no "chão da fábrica", a unidade entre concepção e execução do trabalho foi restaurada.

"Esse fato comprova a idéia de estudiosos como André Gorz, de que a parcelização e especialização das tarefas, a cisão entre o trabalho manual e intelectual e a monopolização da ciência pelas elites não são necessárias para uma produção eficaz. A eficácia da produção japonesa, como acabamos de ver, não está assentada numa divisão exacerbada

do trabalho como Gorz escreve, analisando as sociedades capitalistas ocidentais. " (25.32).

O papel do cientista é descobrir o invisível, aquilo que está oculto, ou atrás do manifesto, fazer a distinção entre essência e aparência, tentar desvelar o que significam claramente essas "novas formas de gestão das relações e da força de trabalho", para além da simples "análise da eficácia dos modelos organizacionais".(28) Portanto, perguntamos:

Em que "locus" organizacional estaria acontecendo a tão propagada "revolução organizacional", a ruptura com a matriz do trabalho desqualificado?

O que significam *trabalhador polivalente* (multi task work and multi skill), a *criatividade no chão da fábrica e o princípio de 'auto-ativação'*, nos sistemas de produção flexível em massa ou sistema de produção enxuta ?

As organizações burocráticas modernas apresentam momentos da totalidade social. Na nossa opinião, embora o momento da valorização do capital seja o momento determinante das relações sociais de produção, a burocracia fabril, na produção de valores de troca, também desempenha o importante papel de produtora de ideologia controladora das consciências humanas.

O estudo da emergência e desenvolvimento das teorias de administração e das formas de gestão da força de trabalho é, ao mesmo tempo, um estudo sobre ideologia, no sentido da falsa consciência. Como afirma Tragtenberg, M. (1974), na sua obra, "Burocracia e Ideologia", tais pesquisas são "ideológicas como falsa consciência da realidade, e ao mesmo tempo, operacionais em nível técnico".(p. 16)

A hierarquia administrativa, instrumento de dominação política, reservou, na burocracia fabril, um lugar para um departamento especializado em controlar (gerenciar) o 'lado humano' da empresa: esse lugar pode se chamar departamento de recursos humanos

ou relações industriais. Esse setor vai, juntamente com o de 'marketing', completar a obra do capital monopolista: o primeiro controla as *condições subjetivas da produção* - o trabalhador enquanto produtor direto - e o segundo, o *comportamento do trabalhador enquanto consumidor*.

"A coordenação não é aqui algo que surge da necessidade do trabalho, mas sim de algo que se impõe como necessidade do capital" (Motta, F. C. P. Burocracia e autogestão. S.P. Brasiliense, 1981. p.13).

Para muitos pesquisadores, entre os quais Bogomolova, N.(1960), a ideologia das relações humanas no trabalho pode ser vista como uma resposta, das empresas oligopolistas, ao movimento da classe trabalhadora, que questionava as pressões exercidas pelo método taylorista de arrancar mais produção: a intensificação do ritmo de trabalho como forma de elevar a produtividade. (63).

O pesquisador norte-americano, (C. Argyris, 1973) defensor das idéias participativas, da "requalificação" do trabalho produtivo, através do 'enriquecimento das tarefas' como uma maneira eficaz de realizar a coesão operária, a integração e adesão ao processo de trabalho, diz claramente:

"A falta de oportunidades de promoção cria um sentimento claro, no seio da maioria dos trabalhadores, de que a teoria marxista está certa".(13.90)

Tudo indica que as medidas adotadas pelo capital, nos U.S.A., em direção à atenuação da rejeição dos operários à gerência taylorista, se esgotaram. As mais recentes, vindas do Japão, sintetizadas no nome de 'sistema de produção enxuta' ou toyotismo, estão sendo testadas e parece que têm obtido sucesso.

2- UMA VISÃO CRÍTICA DO ESTILO OHNISTA DE GERENCIAR A FORÇA DE TRABALHO.

2.1- UMA BREVE CONSIDERAÇÃO SOBRE A QUESTÃO DA DEPENDÊNCIA DO CAPITAL AO TRABALHO VIVO.

Muito antes do toyotismo, muitos estudiosos acreditavam que o denominado "movimento de relações humanas" e suas vertentes continuamente atualizadas tinham entrado em confronto com o paradigma organizacional taylorista - fordista, e que esta forma de organizar a força de trabalho teria sido superada. Muito poucos entenderam que esse movimento, chamado também de "reforma do trabalho", apenas tinha, com a ajuda dos psicólogos e cientistas sociais em terras americanas, refinado o modelo fordista.

Essa falsa noção decorre da incompreensão da natureza específica do processo de trabalho, organizado nos moldes taylorista - fordista; a constante busca do dia "ótimo de trabalho", não somente tinha permanecido como uma contínua preocupação do capital (e ainda permanece) como também tinha sido aperfeiçoada, contando, inclusive, com instrumentos e medidas mais sofisticadas. Podemos citar o "Exoskeletal Kinematometer Equipment", como exemplo, (cf. Braverman, H.1987)

É importante ressaltar que, muito antes de nós, Braverman.,H., já tinha dito constituir essa visão uma "lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência no capitalismo. O trabalho em si continua organizado de acordo com os princípios tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da mão-de-obra para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizados."(7.84)

Conforme a ponderação de Braverman, H., sobre a "dinâmica da gerência capitalista e a

participação dos departamentos acadêmicos", percebemos que a preocupação das pesquisas acadêmicas americanas com a adesão dos operários ao trabalho é recorrente. Lembremos que dois importantes pesquisadores americanos, Amitai Etzioni (1964) e Victor Thompson (1961), desde a década de sessenta demonstravam suas preocupações com o impacto da racionalidade das técnicas tayloristas e fordistas sobre o comportamento dos trabalhadores e a "fuga do trabalho".

Ao refletir sobre o que denomina "o dilema da organização", **o conflito entre o racionalismo e a felicidade humana**, diz o primeiro pesquisador:

"(...) o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências indesejáveis e um máximo de satisfação".(16.9)

De acordo com esse estudioso, na busca da melhor combinação entre valores humanos (felicidade) e racionalidade técnica, tem havido progressos e recuos nas organizações.

O segundo pesquisador, citando Friedmann, G., diz que a microdivisão do trabalho tem provocado vários custos humanos, tais como: fadiga, monotonia, degradação, redução das habilidades, pensamento e inteligência alienados do trabalho, absentéismo, etc.

Nos seus estudos, ao relacionar estágio tecnológico (máquinas incompletamente projetadas) com a natureza da divisão do trabalho, diz:

"Embora a microdivisão industrial do trabalho seja enormemente custosa em termos do bem-estar individual dos trabalhadores, tem ela sido enormemente produtiva, do ponto de vista da produção".(51.55)

Há muito tempo, S. Weil (1937), autora já referida, em uma conferência realizada sobre a racionalização taylorista e fordista do

trabalho, em um auditório composto por assistentes operários, tinha afirmado:

"Conciliar as exigências da fabricação com as aspirações dos homens que fabricam é um problema que os capitalistas resolvem facilmente suprimindo um dos termos: eles resolvem como se esses homens não existissem.(...) Mas, como é possível esquecê-los no papel e não eliminá-los de fato, não há solução. A solução ideal seria uma organização do trabalho tal que cada fim-de-tarde saíssem, ao mesmo tempo, o maior número possível de produtos bem feitos e de trabalhadores felizes. Se, por um acaso providencial, pudéssemos encontrar esse método de trabalho, suficientemente perfeito para tornar o trabalho alegre, não haveria mais problema".(56.114)

Muito antes de S. Weil, A. Fergusson, professor de Adam Smith, no seu livro publicado em 1783, "Essai sur l'histoire de la société civile", tinha dito que *a perfeição da manufatura consiste em dispensar o espírito*. Sem necessidade de esforço intelectual, reflexão e imaginação, a manufatura deve ser considerada *uma máquina, cujas peças são os homens*, um verdadeiro mecanismo vivo.

