



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

Em que medida a “produção magra” rompe com o paradigma de gestão do trabalho anterior?: UM CONTRIBUTO A PARTIR DE UM CASO PORTUGUÊS.

Alan Stoleroff e Sara Falcão Casaca

Introdução

Ao sustentar de forma tão inequívoca a posição de que a produção magra rompe com o modelo anterior de organização do trabalho na indústria automóvel, Womack *et al* (1990), no agora famoso livro *The Machine That Changed the World*, deram um novo impulso ao debate sobre a crise do Fordismo e a emergência de novos conceitos de produção pós-fordistas. Procuramos aqui dar um contributo a este debate através da análise de uma empresa portuguesa da indústria automóvel — a AUTOEUROPA — que implementou um projecto de produção magra.

Produção magra: a ruptura com o fordismo?

Em primeiro lugar, Womack *et al* entendem que a chave da produção magra reside na reconstituição do trabalho directo, sobretudo na linha de montagem, através do trabalho em equipa (Womack *et al*, 1990: 99). No trabalho em equipa, preconizado por Womack *et al*, a estação de trabalho, associando um conjunto de trabalhadores e um líder de equipa, substitui tendencialmente o modo de organização do trabalho operário por postos estanques e isolados do Taylorismo; a equipa deve, inclusive, proceder à rotatividade dos postos de trabalho dentro de si mesma. Pretende-se que operários de execução, de todos os níveis, sejam polivalentes, ou seja, que possam executar uma multiplicidade de tarefas dentro da equipa.

Simultaneamente, na óptica daqueles autores, o trabalho em equipa envolve os trabalhadores na gestão do trabalho. Por um lado, o controlo burocrático e externo tipicamente exercido pelos supervisores no Taylorismo é comutado, tendo a própria equipa responsabilidade pelo planeamento dos efectivos, e, sobretudo, pelo controlo da qualidade. A responsabilidade pela qualidade e, além disso, a prática de *kaizen* — “melhoramento contínuo” — promovem um *feed-back* organizativo da equipa, ou do trabalhador, sobre o processo de produção e o produto, mitigando assim o princípio taylorista da separação dos trabalhadores directos em relação à conceptualização e ao desenho do processo de trabalho. Portanto, contrastando mais uma com o Taylorismo, o trabalho em equipa requer capacidades comunicativas e de coordenação horizontal entre os trabalhadores. Deste modo, o emagrecimento organizacional fundamenta-se no aumento geral dos níveis de qualificação dos trabalhadores directos. Seja qual for o grau real de complexidade das tarefas incumbidas ao trabalhador da linha, o modelo exige uma maior mobilização de conhecimentos e, portanto, um

esforço bastante superior em termos de formação profissional do que o modelo taylorista.^[1]

Em evidente contraste com Womack *et al*, os críticos do modelo defendem que a produção magra, designado frequentemente por Toyotismo, se traduz numa “extensão” do Fordismo, ou seja, numa evolução dentro do modelo e não na sua transformação (Wood, 1993:538). Berggren (1992) salientou as diferenças entre o modelo “antropocêntrico” sueco da Volvo e o Toyotismo. Nesse modelo (associado sobretudo com a fábrica da Volvo em Uddevalla, na Suécia), o trabalho organizava-se de forma modular em células de trabalho, sendo cada equipa responsável

pela montagem integral de cada automóvel.^[2] Da comparação entre este e o modelo toyotista ressalta que, no primeiro caso, há uma maior autonomia, pois cada equipa organiza e estabelece o seu próprio ritmo de trabalho. Ao invés, numa linha de montagem, a autonomia é sempre restrita dada a imposição de uma sequência e de um ritmo mecânico (veja-se também Turnbull, 1988). Neste

