

TOYOTISMO: ORIGEM E CARACTERÍSTICAS

Nos anos 50, relata Wood Jr. (1992), o engenheiro japonês Eiji Toyoda passou alguns meses em Detroit conhecendo a indústria automobilística americana, sistema dirigido pela linha fordista de produção, onde o fluxo normal é produzir primeiro e vender depois quando já dispunham de grandes estoques. Toyoda ficou impressionado com as gigantescas fábricas, a quantidade de estoques, o tamanho dos espaços disponíveis nas fábricas e o alto número de funcionários. Para ele, naqueles moldes, seu país, arrasado por um período pós-guerra, não teria condições de desenvolver uma forma semelhante de produção.

Relatou isso quando escreveu à sede de sua empresa dizendo que ia ser necessário uma nova forma de organização do trabalho, mais flexível e que exigisse menor concentração de estoques, pois sabia que o Japão possuía um mercado pequeno, capital e matéria – prima escassos, “[...] a compra de tecnologia no exterior era impossível e a possibilidade de exportação era remota”. (WOOD JR., 1992).

Para conseguir competir então, nos grandes mercados, a Toyota precisaria modificar e simplificar o sistema da empresa americana Ford. Na procura de soluções para esse encaminhamento, Toyoda e seu especialista em produção Taichi Ohno, iniciaram um processo de desenvolvimento de mudanças na produção. Introduziram técnicas onde fosse possível alterar as máquinas rapidamente durante a produção, para ampliar a oferta e a variedade de produtos, pois para eles era onde se concentrava a maior fonte de lucro. Obtiveram excelentes resultados com essa idéia e ela passou a ser a essência do modelo japonês de produção.

O espaço para armazenamento da produção era outro obstáculo para os japoneses, por isso, as mercadorias deveriam ter giro rápido, e a eliminação de estoques, ainda que parecesse impossível, estava nos projetos de Toyoda. A partir de então, regras criteriosas foram incorporadas gradativamente à produção, caracterizando o que passou a chamar toyotismo, (ou Ohnismo, devido aos nomes Toyoda e Ohno). Partiram do princípio de que qualquer elemento que não agregasse valor ao produto, deveria ser eliminado, pois era considerado desperdício e classificaram o desperdício em sete tipos principais: tempo que se perdia para consertos ou refugo, produção maior do que o necessário, ou antes, do tempo necessário, operações desnecessárias no processo de manufatura, transporte, estoque, movimento humano e espera.

A partir do princípio acima citado, planejou-se um modelo de produção composto por: automatização, just-in-time, trabalho em equipe, administração por estresse, flexibilização da mão-de-obra, gestão participativa, controle de qualidade e subcontratação. A seguir serão abordados os conceitos fundamentados em Gounet.

A automatização é considerada o primeiro elemento desse modelo. Trata-se da utilização de máquinas capazes de parar automaticamente quando surgem problemas. Assim o trabalhador que até então era treinado para desenvolver seu trabalho em uma única máquina pode se responsabilizar por várias, o que

diminuiria a quantidade de trabalhadores necessários numa linha de montagem, onde a autora teve experiência de trabalho, como relata a seguir.

É uma fábrica de máquinas copiadoras e a tarefa que é atribuída à autora consiste em prender inúmeros fios, fixar quatro mil parafusos por dia (45 em cada máquina dependendo do modelo), além de fixar gavetas e laterais. O tempo exigido para a realização da atividade é de quatro a cinco minutos dependendo do modelo. No interior da fábrica robôs transitam pelo imenso espaço levando os “esqueletos das máquinas” de um posto a outro. Um sensor faz com que ele pare no local devido. Também são eles que repõem as peças solicitadas, pelos operários, através de um painel eletrônico, “[...] por todos os lados sirenes piscam e os ruídos ensurdecedores da estrutura de metal em funcionamento misturam-se com a música sintética [...] A primeira impressão chega a lembrar um sofisticado parque de diversões, a segunda impressão sugere a imagem do inferno”. (OCADA, 2004, p. 172).