Portanto, seguindo orientações mais diversas, permanece em pleno século XX um debate que circula em torno da divisão do trabalho, eficiência, qualidade e produtividade. Esse tema talvez tivesse sido superado se o desenvolvimento das forças produtivas em direção à automação tivesse se concretizado, igualmente, em todos os processos industriais, *mas, como sabemos, o progresso técnico não aconteceu de forma linear*.

O pesquisador B. R. Moraes Neto (1989), em sua obra "Marx, Taylor e Ford: as Forças Produtivas em Discussão", demonstra claramente porque se recoloca, neste século, a questão da dependência do capital à esfera subjetiva do processo de produção, o trabalho vivo.

Com o surgimento, no início do século, do movimento de racionalização do processo de

trabalho, com o taylorismo e posteriormente com o fordismo, semelhante ao período histórico da manufatura, reaparece com toda força a problemática da dependência do capital ao trabalho vivo.

Os trabalhadores de execução direta persistem e resistem, de diversas formas, ao processo de intensificação do ritmo de trabalho e condensação dos poros da jornada de trabalho. O processo de acumulação do capital exige continuamente "novas formas de gerenciamento da força de trabalho", novas formas de adesão ao trabalho alienado, gestando assim um novo despotismo fabril.

O sistema de produção enxuta, ao encorajar o trabalhador a pensar "proativamente", a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam, cria um ambiente de desafio contínuo (engajamento estimulado) salvando a indústria automobilística de sua 'crise aberta'. Dizem Womack "et alii" que o 'sistema produtivo enxuto' é quase duas vezes mais eficiente e três vezes mais preciso que o fordismo clássico, **uma precisão (qualidade) que exige a participação, em Nagoya, de mais de trinta e sete mil trabalhadores e cinco mil C.C.Qs**, o que evidencia o relevante papel do trabalho vivo.(58)

A perfeição do sistema de produção flexível, no Japão, deriva fundamentalmente da sua capacidade de não '*dispensar o espírito*', uma curiosa forma de racionalização da produção. A exemplo da manufatura, "é uma máquina onde as peças são os homens", *um mecanismo muito vivo, no qual o homem, trabalhador alienado, passa a ser "um instrumento muito perfeito de produção"*.

2.2 - A GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO PELO CAPITAL NO SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO: A IDEOLOGIA DO ENGAJAMENTO ESTIMULADO.

Retomando nossa reflexão sobre "o modelo japonês de produção", segundo K.

Ishikawa, com o desenvolvimento da "teoria da qualidade total", os trabalhadores realizam seu potencial humano, trabalham alegremente em grupo, sem absenteísmo. Com o "modelo japonês de gestão da força de trabalho, *o espírito do operário é integrado ao processo de produção da empresa*".

Dessa forma estamos diante de um "inovador sistema de produção", e isto ocorreu, em parte, porque a produção estimula constantemente o desafio; é realizada em pequena série, com produtos diferenciados, variados e simultâneos. Esse sistema produz a alegria dos trabalhadores, a satisfação dos consumidores e o contentamento dos acionistas, a chave da felicidade (consenso) parece ter sido encontrada.

Mas nem tudo é como parece ser. Na realidade, existe um abismo entre a essência do "modelo japonês" e a sua promessa de abrir espaços para a realização humana. O caminho encontrado pelo senhor T. Ohno, para conseguir os "ganhos de produtividade inéditos", tem, na gestão dos recursos humanos, através dos estoques, a sua pedra-de-toque.(12.)

No fordismo clássico há um excesso de estoques, de pessoal, de equipamentos e de espaço físico; é preciso eliminar esses excessos para construir a fábrica mínima; na produção enxuta, todo trabalho deve agregar valor, "todos os bolsões de folgas devem ser eliminados."(58)

A saída será o desenvolvimento do que se denominou método kan-ban; veremos que, na realidade, esse é um método de intensificação do ritmo de trabalho, **uma inovação conservadora (50)**. Ensina B. Coriat:

"O método kan-ban: não se trata de um método de gestão dos estoques, mas efetivamente de um método de gestão dos efetivos por estoques. (...). Partir de mil maneiras de executar o mesmo trabalho para, daí, extrair o 'one best way' constitui em Taylor, lembremos, o ângulo de ataque da racionalização"

zação e intensificação do trabalho. *Partir do estoque para descobrir o excesso de pessoal e racionalizar a produção é um ângulo de ataque descoberto, por sua vez, por Ohno*". (12.34)

Os estudos de tempos e movimentos para determinar a única maneira certa de executar o trabalho (one best way) está para o taylorismo assim como a *gerência da força de trabalho através dos estoques está para o ohnismo*, e segundo o autor acima citado, tem o mesmo 'valor heurístico'. (12)

Portanto, o método kan-ban foi o grande achado do senhor T. Ohno. Está claro que o elemento subjetivo do processo de trabalho, o trabalho vivo, continua sendo o núcleo estratégico para o capital e sua reprodução, o progresso técnico não substituiu, através de máquinas, o trabalho de execução direta.

A essência do método Toyota é o controle do elemento subjetivo do processo produtivo, principalmente na linha de montagem, local de trabalho que exige uma perfeita sincronização dos gestos humanos. A racionalização imposta pelo "one best way" é agora substituída por uma racionalização diferente; o cronômetro, os estudos de tempos e movimentos foram banidos da empresa; há uma "tensão produtiva", um certo "engajamento estimulado"; com a ideologia da administração participativa há a "liberdade da auto - racionalização". Citando o senhor T. Ohno, diz B Coriat. "Administrar com os olhos é um dos fundamentos do método Toyota" (12.34)

Segundo o autor citado, há uma renovação e realização de um desejo muito antigo e tradicional dos antigos mestres fabricantes: o desejo de exercer um controle direto sobre os subordinados.

A gestão global se realiza eficientemente; estamos diante da "administração onisciente e onipotente do capital". Se o fordismo clássico não foi feliz, na realização plena do seu desejo de controlar totalmente o processo e as relações de trabalho (mesmo com o posterior

refinamento das abordagens 'socio-psicológicas' do movimento de relações humanas), talvez o ohnismo, no Japão, o tenha sido; por quanto tempo, ainda não sabemos.

No tempo de Henry Ford, a fábrica de River Rouge era gerenciada pelo regime autocrático dos funcionários do Departamento de Serviços de Bennet, que foi um ex-pugilista da Marinha, que treinou 3.500 policiais privados, encarregados de impedir a sindicalização e "conquistar a lealdade dos trabalhadores para com o capital". (68.53)

Atualmente, com o S.T.P., parece que o Japão edificou um "novo tipo de homem", com "atitudes psicofísicas mais favoráveis ao processo produtivo". Bennet é coisa do passado americano. Com a "gerência pela visão", todos os padrões de operação são evidenciados, *"basta levantar os olhos para ver o cartaz indicador do que se chama 'andon' e que informa sobre o estado das linhas e dos problemas que aí se produzem eventualmente" permitindo o exercício estimulante do pensamento proativo*'. (12.35)

Acrescentemos que, além do conhecido "sistema andon", há cartazes luminosos que indicam qualquer dificuldade enfrentada pelos operadores que possa perturbar o andamento da produção. O S.T.P procura aproximar a linha de montagem não-automatizada (mecanismo vivo) do processo de produção em fluxo contínuo. Se houver algum problema, o operário pode parar a linha para fazer a correção; o controle da qualidade é realizado no processo.