caso, mantém-se, portanto, uma significativa divisão do trabalho, implicando muito mais a dependência do que o desenvolvimento da autonomia. Além disso, enquanto o trabalho em células exige que cada trabalhador seja realmente dotado de várias qualificações técnicas (pois só assim estará apto a dar resposta às diferentes tarefas que vai executar e à qualidade que elas pressupõem), numa linha de montagem, as qualificações necessárias restringem-se a uma zona de produção específica. Berggren (1992) salienta que, na produção magra, estamos perante o desempenho de tarefas múltiplas (*multi-tasking*) e não necessariamente ante trabalhadores dotados de qualificações-múltiplas. A partir desta última distinção, cremos que há uma certa ambiguidade (se não mesmo ilusão) naquilo que é difundido pelos defensores do modelo da produção magra em torno da polivalência. Neste contexto, a análise de Adler (1993), ainda que favorável ao modelo da produção magra, é particularmente incisiva. Adler insiste que a produção magra mantém e estende os princípios tayloristas. O trabalho em equipa na linha da montagem não contraria os princípios tayloristas da parcelização-simplificação e da standardização. No entanto, a prática do melhoramento contínuo — o processo *kaizen* — introduz uma novidade significativa através do envolvimento dos trabalhadores. Dada a mobilização da cumplicidade, da cooperação, da colaboração e da iniciativa dos próprios trabalhadores no processo de produção, o melhoramento contínuo é entendido pelo Adler como um “aperfeiçoamento” dos princípios racionalizadores do taylorismo. Distinguindo-se da postura tomada por Womack *et al.*, Adler é suficientemente perspicaz para reconhecer que o “kaizen não elimina o aspecto taylorista da produção magra, mas antes envolve os trabalhadores na taylorização”. O envolvimento dos trabalhadores, ou seja, a sua implicação num processo que visa mobilizar conhecimentos tácitos (Manwaring e Wood, 1985) e torná-los esforços de standardização contínua, é ainda assumido por Adler como uma forma de participação geradora de consentimento.

A racionalização neotaylorista por via do envolvimento dos trabalhadores no melhoramento contínuo — identificada por Adler como um princípio da produção magra — é necessária ao emagrecimento organizacional no contexto do sistema *Just-in-Time*, colmatando as fragilidades funcionais resultantes da minimização de efectivos (Delbridge e Turnbull, 1992). Assim, é preciso sublinhar a centralidade do JIT na produção magra; este sistema não subentende apenas uma organização específica de fornecimento e de movimentação dos produtos ao longo da cadeia de produção, como implica também um esforço de racionalização da mão-de-obra. Por sua vez,

esta racionalização depende do envolvimento e do trabalho intensivo dos trabalhadores.^[3] Assim, o sistema JIT retém os trabalhadores num estado de forte tensão (pressão), redundando numa intensificação do trabalho; esta evidência leva Turnbull a concluir que:

“JIT is a highly developed form of work intensification which belies any notion of job enrichment through teamworking, flexibility and job rotation (in fact, job rotation, teamworking, flexibility and the like are the very tools of work intensification under the JIT system). As such the adoption and development of JIT is likely to be resisted, or at least mediated by trade unions and their members.” (Turnbull, 1988:8)

Os defensores da produção magra — incluindo Adler — recorrem à noção de “participação” para classificar a cooperação fomentada pelo envolvimento dos trabalhadores no trabalho em equipa, no controlo directo da qualidade e no melhoramento contínuo. A “participação” implicaria, deste modo, uma atenuação quer da alienação entre o trabalhador, a empresa e o seu trabalho, quer da exploração. Os críticos, nomeadamente os neomarxistas, defendem que os incentivos dados à “participação” integram uma estratégia de gestão cujo objectivo é colocar os trabalhadores a contribuir *voluntariamente* para a sua auto-exploração. De acordo com esta linha de pensamento, a cultura consensual de empresa, que a gestão procura promover, faz parte de uma tendência mais geral que procura substituir os elementos de coerção, inerentes ao controlo do processo de trabalho, pelo controlo disfarçado pelo consenso; este último vem salientar a “internalização” das formas de