Um dos elementos de maior destaque dentro do modelo toyotista é o chamado just-in-time (na hora certa). Foi inserido, pela primeira vez, na Toyota japonesa, em meados da década de 70 por Taichii Ohno. Surgiu da necessidade de criar uma alternativa aos poucos espaços para armazenar estoques, sejam eles matérias-primas, peças intermediárias ao processo produtivo ou mercadorias já produzidas, e da escassez de recursos para manter a produção parada. Consiste em detectar a demanda e a produção de bens em função da necessidade específica, ao contrário do fordismo. Assim, toda demanda tem que ser produzida após ter sido efetivada sua venda, mantendo um fluxo de produção contínuo. Para isso criam-se os sistemas visuais de informação, kanban, através deles é possível informar a quantidade de peças necessárias para o dia.

O trabalho em equipe é outra estratégia usada pela Toyota para racionalizar a utilização de mão-de-obra. A ideia consiste em agrupar os trabalhadores em equipes, com a orientação de um Rida (líder). Este trabalharia junto com os demais operários, com a função de coordenar o grupo e substituir qualquer um que venha faltar. Enquanto no fordismo cada trabalhador é responsável por uma parte da produção e após realizá-la passa adiante para que outro trabalhador realize a parte que lhe cabe, no toyotismo vemos eliminado esse tempo entre um trabalhador e outro, considerado “tempo morto” e que não agrega valor à produção, adequando-se a cadeia de montagem. Na cadeia de montagem quem se movimenta é o produto em fase de produção, através de robôs ou de esteiras, assim são eliminados muitos segundos que seriam gastos para que um trabalhador levasse o produto de um posto de trabalho a outro. Além disso, cada trabalhador deveria descobrir outros “tempos mortos” a fim de diminuir cada vez mais o tempo de produção de determinada peça.

[...] Dicho de outra forma, lo que el obrero realizaba em 60 segundos, a hora lo tiene que hacer em 50 segundos [...] Pero este tipo de racionalización alcanza límites cuando se eleva la producción. Una fábrica en los EEUU consiguió producir 100 coches por hora, lo que reducía las tareas a 36 segundos. Pero es mucho más duro racionalizar el trabajo, o sea encontrar segundos de tiempos inútiles, en 36 segundos que en 1

minuto o en un lapso de tiempo aun mas largo. Por eso Toyota define las tareas en cuadrilla. Esto significa que la racionalización no se hace sobre el minuto que trabaja el obrero en un coche, pero sobre los 10 minutos que la cuadrilla de diez hombres tienen para realizar las operaciones al coche. Es éste principio de racionalización que se encuentra a la base de la introducción del teamwork donde Toyota (GOUNET, 1998).

A racionalização é a fábrica mínima, ou seja, com efetivo mínimo. Ao reduzir o tempo de dez para nove minutos, sobrecarrega-se os trabalhadores e eliminam-se postos de trabalho. O objetivo não consiste então, em diminuir trabalho e sim, reduzir trabalhadores. O trabalho em equipe representa, na verdade, a pressão que cada trabalhador sofre para desempenhar sua função com qualidade, sob pena de ser rejeitado pelo grupo, ainda que neste grupo todos se encontrem nas mesmas condições, como se observa no relato da autora.

O trabalho consiste em produzir fechaduras para carros. Doze mulheres, brasileiras e japonesas, em pé, uma ao lado da outra, cada uma desenvolve uma parte da produção e é responsável pelo controle de qualidade dessa mesma parte. No final da linha, uma brasileira reexamina todas as peças e imediatamente comunica qualquer defeito dando um grito. Por exemplo, ao encontrar algum defeito na peça, em voz bem alta (até mesmo para que sua voz ultrapasse o barulho das máquinas) diz o nome da operária responsável pela parte defeituosa e completa dizendo: *kizú (risco)*. Isso irrita as trabalhadoras pois, não raro, surgem defeitos que somente são visíveis aos olhos dela que parece sentir prazer em gritar o dia todo, e algumas vezes “coincide” de ser a mesma pessoa a ser chamada atenção o dia inteiro.