Chamando atenção para a existência de uma certa relação entre progresso técnico, organização e gerenciamento da força de trabalho, é preciso salientar que o processo de transformação em fluxo contínuo, em indústrias de propriedade (lugar onde produção significa uma cadeia de reações físico-químicas), ao contrário da montagem fordista ou toyotista, dispensa os operários de execução direta. (54)

É impossível imaginar a presença da velocidade e da destreza manual (speed as skill) como requisito essencial da qualificação humana, nos sistemas automatizados, nos processos de evaporação, destilação, centrifugação, filtração, fermentação, etc, das indústrias de propriedade.(26)

Portanto, o denominado "modelo japonês de produção", porque não rompe com a necessidade de motivar trabalhadores de execução direta (engajamento estimulado), não emerge com um grande potencial renovador; inova a organização da produção sem romper com o passado (inovação conservadora), o que o torna muito frágil diante das mudanças de caráter tecnológico, diante do processo de "objetivização do processo de produção" (automação), processo esse que exige da sociedade outro patamar de desenvolvimento humano.(50)

Nós sabemos que a indústria automobilística, dado o seu relativo atraso técnico, tem estado, ao longo da sua história, na constante busca da construção da adesão ao trabalho alienado - o espaço privilegiado para experimentações e desenvolvimentos de formas de gerenciamento de recursos humanos. (49)

Em trabalho publicado sob o título, "A organização do trabalho na linha de montagem e a teoria das organizações" (49), tivemos oportunidade de visualizar como a linha de montagem, uma vez que a produtividade depende fundamentalmente do trabalho vivo, pode ser considerada um espaço privilegiado para pesquisas sobre relações humanas.

Na sua consagrada obra sobre psicologia do trabalho, Léon Walther (1947) defendeu a idéia da necessidade de o psicólogo favorecer o trabalho inconsciente nas operações semi-automáticas.

Na sua experimentação, após a "seleção científica" de operárias, que possuíam atitudes psicofísicas adequadas ao processo de montagem de pequenas peças, os gestos

produtivos passaram a ser desenvolvidos inconscientemente. Podiam essas moças "sonharem acordadas" (day dreaming), enquanto ouviam músicas ou leituras de romances, livrando-se assim do sofrimento do trabalho aborrecido.

Segundo L. Walther (humanista concreto), pesquisas científicas revelaram que o aborrecimento, provocado nos seres humanos pelo trabalho repetitivo, acontece por essa espécie de tarefa exigir um certo tipo de atenção, a "*atenção degradada*". Desse fato decorre a importância de a gerência favorecer o trabalho inconsciente: uma forma de aliviar os operários do sofrimento, enquanto a automação não é possível. (49)

As academias universitárias estão repletas de estudos quantitativos que procuram equilibrar o fluxo de trabalho (sincronização dos gestos físicos) nas cadeias de produção fordistas. Essas pesquisas buscam a submissão da variável "comportamento operário" à esquemas matemáticos que são consideradas, pelas abordagens sociopsicológicas de gerenciamento da força de trabalho, como práticas "desumanas".

Com Elton Mayo e seus seguidores, houve a tentativa de "melhorar as condições de trabalho", através da famosa experiência da Sala de Terapia de Tensões Industriais. Roethlisberger, um dos seus alunos, foi quem orientou os psicólogos - conselheiros para mudarem, na entrevista com os operários, suas preocupações sobre os fatores do cargo (job - factors). Era preciso convencê-los de que os problemas não estavam relacionados com a fábrica; estavam dentro deles; por exemplo, na infelicidade de uma determinada relação conjugal. Durante essa experiência, os psicólogos desenvolveram um sofisticado processo de manipulação das mentes humanas. (21)

S. Weil (1937), em texto já citado, ao evidenciar a diferença entre o taylorismo - fordismo e a revolução industrial, bastante preocupada com as péssimas condições de

trabalho desenvolvidas pelo sistema fordista, parece ter previsto o horror desses "avanços", que cada vez mais se colocam contra a humanidade.

"Finalmente, no nosso tempo, em fins do século passado, pensou-se em aplicar a ciência não mais apenas na utilização das forças da natureza, mas no emprego da força humana de trabalho. Coisa completamente nova, cujos efeitos começamos a perceber", (grifos nossos)(56.111)

É precisamente isto; os efeitos são esses; a evolução do controle do capital sobre a força de trabalho caminha dessa maneira. É a Sala de Terapia de Tensões Industriais de E. Mayo, a experiência de L. Walther, a aplicação do "quinematômetro" exoesquelético, a intervenção dos modelos matemáticos, a introdução dos círculos de qualidade e, finalmente, "a revolução" de T. Ohno, com a sua refinada maneira de gerenciar, a "administração dos efetivos através dos estoques", "a gestão através dos olhos". Revela B. Coriat (1994).

"... a todo instante, a chefia dispõe das informações que lhe são necessárias para assegurar-se de que o fluxo da produção se desenrola sem maiores problemas." (12.35)

Ao comparar o S.T.P. com o fordismo clássico, diz que, enquanto aquele é magro e transparente, este é gordo, o que possibilita, através do excesso de estoques, um certo controle do ritmo intenso por parte dos trabalhadores. Tem ficado cada vez mais claro, extremamente evidente, que a produção enxuta avança na condensação dos micro - poros existentes na jornada de trabalho, permitindo aos operários americanos, segundo Womack, J et alii (1990), denominar a versão californiana de "gerência pelo stress".

"Chegam eles (os operários) ao ponto de rotular o sistema de produção enxuta da NUKÍMI (New United Motor Manufacturing Inc.) californiana de gerência pelo stress, porque os gerentes tentam o

tempo todo identificar e remover folgas no sistema, tempo de trabalho não utilizado, excesso de trabalhadores, excesso de estoques.(...) Na fábrica satirizada por Chaplin, ao menos os trabalhadores não tinham de quebrar a cabeça tentando melhorar o que estavam fazendo",(58.91) o denominado pensamento "proativo".

Vicente Navarro, "destacando que essas novas formas de produção, ao estilo japonês, surgiram fundamentalmente nos dois países onde a classe operária é mais frágil, Japão e Estados Unidos (o Japão é um dos países anti - sindicato mais fortes), faz uma revelação importante:

(...) como assinala Tsuzukuken, secretário geral da sessão Toshiba-Ampex do Sindicato Japonês dos Estaleiros e Trabalhadores das Máquinas : por trás da cooperação gerencial e do trabalho, do conceito de equipe, do paternalismo, das reuniões matinais e por trás de se cantar em conjunto a canção da companhia, oculta-se uma função totalitária que fomenta o enfrentamento entre os trabalhadores, os obriga a vigiarem-se uns aos outros e a se disciplinarem. As condições no local de trabalho não são de cooperação, mas de medo e terror. (grifos nossos)(39.180)

Chamando atenção para três determinantes estruturais que, até certo ponto, explicam a emergência do método Toyota (as especificidades do mercado automobilístico japonês dos anos cinquenta; demandas curtas e diferenciadas de produtos; submissão às exigências de um grupo bancário; as especificidades mercado de trabalho e relações industriais), revela Coriat (1994) que houve uma intensa resistência dos trabalhadores à introdução do novo sistema de racionalização.