controlo exercidas pelo capital.^[4] Delbridge *et al.* (1992), aproximando-se da tese segundo a qual o Taylorismo é indissociável do modo de produção capitalista, encaram os esquemas de motivação e participação como medidas “cosméticas” que apenas mascaram a alienação. Nesta óptica, o consentimento obtido é fortemente criticado por se sustentar numa **falsa** consciência dos trabalhadores. Os trabalhadores, ao participarem no melhoramento contínuo, dando azo à sua criatividade para melhorarem o processo de produção ou o seu posto de trabalho, são simultaneamente física e intelectualmente explorados. Reflectindo sobre a mesma questão, Berggren (1993: 178-179) refere-se a uma militarização do regime da fábrica e a um “novo regime de subordinação”, enquanto Garrahan & Stewart (1992) se referem à “auto-subordinação”. O esforço para moldar uma nova ideologia do trabalho em torno da participação apresenta-se, assim, como uma solução para o problema da resistência dos trabalhadores — encarado, aliás, como um dos problemas do Taylorismo (Jurgens, Malsch, Dohse, 1992; Parker & Slaughter, 1993). No contexto destas interpretações divergentes, preferimos considerar a referência à “participação” apenas como uma metáfora, o que se prende com o facto de termos verificado que, em torno do modelo da produção magra, não só se erguem divergências de pontos de vista quanto às consequências sociais e políticas do envolvimento dos trabalhadores, como também existe

uma discrepância potencial entre a retórica do modelo e a prática da gestão. No caso da produção magra, a retórica não nos parece ser simplesmente um elemento propagandista, mas, acima de tudo, um instrumento essencial à motivação requerida pelo modelo.^[5] Propomos que a utilização da metáfora “participação” seja seriamente problematizada através da análise empírica do papel dos trabalhadores na produção magra. A avaliação empírica das pretensões anunciadas e o seu confronto com as práticas constituem, de facto, um modo privilegiado de análise dos elementos que reproduzem ou rompem com o padrão fordista.

Assim, estão presentes no debate sobre a produção magra várias teses opostas: uma tese que argumenta que o trabalho de equipa constitui a base de uma ruptura com o Fordismo; uma tese que argumenta que o trabalho em equipa e o melhoramento continuo envolvem os trabalhadores no Fordismo; uma tese que argumenta que a produção magra é uma extensão do Fordismo mas com *nuances* importantes; e uma tese que insiste na superficialidade da reorganização do trabalho e na intensificação efectiva do trabalho taylorizado.

Torna-se agora pertinente interrogar quanto ao significado real da produção magra para o trabalho operário. Colocam-se, pois, várias questões — quer teóricas quer empíricas:

- Em que medida é que o trabalho em equipa, aplicado à linha de montagem final, consagra de facto uma reintegração e uma requalificação do trabalho operário inversoras dos princípios tayloristas da organização do trabalho?
- Poder-se-á afirmar que a qualificação obtida pelos trabalhadores ultrapassa uma amálgama de conhecimentos parciais, meramente associados a um conjunto de postos de trabalho estanques, resultando antes num processo de requalificação?
- Terá a formação, destinada à obtenção das qualificações exigidas, uma predominância técnica ou ideológica?
- Em que medida é que o envolvimento dos trabalhadores e as relações laborais estabelecidas revertem para uma forma de participação que modifica qualitativamente a relação exploradora entre o capital e o trabalho?

Na parte que se segue deste texto tencionamos fazer uma análise destas questões, centrando-as concretamente no caso da AUTOEUROPA — uma empresa do sector automóvel português

cujos princípios de organização e de operação se inspiram no modelo de produção magra.^[6] A empresa contempla os princípios fundamentais da gestão “pós-Japão”, desde os princípios de organização JIT às preocupações com a TQM, passando pelo *kaizen*. Sendo um *green-field site*, a empresa teve *a priori* facilitada a implementação de princípios organizacionais e de produção consentâneos com a produção magra. Assim, analisaremos o funcionamento do trabalho em equipa na empresa — nomeadamente a relação dos elementos da supervisão com as equipas, a relação do *team-leader* com os outros membros da equipa, e a divisão do trabalho interno às equipas. Neste último ponto serão ainda abordadas as questões da polivalência e da autonomia dos trabalhadores da linha. Na parte final, trataremos a questão da intensificação do trabalho.