Gounet (1998) reafirma as condições de estresse em que são submetidos os trabalhadores, no modelo toyotista de produção, quando cita um exemplo sobre o funcionamento dos trabalhos em grupos.

De acordo com as vendas é estabelecido um objetivo de produção para cada dúzia de trabalhadores, para os quais Ohno disponibiliza apenas 90% dos recursos que ele deveria normalmente oferecer e desafia os operários a atingir a produção necessária. Estes, por sua vez, discutem entre si e descobrem maneiras de vencer o desafio. Porém, quando pensam ter vencido, Ohno retira novamente a porcentagem de recursos, e assim sucessivamente. “Isso para mostrar que se trata de um sistema permanente. Na Toyota, os trabalhadores chamam a isso de ‘sistema Oh! No!’ (do inglês Oh! Não!)”. Conhecendo o rigor desse sistema de produção,

[..].os trabalhadores vêm trabalhar doentes. No Japão, isso se desenvolve no quadro do trabalho em grupo: o ausente não é substituído e o time deve se desembaraçar sem ele [...] aquele que não se sente bem vem para a empresa ainda assim, para evitar sobrecarregar seus colegas. Em certos casos, esses últimos foram procurar o doente para trazê-lo para a cadeia de montagem. Essa cadeia de caça aos doentes é introduzida de forma geral na indústria automotiva mundial” (GOUNET, 2000).

Esse sistema foi vivenciado pela pesquisadora e além desse, muitos outros como por exemplo à gestão pelas lâmpadas. Coloridas e instaladas bem ao alto, na direção da cabeça dos trabalhadores,

[...] a gestão pelas lâmpadas permite à direção da empresa ver como se passa concretamente a produção nas oficinas [...] parecem as das sinaleiras: verde significa que tudo está bem na seção; laranja indica que há um problema de sobrecarga; vermelho obriga a parar a cadeia, porque os trabalhadores não podem mais segurar o ritmo. Poderia-se crer que, enquanto todos os departamentos estão no verde, a direção está satisfeita e que seu objetivo foi atingido. Mas não é assim. Em realidade, é preciso que as lâmpadas oscilem continuamente entre o verde e o laranja. Dessa forma, a direção está segura de que os trabalhadores estão ocupados ao máximo. (GOUNET2000, p.103).

Desta maneira os trabalhadores estão sempre sob pressão. O trabalho representa uma completa servidão. O operário já não dispõe de tempo para o lazer e para a vida familiar, pois o único tempo livre é utilizado para repouso e recuperação. Os acidentes de trabalho passam a ser constantes e verifica-se também um alto índice de suicídios. Nesse sentido Ocada (2004) coloca-nos o fato de que

A realidade social adquire o simples aspecto de relações sociais de compra e venda de uma força de trabalho destituída de qualquer forma de subjetividade e concebida como um corpo social assexuado, da mesma forma todas as motivações culturais e valorativas que orientam as condutas dos atores sociais são reduzidas ao determinismo de uma causalidade econômica.

Esse nível de estresse também decorre da necessidade dos trabalhadores estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda, uma vez que a produção é feita sob encomenda. Desta maneira devem adaptar-se imediatamente para a nova produção no decorrer do dia. Também é necessário que o trabalhador esteja disponível para incorporar à sua rotina de trabalho árdua e desgastante, muitas horas de trabalho, caso assim for necessário para suprir a demanda. A flexibilização da mão-de-obra passa a ser outro requisito essencial para o trabalhador inserido no sistema toyotista. É preciso ser polivalente para assumir qualquer posto que se faça necessário. Baseado neste princípio de multifuncionalidade é deflagrada nas últimas décadas a teoria das competências, onde o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades para se inserir ou se manter no mercado de trabalho.

Para atingir os objetivos dentro do padrão toyotista - estoque mínimo, controle de qualidade, eliminação de tempos "mortos", just-in-time - é implantado um processo de qualificação da mão-de-obra através, da educação do povo, objetivando alcançar um de seus princípios fundamentais: a eliminação de desperdício. Para os japoneses a função da escola deveria ser de iniciar o indivíduo nestes princípios, sempre exigindo dele qualidade total. Isso surge na verdade, com a implantação do toyotismo, a partir da necessidade de utilização adequada da matéria-prima de elevado valor. É preciso um índice zero de desperdício para o sucesso da produção, ou seja, a lucratividade. Essa

“preocupação” com a qualidade total fez o país desenvolver um produto de alto padrão de qualidade e se inserir no competitivo mercado dos países centrais.