Os operários, organizados em sindicato de indústria, fizeram uma greve de cinquenta e cinco dias, foram vencidos e, no lugar dessa forma de organização sindical, surge "um sindicato de empresa", dito corporativista, que se afirma e se torna interlocutor exclusivo da direção. (12.46)

A perfeição da gerência ohnista dos recursos humanos, em termos de controle da força de trabalho, é tamanha, que a campanha reivindicativa dos operários em 1954 teve como palavra de ordem: "**proteger nossa empresa para defender a vida.**"(12.46)

Segundo A. Gramsci, (23) em texto já mencionado, H. Ford tinha como projeto construir a hegemonia da classe industrial sobre a sociedade a partir da fábrica, "racionalização total." Tudo indica que T. Ohno, de forma diferente, concretiza essa idéia no Japão, onde os operários militam juntos com a empresa, cantam hinos, içam bandeiras e dão gritos de guerra.

Como vimos anteriormente, essas idéias não são tão recentes, segundo J. G. March e H. A. Simon (1958), este último premiado com o Nobel de Economia. O defeito do fordismo clássico estava em restringir-se a uma "teoria fisiológica da organização", pois não incorporava as variáveis psicológicas do comportamento humano, vem a participação dos membros da organização ao ser realizada, o que refinaria o controle do capital. Vejamos como tais autores expressaram-se:

"Quanto maior o senso de participação, maior é o controle da organização sobre a evocação de alternativas e, portanto, menor a evocação de alternativas não desejadas pela organização" (52.86) pelo capital.

Portanto, o Sistema Toyota de Produção, que poderá ser chamado de neo-fordismo, ao incorporar e colocar em prática as idéias participativas, ao desenvolver o sindicalismo de envolvimento, os Círculos de Controle de Qualidade e flexibilizar a burocracia fordista, modifica e aprimora a linha de montagem, gerando, na realidade, uma *nova forma de gestão da força de trabalho*, "o engajamento estimulado" ou "gerência pelo stress".

Revelam Hirata e Freyssenet em artigo publicado na Revista de Administração, no ano de 1985 :

"Se, com a organização científica do trabalho (OCT), houve empréstimos das técnicas de gestão da mão-de-obra operária ao sistema das ciências, com a forma participativa dos C.C.Q., houve empréstimo das técnicas de gestão às ciências políticas (...) Entretanto, a observação mostra que os C.C.Q. convivem com a organização taylorista de trabalho, (grifos nossos) (26.7)

De acordo com Womack, J. et alii (1990), a Toyota tinha, em 1984, em torno de cinco mil e oitocentos e cinquenta círculos, envolvendo nada menos do que trinta e sete mil e quinhentos e quinze membros, constituindo um simples sistema de disseminação de informações. A disseminação de informações, rompendo com os segredos do poder nas mãos dos operários, (pequenos segredos do "ofício"), transforma-se numa importante propriedade da administração. (58).

É importante salientar que o S.T.P., como é atualmente organizado, surgiu no pós-guerra e que, somente depois de 25 anos, é que atingiu sua maturidade (58). Essa informação, normalmente omitida pelos manuais técnicos, é importante para aqueles que desejam copiar esse perverso modelo de gestão de recursos humanos.

Ainda há mais, recorrendo-se ao sindicalismo de envolvimento, ao C.C.Q., ao engajamento estimulado e à gerência através dos estoques (gerência pelos olhos), novas relações industriais são criadas, e três elementos são extremamente importantes nessa nova estrutura: o emprego vitalício, o salário por antigüidade e os mercados internos.

Segundo Watanabe, S.(1995), "o sistema de pagamento japonês é caracterizado pelo sistema de 'seniority' (antigüidade na empresa) e pelo sistema de bônus bianual. O 'seniority' estimula o trabalhador a permanecer no serviço em uma mesma companhia, e também a amoldar-se à filosofia do 'living wage' e 'family wage'. O sistema

de bônus bianual funciona como um meio de ajustar o pagamento às condições do negócio e, também, em curto prazo, premiar a 'performance' individual dos trabalhadores. O sistema, entretanto, não exclui, mas na realidade, estimula a competição entre os trabalhadores. Não somente a promoção para os mais altos postos mas também o aumento salarial anual dos trabalhadores e a bonificação são determinados, tomando como base a avaliação do desempenho individual, embora o nível médio das taxas do pagamento aumente, e os bônus sejam fixados através de barganha coletiva. *Enquanto o emprego e o sistema de pagamento motivam os trabalhadores a serem 'leais' ou 'devotados' às suas companhias, e o trabalho dá aos trabalhadores um sentimento de segurança, o sistema de avaliação de desempenho inspira-os com o espírito de competição.* Uma vez que a cooperação e a comunicação com os companheiros de trabalho são altamente valorizadas na avaliação, a competição entre eles não pode ser individualista e prejudicar o trabalho em equipe (team work)". (67.7)

Essa forma de gerenciar a força de trabalho constrói um elo direto entre o desempenho do negócio e o comportamento dos operários; o sistema de bônus pode ser reduzido e até radicalmente eliminado, se a empresa tiver uma baixa 'performance'; "um bônus corresponde a um terço do salário anual". (12.97) Vejamos como expõe B. Coriat:

"O critério de antigüidade constitui a parte dinâmica do sistema, aquele que garante sua coerência de longo prazo, os bônus e as gratificações de diversos tipos constituem o elemento de ajustamento conjuntural. Em períodos difíceis, pelo contrário, acontece que gratificações e bônus sejam inteiramente suprimidos - ou adiados indefinidamente -, o que permite o sistema viver períodos de recessão, evitando os aumentos dos custos salariais". (12.97)

Essa idéia, a de utilizar o incentivo salarial como forma de gerenciar o comportamento operário e elevar a produtividade do trabalho,

não é tão recente nas pesquisas acadêmicas americanas. March e Simon, em 1958, já tinham defendido essa competente forma de o capital gerenciar a força de trabalho:

"As condições do ambiente e as atividades dos grupos suborganizacionais e extraorganizacionais são apenas parcialmente controladas pela organização (...). Todavia, o modelo de um homem que não dê lugar de destaque ao incentivo econômico será sempre, para a maioria dos seres humanos, um modelo falho". (52.94).

"A organização, cujo sistema de promoções valoriza essencialmente a antigüidade, será menos produtiva do que a que condiciona a promoção a algum índice de produção. Considera-se que o contrato de trabalho baseado em salário fixo controle o tipo de atividade, mas não o ritmo em que é desempenhado." (grifos nossos) (52.96).

Acrescentamos que, o gerenciamento do ritmo em que o trabalho é desempenhado é importante em processos produtivos, nos quais o progresso técnico não libertou o capital da dependência do trabalho vivo, da destreza manual, enquanto fator determinante da qualidade e produtividade das mercadorias.

Uma outra inovação organizacional, relevante para o novo sistema de racionalização da produção, foi a introdução do princípio de "auto-ativação", que exige a presença do sindicalismo de colaboração.

"A auto - ativação vai permitir a reintegração da gestão da qualidade nos atos elementares da execução das operações". (12.33)

No processo de fabricação, o arranjo físico das máquinas é inovador: inspirando-se nas experiências desenvolvidas em uma indústria têxtil, T. Ohno reagrupa os equipamentos de tal forma, que cada operador trabalha em três ou quatro máquinas, tornam-se polivalentes e flexíveis.