Autoeuropa: a orquestra onde todos tocam em uníssono

A equipa de trabalho é a unidade básica da organização de produção. Os trabalhadores de produção encontram-se organizados em equipas que variam entre 10 a 12 elementos, entre eles um facilitador (ou *team leader*). A equipa é composta por trabalhadores — “técnicos” — de três níveis de qualificação. Os Técnicos 3 correspondem aos trabalhadores com mais formação (ocupando na generalidade a função de facilitadores) e os restantes T2 e T1 (a maioria neste momento) possuem menos qualificações, respectivamente. A passagem de um nível de formação a outro exige o período mínimo de um ano, e a progressão de um ponto salarial a outro compreende um tempo mínimo de seis meses. Devido aos estrangulamentos do mercado interno, o processo de certificação é bastante selectivo, recaindo sobre o *submetido* uma análise casuística do seu desenvolvimento. Todos os T1 estão apenas certificados para o seu posto de trabalho; assim, nos primeiros seis meses devem saber desempenhar três tarefas diferentes e, nos segundos, mais que três (sempre dentro da equipa). Trata-se de ter as competências necessárias para o desempenho das tarefas básicas de produção, da limpeza e lubrificação do posto de trabalho, e dos ajustes necessários no equipamento. A estas competências, um T2 deve acumular conhecimentos de manutenção básica (ainda dentro do processo de trabalho que circunscreve a equipa), de análise estatística para diagnóstico de causas (método das 8D — disciplinas), de controlo de problemas e de reparações correntes. Um T3 (nível máximo até agora) tem de ter competências técnicas para desempenhar até três postos de trabalho numa zona e ainda ter conhecimentos de mecânica, pneumática, hidráulica, reparações e programação. Cada duas equipas constitui uma zona pela qual há um “Especialista de Produção” responsável, também denominado “planeador/coordenador”. Este corresponde, por sua vez, ao primeiro

patamar hierárquico dentro da empresa, ao qual se segue a função de Superintendente — ou “Disponibilizador”, responsável por um conjunto de zonas, ou seja, por uma subárea ou departamento dentro de cada área de produção (estampagem, carroçarias, pintura, montagem final e qualidade). Cada área de produção é da responsabilidade de um *area manager* — ou “Definidor de metas”, o qual, em termos hierárquicos, reporta directamente ao director geral da fábrica. Paralelamente à equipa, enquanto estrutura unitária básica da organização de produção, a empresa contempla uma metáfora de equipa no seu sentido mais lato — integrando todos os membros

da empresa e todos os departamentos (incluindo fornecedores) na “família Autoeuropa”.^[7] Numa tentativa de consecução deste princípio, a gestão de recursos humanos tem desenvolvido vários

esforços.^[8] Ora, uma equipa depende mais de cooperação que de hierarquia e, embora seja difícil definir o organograma desta empresa (porquanto é atravessada por funções temporárias de apoio à implementação e arranque da fábrica, especialmente a cargo de pessoas externas de outras fábricas Ford ou VW), a empresa propõe-se ser o menos burocrata possível e ter uma estrutura achatada. Ao pretender uma descentralização de responsabilidades, esta tende por sua vez a assumir uma forma relativamente larga ao nível das chefias intermédias (com um número significativo de “Especialistas de Produção”) que, mais do que uma função de comando ou chefia, é suposto serem os provedores de todo o apoio necessário às equipas que coordenam. A informalidade de tratamento entre chefias e chefiados (passando pelo recurso ao nome próprio em vez de prefixos indiciadores de estatutos diferentes), o uso de um uniforme comum a todos os implicados na produção (independentemente do cargo ocupado), a partilha de um único refeitório, e o direito a benefícios sociais comuns, são símbolos de unitarismo e de mutualismo que procuram reforçar o sentimento de equipa como um todo, onde as relações de interdependência se sobrepõem às de subordinação.