Ainda com referência aos princípios subjacentes ao modelo japonês de produção temos a gestão participativa onde os trabalhadores são levados a se sentirem como participantes da empresa. Assumem um posto de liderança frente a um grupo (líderes coordenadores da linha de montagem, por exemplo) e, com a ilusão de se tornarem “gerentes”, passam a responder pela marcha da produção, ao mesmo tempo em que executam o processo de controle de qualidade. É uma sobrecarga de trabalho e responsabilidades, contudo aos olhos do trabalhador numa análise superficial, é sinal de valorização dentro da fábrica. Esse nível de “avanço” dentro da fábrica estimula a competitividade e a emulação – meritocracia - o que resulta em grande produtividade, pois todo trabalhador almeja atingir o referido avanço. Isso acaba provocando o individualismo e solapando o trabalho organizado. Assim a estratégia da gestão participativa traz consigo a tentativa, bem sucedida, de eliminação da ação sindical, como esclarece Antunes (1999, p. 16).

Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção. Diminui-se ou mescla-se, dependendo da intensidade, o despotismo taylorista, pela participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo envolvimento manipulatório, próprio da sociabilidade moldada contemporaneamente pelo sistema produtor de mercadorias.

Obviamente, afirma Harvey (1989), a organização do trabalho necessita se desmantelar, pois, a acumulação flexível de capital representa um confronto direto com a rigidez fordista, se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho e não pode conviver com um sistema jurídico que regula rigidamente a exploração da força de trabalho humana, por legislação trabalhista.

Nesse contexto a subcontratação passa a representar uma necessidade e um recurso poderoso dentro do modelo japonês de produção. Para as funções essenciais dentro da fábrica a Toyota seleciona os trabalhadores efetivos e as demais funções são deixadas para o pessoal subcontratado. Para estes reserva-se salário mais baixo, carga horária maior, serviços desqualificados e nenhum vínculo empregatício ou sindical.

No Japão, segundo Sasaki (1999) quem mais se utiliza desse tipo de mão-de-obra, são as pequenas empresas, que recebem encomendas das grandes empresas montadoras e não dispõe de mão-de-obra pois, os japoneses, sobretudo os mais jovens, formados, que ingressam no mercado de trabalho, as recusam por não haver, nestas fábricas, perspectivas de ascensão profissional e pelas condições precárias a que são submetidos os trabalhadores. Sendo assim, “não conseguindo atrair os empregados japoneses, as pequenas empresas começaram a contar com os trabalhadores estrangeiros. A falta de mão-de-obra no Japão fez com que as empresas comecem, nesse momento, a clamar por

modificações na política imigratória e a procurar trabalhadores fora do Japão".(Sasaki, 1999).

Nesse momento há o aumento de estrangeiros ilegais no país o que passa a representar um sério problema às autoridades japonesas. Nesse sentido a política de imigração torna-se mais rigorosa dando maior abertura ao imigrante latino, principalmente brasileiro, pois, considera-se que, uma vez que é onde está localizada a maior colônia japonesa fora do Japão, será menor o choque cultural.

No Brasil, o final da década de 1980 e início de 1990 foi marcado pela massificação do movimento de kassegui . A posse de Fernando Collor como presidente em 1990 juntamente com as medidas econômicas tomadas por sua equipe, provocaram uma grande instabilidade no país e, alavancaram a migração internacional.

É nesse contexto em que a autora chega ao Japão e vivencia, como operária subcontratada, o trabalho em linhas de produção de produtos automobilísticos e tecnológicos. Percebe-se rapidamente que a experiência na fábrica é um grande desafio e o problema é acrescido por questões como a comunicação, a alimentação e, principalmente a submissão às empreiteiras