"Às vezes os dispositivos eram tão numerosos que os operários sentiam dificuldades em dominar seu funcionamento", revela o próprio criador. (12.54)

É muito interessante observar que na sua pesquisa. B. Coriat (1994), concorda com que a "desespecialização" produza a intensificação do ritmo de trabalho. Diz: "é que o núcleo da nova racionalização do trabalho consiste, em toda parte do mundo por onde se estendeu, em uma busca de intensificação do trabalho vivo". (grifos nossos) (12.54)

Mas agora há uma importante diferença: os micro-tempos são compartilhados e não impostos, como acontecia na via americana de racionalização do trabalho; o sistema kan-ban, na realidade, tem permitido "maximizar as taxas de ocupação das ferramentas e dos homens". (12.55)

Na nossa opinião, muito embora o ciclo do trabalho possa ter sido ampliado com a "desespecialização", não podemos afirmar que as tarefas não sejam realizadas de forma repetitiva; há necessidade de intensificação do ritmo.

Quando, na linha de montagem, foi introduzida a esteira mecânica por H. Ford, em 1913, o ciclo de trabalho passou de 2,3 minutos para 1,19 minutos, e houve de fato uma super especialização, mas o ciclo anterior do trabalho já era muito repetitivo; ampliá-lo um pouco não significa desenvolver o processo de "requalificação" de trabalho. De fato, a "requalificação" do trabalho aconteceu nas famosas experiências dos Grupos Semi - Autônomos da Volvo Kalmar, em Uddevalla, na Suécia. (58)

Segundo Oliveira, M. (1966), enquanto o ciclo de trabalho em Uddevalla tem uma duração que circula em torno de 2 horas, na NUMMI (produção enxuta), a duração é de 60 segundos em média (67.14):

"Na NUMMI, os ciclos são mais curtos (em torno de 60 segundos), o que significa dizer que a padronização de atividades é razoavelmente intensa. A linha de montagem tradicional do Fordismo permanece ao final do departamento de montagem na NUMMI." (68.13)

Quando se analisa a presença do trabalho polivalente no sistema toyotista, observa-se que o agrupamento de tarefas comparece basicamente no setor de fabricação.

O processo de "flexibilização" da execução das tarefas demanda um novo arranjo físico das máquinas. Os tornos, as mandrilhadeiras e as fresadoras são dispostas no espaço de tal forma, que o **trabalho passa a ser realizado sem nenhuma folga; os tempos mortos são totalmente eliminados**. O novo lay-out "reduz drasticamente os tempos de espera, de estocagem e transferência: o *trabalhador é posto numa situação de dever, ininterruptamente, maximizar seu tempo de operação*". (12.66)

Essa nova forma de dispor as máquinas, por permitir que o tempo de trabalho seja partilhado e as tarefas flexibilizadas, não obrigando o operário permanecer em um só posto, possibilita que o número de trabalhadores possa ser reduzido ou elevado conforme a variação da demanda. Quando o volume de encomendas é reduzido, aqueles que são empregados em regime de contratos temporários sofrem os devidos ajustes. Essa é mais uma brilhante forma de ligar o comportamento do trabalhador ao desempenho econômico. Segundo DÉmilia, Pio (1966), no Japão os trabalhadores provisórios saltaram de 570 mil em 1993, para mais de 1,5 milhão em 1994. (45.42)

Aqui se encontra, portanto, uma grande diferença entre o paradigma fordista e o sistema toyota. T. Ohno, ao criticar o fordismo afirmando que este é um grande consumidor de tempo morto, diz:

"(...) apoiado sobre as mesmas técnicas de base de análise dos tempos e dos movimentos, ele se distingue dos precedentes princípios pelo fato de que, graças à linearização das secções de produção e à multifuncionalidade dos trabalhadores, introduz o princípio da atribuição de tarefas moduláveis e variáveis, tanto em quantidade quanto à natureza". (12.71)

Ao chamar atenção para a importância da introdução do método que permite a troca rápida de ferramentas e de matrizes, para a realização da produção just-in-time, parece revelar mais uma vez a pesquisa desenvolvida por B. Coriat, que o toyotismo é na realidade, no processo de trabalho, uma forma de fazer avançar "um fordismo modificado", o que contraria a idéia de ruptura ou superação radical do paradigma clássico:

"É assim, num terreno muito particular, que nasce o método das trocas rápidas de ferramentas, na junção do desafio de flexibilidade e do imperativo da produtividade, complemento essencial do kan -ban e desenvolvimento do fordismo. (grifas nos-sos) (12.74)

Sabemos que o conteúdo da gerência é definido, historicamente, pelo processo de dominação do capital. A sua manifestação aparece de formas diferentes, dependendo muito do estágio do progresso técnico e do avanço da consciência da classe trabalhadora.

"Tendo sido obrigados a vender sua força de trabalho a outro, os trabalhadores também entregam seu interesse no trabalho, que agora foi alienado. O processo de trabalho tornou-se responsabilidade do capitalista". (Braverman, H.59)

Acreditamos, neste momento, que podemos chegar a algumas conclusões sobre nossa pesquisa. Parece ficar claro que estamos realmente diante de um avanço do fordismo modificado (neo-fordismo): o Sistema Toyota de Produção inova a gerência de recursos humanos, em direção a uma maior *intensificação do ritmo de trabalho*, e não em direção a uma melhoria das condições de vida dos trabalhadores.

A proposta da Abordagem Sócio-Técnica das Organizações que têm, como exemplo lapidar, a experiência da Volvo Kalmar, na Suécia, foi desenvolvida em um momento histórico em que a correlação de forças não era tão desfavorável aos trabalhadores, tendo sido transformada, por algum tempo, em

'modelo alternativo' de organização do trabalho. (24)

É importante observar que na fábrica da Volvo em Udevalla, segundo Womack et alii, os trabalhadores da equipe podem estabelecer seu próprio ritmo, contanto que completem quatro carros por dia (58.91), o que seria inadmissível na empresa Toyota ou na NUMMI.

3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Em que contextos sociais o taylorismo-fordismo foi modificado e aperfeiçoado ?

Segundo pesquisas realizadas por Maria Helena M. Alves, o programa participativo desenvolvido pela Ford, em parceria com o sindicato dos trabalhadores (U.A.W.- Ford Employe Involvement), gerou uma organização do trabalho que pode ser, na realidade, denominado de "taylorismo moderno". Esse programa apenas substituiu a **racionalização, imposta pelos estudos de tempos e movimentos, pela auto-racionalização operária, tendo inclusive provocado uma divisão no movimento sindical.**

"Os trabalhadores, nos círculos de trabalho participativo, passam muitas horas analisando cada movimento seu, cada movimento da linha de montagem, até chegar a conclusões que eliminam passos, movimentos, e tornam a produção mais eficiente." (grifos nossos)(2.44)

O investimento no programa participativo foi extremamente elevado; a Ford gastou mais de 4 milhões de dólares e a General Motors "chegou a pagar 3 mil dólares por hora, para um grande psicólogo desenvolver a programação dos cursos de treinamento para o trabalho participativo, e para elaborar todo material didático a ser usado". (2.34)

Chamando atenção para a presença do contexto econômico e social, essa pesquisadora evidencia que o esquema participativo foi aplicado, na região de

Detroit, no período em que mais de oitenta mil operários foram demitidos, devido à transferência de indústrias para outros países.

Sabemos que, de um modo geral, essas indústrias são transferidas para regiões, onde não existe a presença de movimentos operários organizados e existem altos níveis de desemprego. Essa conjuntura apresenta-se extremamente propícia à introdução de relações de trabalho flexíveis. São eliminadas antigas conquistas sociais, consideradas por alguns pesquisadores como fordistas, e introduzidos esquemas táticos de administração participativa.

Há vários exemplos que demonstram o desenvolvimento dessas novas práticas gerenciais, não reveladas pelos manuais de administração e economia, muito menos pelas apaixonadas conferências de "experts" no assunto.

O pesquisador H. Shaiken, (1990) exemplifica claramente essa "nova forma de gerenciar a força de trabalho", em um estudo de caso que compara uma fábrica de motores no México, com uma outra, da mesma companhia, nos Estados Unidos. Diz esse estudioso:

"Os gerentes concordaram em que o pré-requisito para a flexibilidade era um força de trabalho de jovens e novatos na indústria. Esse princípio influenciou na escolha do local para a fábrica, com poucas indústrias similares por perto e, conseqüentemente, menor risco de operários sofrerem influência de atividades sindicais. Além disso, a transferência de pessoal pago por hora, e de seus supervisores das outras unidades mexicanas (da empresa) não era permitida, segundo o manual de treinamento da Global, para evitar salários/benefícios inflacionados, e velhas práticas de trabalho". (60.33)

Faz-se necessário perguntar e refletir sobre o que significam "velhas práticas" e "novas práticas" e de trabalho. Todas as conquistas sociais e trabalhistas, que posicionaram a sociedade num "novo patamar civilizatório",

denominadas de uma maneira equivocada de "relações de trabalho fordistas rígidas", são consideradas incompatíveis com os inovadores programas participativos e portanto, devem ser banidas.

As pesquisas realizadas pelo professor V. Navarro (1993), demonstram claramente o equívoco dessas idéias. Vejamos como esse autor critica a idéia de atribuir a H. Ford a melhoria do padrão de vida da população da sociedade americana:

(...) a classe capitalista apoiou a ampliação dos benefícios sociais. Dessa maneira, a classe capitalista estabeleceu uma série de acordos institucionais – fordismo – que possibilitaram um incremento dramático na acumulação do capital. Essa situação persistiu até fins da década de setenta, quando um elemento crítico do acordo fordista - o contrato social entre as classes capitalista e trabalhadora - foi abandonada pela classe capitalista. Supostamente, a visão de futuro dessa classe (na busca da adesão dos trabalhadores ao capitalismo) foi a responsável pelo estabelecimento do Estado do Bem-Estar e do crescimento do consumo privado a que este deu origem". (...) Para o pensamento fordista, o Estado de Bem - Estar é um passo histórico astuto dado pela classe capitalista, que não só legitima o papel do capital, como, além do mais, assegura o consumo da produção em massa introduzida por Henry Ford." (39.163-4)

Segundo Beynon, H.(1985), H. Ford "recusou-se a tomar parte no New Deal de Roosevelt e nas medidas que a Agência de Reconstrução tomou, a fim de dar representatividade aos empregados". (68.52)

Essas idéias sobre o desenvolvimento do capitalismo americano não são recentes. Atribuir às idéias, de F.W.Taylor e H. Ford, a responsabilidade pela melhoria da "distribuição de renda" (pensamento fordista), faz parte do imaginário social e parece, agora, estar sendo substituída por uma nova ideologia, "o modelo de administração japonês".

Num momento em que H. Ford, com 50.000 operários produzia mais da metade do que o faziam os 300.000 operários brasileiros, Monteiro Lobato, tradutor da obra "My Life and My Work", para o português, dizia o seguinte:

Com o fordismo **"extingue-se o sinistro antagonismo entre o capital e o trabalho, que ameaça subverter o mundo.** Reajustase a produção ao consumo, e graças à distribuição equitativa desaparece o monstruoso cancro da miséria humana.(...) É possível que a questão social não se solucione com as idéias de Henry Ford; o homem é estúpido e cego. *É possível que o comunismo, solução teórica, faça no mundo inteiro a experiência que iniciou na Rússia.* Isto apenas retornará a uma solução certa, vista como única baseada nas realidades inexpugnáveis - a de Henry Ford."(68. VIII).

Atualmente há no "imaginário social" um novo sistema de produção que coloca o Japão no centro geográfico das novidades organizacionais. O que realmente significa essa "nova ideologia de produção" que se diz responsável pela salvação do Japão?

"Vivemos um momento em que é preciso fazer uma reflexão como a que Platão fez: há realmente uma filosofia da qualidade com uma séria reflexão e discussão em cima de princípios e pensamentos fundamentados em teoria e prática, ou essa onda não passa de um mero sofisma, ou seja, uma arte enganadora e inibidora da investigação do seu real propósito?". (28.44)

Como vimos, segundo H. Assmann (1994), esse fenômeno deve ser compreendido em toda sua complexidade, no interior do macro contexto mundial. (6.11).

"Ocorre também uma profunda redefinição do conceito de qualidade de vida. Ela é vista como algo que se instaura basicamente a partir da satisfação de necessidade e desejos da clientela, interna e externa. O social é visto a partir do mercadológico e, no fundo, se confina nele".(...) O mercado que obedece, sabidamente, a uma lógica de exclusão dos

que não têm poder aquisitivo, é apresentado como lógica de inclusão sem limites, ou seja, os limites do mercado são sempre silenciados". (6.17,31)

Parece que do mundo da produção material brotam "ideologias messiânicas" "Servir o cliente satisfaz ao mandamento evangélico de amar o próximo", diz um determinado especialista brasileiro sobre o "modelo japonês".

Segundo H. Assmann, "é simplesmente chocante verificar o quanto essa *identificação do próximo com o cliente* se faz presente, explícita ou implicitamente, na pregação sobre a 'Qualidade Total'. Por exemplo, da maneira mais ingênua e deslavada, em Vicente Falconi Campos: *é preciso que se exercite a capacidade de servir ao próximo da melhor maneira possível*". (6.33)

Como expusemos no início deste trabalho, acreditamos que T. Ohno modifica e atualiza o fordismo clássico, utilizando parte das contribuições das idéias produzidas em solo americano (Mayo, E. Simon, H e outros); avança o sistema de produção em massa, em direção a um "fordismo flexibilizado", enxuto e "desburocratizado", contando com uma força de trabalho "engajada", multifuncional e sem autonomia sindical ; os operários que se distanciarem da "norma" cairão no "ostracismo".

"(...) a não interiorização dos objetivos da empresa, que se traduziria por defeito de engajamento, torna legítima a exclusão (ostracismo) daquele que se distancia da norma". (grifas nossos) (12.168)

Portanto, dando continuidade ao denominado "movimento de relações humanas", inaugurado pelo pesquisador E. Mayo e seus colaboradores, com as experiências de Hawthorne (1927-1932), o S.T.P na realidade modifica, mas não rompe radicalmente com o paradigma taylorista-fordista de organização do processo de trabalho. Muito pelo contrário, contribui para o seu refinamento, inclusive para um alto nível

de desgaste psíquico da força de trabalho, como é o conhecido caso do Japão. (45)

Nesse país, as mortes e suicídios, motivados por "overdose" de trabalho (karoshi), tem aumentado assustadoramente e somam, hoje, nada menos que dez mil (Sargentini, M. 1966). Atualmente foi criado o National Defense Council for Victims of Karoshi, uma associação de advogados que cuida da defesa das famílias dos mortos por 'karoshi'. Essa associação, na busca de informações necessárias para a defesa das famílias, *tem encontrado dificuldades em conseguir colaboração dos sindicatos, o que parece demonstrar o quanto tem sido eficaz a política de gerenciamento dos recursos humanos das companhias* (45)

Sabemos também que tem aumentado, assustadoramente, o número de jovens japoneses que demonstram preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Pesquisas indicam um número em torno de sessenta por cento (60%) dos recentemente graduados.

De acordo com Borges (1995), o ohnismo não destrói o fordismo, "mas o redefine dentro de uma lógica sistêmica; ambos os sistemas estão fortemente apoiados nos protocolos de tempos e métodos de Taylor".(8.185)

A automação de base micro-eletrônica, afirmamos nós, tende a superar a necessidade de gerenciamento da força de trabalho, calcada na idéia da intensificação do uso da força de trabalho (speed as skill).(50)

Na medida em que a ciência, enquanto força produtiva, dispensa a necessidade da destreza manual e se objetiva às atividades produtivas no "chão da fábrica", a intensificação do ritmo do trabalho de execução direta deixa de ser importante fator do aumento da produtividade; a aplicação das idéias de F. Taylor, H. Ford e T. Ohno, na produção automatizada, fica totalmente sem sentido.

Talvez a superação do neofordismo enquanto fábrica que produz tanto mercadorias como ideologia, facilite uma reflexão sobre o trabalho e progresso técnico e coloque, ou reponha, as questões relacionadas ao desenvolvimento das forças produtivas em outro patamar.

Para A Schaff, (1985) a revolução micro-eletrônica "permite um salto qualitativo no progresso técnico, rompendo com a continuidade dos avanços que iam se acumulando nas tecnologias existentes. A primeira revolução conduziu a um incremento no rendimento do trabalho humano, a segunda aspira à *eliminação total* desse. Isso significa a libertação do homem do velho testamento. Essa revolução coloca uma série de problemas sociais, ligados à necessidade de encontrar uma instituição que possa substituir o trabalho humano tradicional, seja como fonte de renda, que permita ao homem satisfazer suas necessidades materiais, seja como fonte tradicional de *sentido de vida, entendido como fundamental para a satisfação das suas necessidades não-materiais, isto é, das necessidades espirituais*" (46.22).

A pesquisadora Maria de Assis, trabalhando com dados apresentados pela Commission of the European Communities (1984), revela que, além de a tendência da demanda de mão-de-obra, em termos absolutos, declinar na Europa, as categorias ocupacionais, situadas nos níveis mais elevados da pirâmide ocupacional crescerão proporcionalmente, como é o caso de gerentes, técnicos/engenheiros e pessoal de escritório/administrativo, enquanto as mais próximas à base, dos qualificados, dos semi-qualificados e dos não-qualificados, declinarão. Os técnicos/engenheiros representarão 40% do total da força industrial, o pessoal administrativo, 15%, e o pessoal qualificado, 15%; os semi ou não-qualificados apenas 10%. (cf. Ferreti, C. et alii, 1994)

Portanto, não é muito difícil perceber o impacto do avanço tecnológico nos perfis ocupacionais, no desenho organizacional e na estrutura social. Acreditamos que, diante dos avanços tecnológicos em direção à automação - uma condição necessária para superação do neo-fordismo -, as escolhas da sociedade precisam, urgentemente, ser orientadas por valores diferentes daqueles defendidos pelos "pseudo-liberais": os valores de mercado.

Finalizamos com a citação de uma idéia, extraída da conferência pronunciada por Jean-Paul Sartre, em 04 de setembro de 1960, em Araraquara:

"Marx disse, certa feita : ou o socialismo ou a barbárie. Ou o homem será capaz de dominar as próprias contradições de sua realidade e de sua economia e, neste caso, não será mais constrangido a trabalhar por exploração, podendo encarar a reprodução da vida como um elemento secundário, pois a fartura permitirá. (...) Se, ao contrário, essas contradições não forem ultrapassadas - barbárie, como dizia Marx - haverá então a anemia e o empobrecimento do Marxismo - perigo que o ameaça constantemente como doutrina filosófica - e, a par disso, o pulular de filosofias retardatárias do tipo liberal, pseudo-liberal ou fascista". (Sartre, J.P. Sartre no Brasil : A Conferência de Araraquara. p. 22, S. Paulo, Paz e Terra, 1986.)

5 - BIBLIOGRAFIA

- 1-Altwater, Elmar. "Sociedade e Trabalho: Conceito em Questão, Sujeitos Históricos. Mito e Realidade", *Seminário Internacional "Liberalismo e Socialismo: Velhos e Novos Paradigmas*, UNESP. Marília, S. P. 13-15 abril de 1993.
- 2-Alves, Maria H. Moreira. "Multinacionais e os trabalhadores nos E. U. A." *Revista Lua Nova*, Vol. 3, CEDEC, S. Paulo, 1987.
- 3-Alves, Rubem. *Filosofia da Ciência*. Brasiliense S.Paulo, 1994.
- 4-Araújo, Carlos. Roberto. "Reflexões Sobre o Desemprego de Ontem e Hoje", *Revista de Relações Humanas*, S.Paulo, 1995.
- 5-Assis, Marisa. "A educação e a formação profissional na encruzilhada das velhas e novas tecnologias", In Ferreti, C. et ali *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação*, Vozes, Petrópolis, R J..1994.
- 6-Assman,H. "Pedagogia em Debate-Impulso". *Revista de Ciências Sociais* -8-42-Vol7,n.16-Piracicaba, S.P.,1994.
- 7-Braverman,H. *Trabalho e Capital Monopolista- A degradação do trabalho no século XX*. RJ. Zahar,1987.
- 8-Borges,Paulo .CS. *Revista Gestão & Produção* v.2,n2,181-191- S.Paulo,Ago.1995
- 9-Brusco, Sebastiano. "The Emilian Model: Productive Decentralisation and SocialIntegration", *Cambridge Journal of Economics*, (6), 167-184, 1982.
- 10-Burns, Tom and Stalker, G. *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 1968.
- 11-Carvalho, Rui Quadros e Schimitz. "O fordismo está vivo no Brasil". *Novos Estudos CEBRAP*. S. Paulo, 27 julho, 1992.
- 12-Coriat, B. *Pensar Pelo Averso: O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*. Revan, R Janeiro, 1994.
- 13-Cris,Argyris. *Personalidade e Organização* Renes - R de Janeiro 1969.
- 14-Dejours, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, Cortez/Oboré, S. Paulo, 1987.
- 15-Demo, Pedro. *Pesquisa: Princípio Científico e Educativo*. S. Paulo, Cortez, 1992.
- 16-Etzioni,Amitai. *Organizações Modernas*. Pioneira 1976.
- 17-Ferreü, Celso João et alii. *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação*. Petrópolis, Vozes, 1994.
- 18-Fleron, F. J. e Fleron, Lou, J. "Teoria da Administração Como Teoria Política Repressiva: a Experiência Comunista", *Conferência Nacional de Administração Pública*, New York, março, 1972.
- 19-Freire. Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. S. Paulo, Paz e Terra, 1987.
- 20-Friedmann, Georges. *O Futuro do trabalho humano*. Moraes, Lisboa, 1981.
- 21-Friedmann, Georges. *Trabalho em Migalhas*. Perspectiva, S. Paulo, 1964.
- 22-Guest, David. "Human Resource Management and The American Dream". *Journal of Management Studies* 27: 4 july 1990.

- 23-Gramsci, Antônio. "Americanismo e Fordismo" in *Obras Escolhidas*-S.Paulo, Martins Fontes-1978.
- 24-Helena, Hirata et alit. "Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: Elementos Para Uma Discussão Sobre o Caso Brasileiro", *Seminário Interdisciplinar sobre Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho*. Associação Brasileira de Estudos sobre o Trabalho, S. Paulo, 1991.
- 25-Hirata, Helena S. "Divisão Social e Processos de Trabalho na Sociedade Japonesa". *Revista Estudos Japoneses*, vol. 8, S. Paulo, Universidade Estadual de S.Paulo, 1988
- 26-Hirata, Helena S. "Mudanças Tecnológicas e Participação dos Trabalhadores: Os Círculos de Controle de Qualidade", *Rev. Adm. Emp. R. Janeiro*, 25(3), 5-21 Jul./set. 1985.
- 27-IshiKawa, L. *Controle de Qualidade Total*, Campus, R Janeiro, 1993.
- 28-Laerte, J. Abreu. "A filosofia da Qualidade Total: a arte do simulacro dos novos sofistas". *Impulso Revista de Ciências Sociais* -43-52 Piracicaba S.Paulo v.7n. 16, 1994.
- 29-Lafargue, Paul. *Direito à Preguiça*, Kairós, S. Paulo, 1980.
- 30-Lipietz, Alain. *Miragens e Milagres: Problemas da industrialização no Terceiro Mundo*. S. Paulo, Nobel, 1988.
- 31-Macgregor, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*, Martins Fontes, S. Paulo, 1980 p. 52
- 32-Mantoux, Paul. *A Revolução Industrial no Século XVIII*. UNESP/Hucitec, S. Paulo. 1957.
- 33-Martins, J. de Souza. *O Poder do Atraso*, Hucitec, S.Paulo, 1994.
- 34-Masi, De Domenico. "Sociedade Pós-industrial Exige Direito ao Lazer", *Jornal Estado de S. Paulo*, 3, 6 de março de 1994.
- 35-Moraes, Benedito R Neto. "Maquinaria, Taylorismo e fordismo: a reinvenção da manufatura", *Rev. Adm. Emp.*, R Janeiro 26 (4), 31-34. out./dez. 1986.
- 36-Motta, Athayde. "O Terceiro Setor e a Sociedade Brasileira", *Revista Democracia*, IBASE, R Janeiro, Vol. X, (108), 21-23, nov./dez. 1994.
- 37-Motta, Paulo Roberto. *Flexibilidade Estrutural: A Imploração do Organograma e as Bases da Organização Atomizada e Holográfica*, Mimeo. Fundação João Pinheiro, B. Horizonte, MG. 1986.
- 38-Murray, Fergus. "Descentralização da Produção: O Declínio do trabalhador coletivo de massa?" *Revista Capital&Class*, (19) London, Spring, 1983.
- 39-Navarro, Vicente. "Produção e Estado de Bem Estar: O Contexto Político das Reformas". *Revista Lua Nova*, Vol. 28/29, CEDEC, S. Paulo, 1993.
- 40-O'Donnell, G. "Sobre o Estado, a Democratização e Alguns Problemas Conceituais" *Novos Estudos Cebrap*.n.36 Jul.1993 .
- 41-Offe, Claus. *Capitalismo Desorganizado*, Brasiliense, S. Paulo, 1994.
- 42-Ramos, Guereiro. *A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*, Fundação Getúlio Vargas, R. Janeiro, 1981.
- 43-Rothschild, Emma. *Paradise Lost: The Decline of the Auto-Industrial Age*, Randon House, New York, 1973.
- 44-Salm, Cláudio. *Escola e Trabalho*, Brasiliense, S. Paulo, 1980.
- 45-Sargentini, M. Ricci. "Morre-se de Overdose de Trabalho" *Rev. Atenção R Janeiro* Ano2,n.4 Mar. 1996
- 46-Schaff, Adam. *A Sociedade Informática*, Brasiliense, S, Paulo, 1990.
- 47-Silva, Felipe Luiz Gomes. "Qualidade Total no Ensino de Administração: As Contribuições das Teorias Organizacionais"-*Anais do IV Enangrad*-101 -110, R Janeiro Out 1993.
- 48-Silva, Felipe Luiz Gomes. "A noção de racionalidade na teoria organizacional: o falso confronto entre as dos pioneiros da organização do trabalho e o movimento de relações humanas". *ANAIS The Third Biennial Conference, Culture, Technology and Change in the Americas*. 247-259 April, 5- 9, 1995 .Tampa, Florida U. S. A.
- 49-Silva, Felipe Luiz Gomes. "A organização do trabalho na linha de montagem e a Teoria das Organizações", *Rev. Adm. Emp.*, R. Janeiro, 27 (3) 59-65.jul./set. 1987.
- 50-Silva, Felipe Luiz Gomes "Tecnologia e Organização Industrial: Uma Reflexão sobre o Impacto das Novas Relações Produtivas na Gestão de Recursos Humanos" *ANAIS VI Enangrad*,95-108.Natal Set.1995
- 51-Thompson, V. *Organização Moderna* USAJD 1965 52-Simon, H. e March, J. *Teoria das Organizações*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro 1967
- 53-.Singer, Paul. *O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*, Moderna, S. Paulo, 1987. pp. 56, 57
- 54-Tourain, Alain. A "Organização Profissional da Empresa", in Friedmann, G e Naville, P. *Tratado*

- de Sociologia do Trabalho* Vol. I, Cultrix, S. Paulo, 1973.
- 55-Warlich, B. de Souza. *Uma Análise das Teorias Organizacionais* R.Janeiro.F.G.V. 1971.
- 56-Weil, Sirhone. "A Racionalização" in *A Condição Operária e Outros Temas sobre a Opressão-Ecléa* Bosi org.R.de Janeiro Paz e Terra, 1979.
- 57-Wolff, L. A. "A Alemanha Unificada em Ano de Eleições: Mudanças à Vista?" *Revista Políticas Governamentais*, BASE, R Janeiro, Vol. X, (98), 27- 30, Jan./Fev. 94
- 58-Womack, James et alii. *A Máquina que mudou o mundo*, Campus, R Janeiro, 1992.
- 59-Woodward, Joan. *Organização Industrial*, Atlas, S. Paulo, 1965.
- 60-Zarafian,P.et ali. *Gestão da Empresa -Automação e Competitividade-IPEA IPLAN Brasília 1990*
- 61-Piore, M. J. & Sabel, C.F. *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*. New York, Basic Book, 1984.
- 62 Kaplinsky, R. "Restructuring The Capitalist Labour Process; Some Lessons From The Automobili Industry". University of Sussex, Brighton, BNI 9 RE *Cambridge Journal of Economics*,1989
- 63- Bogolonova, N. *Teoria das Relações Humanas no Trabalho : Instrumento Ideológico dos Monopólios* Novo Curso Editores, Lisboa, 1960
- 64-Moraes,B. R Neto e Silva, F.L.Gomes. "A linha de montagem no final do século". *Rev. Adm. Emp.* R Janeiro 26 (4) 45-46, out/dez. 1986.
- 65- Ford, H. *Minha Vida e Minha Obra*. R Janeiro Companhia Editora Nacional 1926
- 66- Watanabe, S. "The "Japanese Model": Its Evolution and Transferability". Tokyo International University - *Anais do Simpósio Internacional sobre Gestão, Economia e Tecnologia*. USP, S. Paulo 1995
- 67- Moacir, Oliveira de Miranda Jr. "Aprendizagem Organizacional: Vantagem Competitiva em Ambientes Turbulentos". *Econ.Empresa*, São Paulo, V.3,n.4,p.4-19 out/dez. 1966.
- 68- Beynon, Huw. *Trabalhando para Ford: Trabalhadores e sindicalistas na Indústria Automobilística*. Paz e Terra: S. Paulo, 1995.