Entre as responsabilidades explicitadas, e formalmente prescritas pela empresa em relação às equipas, verificamos que algumas são de natureza mais apelativa e menos concreta, e que outras possuem um carácter mais preciso, ainda que fundamentalmente orientador; contudo, na generalidade, pode dizer-se que poucas se encontram definidas de uma forma concreta e explícita.

^[9] De acordo com os papéis e responsabilidades definidos pela empresa, concluímos que estamos perante funções que se afastam do modelo fordista convencional. Ao invés deste, ressalta agora evidente um nítido alargamento de funções — a montante e a jusante da produção — recaído sobre cada membro da equipa (dispensando o desempenho de outras funções especializadas). O alargamento de tarefas e responsabilidades recaído sobre os trabalhadores passa pelo controlo da qualidade do produto que têm em mãos — tarefa que correspondia, na organização taylorista, à função dos inspectores de qualidade e, por conseguinte, a um forte supervisionamento. Qual o significado real desta implicação dos trabalhadores no controlo das suas tarefas? Confirma-se, neste caso particular, a hipótese de que os trabalhadores vêem acrescida a sua responsabilidade e autonomia? A nossa observação não permite deduzir que o *empowerment* dilui as relações de poder nesta empresa que se diz descentralizada. As responsabilidades dos trabalhadores de linha crescem de facto, contudo isto não significa que vejam alargada a sua autonomia. Pode dizer-se que o controlo não é completamente visível, talvez até seja latente, mas existe. A autorização, por exemplo, para parar a linha quando surge uma falha no produto, restringe-se a uma mera formalidade definida na “Carta de Deveres e Responsabilidades”; *na prática, nenhum operador o pode fazer sem o aval do facilitador*. Uma paragem de linha, quando não devidamente justificada, pode causar embaraços a quem pressionou o tão temido botão vermelho, incluindo a instauração de processos disciplinares por parte do Superintendente (hierarquia directa mais elevada). Além disso, quando as preocupações com o volume da produção são dominantes, há uma tendência para negligenciar os dogmas do modelo; ou seja, tende-se a descurar-se a estrita aplicação do princípio “fazer bem à primeira”. Acresce ainda que as dificuldades colocadas ao JIT pelo não cumprimento de prazos por parte dos fornecedores, tem implicado fortes constrangimentos a este princípio. Retoricamente, a linha devia parar sempre que surgem anomalias e, portanto, cada vez que há falhas na qualidade das peças entregues pelos fornecedores ou mesmo quando há peças faltantes. Contudo, os custos implicados por essas paragens levam a que a empresa opte, pragmaticamente, por ter uma zona (não prevista inicialmente no *layout*) destinada a retrabalhos e reparações, ou ainda por ter os carros no parque até que as peças em falta sejam fornecidas. Tais evidências vêm pois apoiar o argumento de que, em muitas empresas, o modelo da produção magra não é aplicado holisticamente, mas de uma forma pragmática.

Julgamos que a descentralização de responsabilidades foi de facto acompanhada por uma descentralização do controlo, que deixou de ser visível na sua forma mais directa de supervisão. A lógica dos mercados internos, em que a equipa seguinte é entendida como cliente, leva a que o

controlo se faça na linha, na própria equipa e entre equipas.^[10] Uma vez recebido o produto em mãos, cada equipa é responsável pela sua qualidade (ou pela ausência desta), logo são as

próprias equipas que se autocontrolam para não passar defeitos à equipa seguinte, assim como controlam cada produto que recebem da equipa anterior. Além disso, nenhuma equipa gosta de ser olhada como a causadora de paragens de linha; cada uma pretende ser socialmente reconhecida como eficiente, assim como ver este reconhecimento prescrito em cada “Processo de Avaliação Individual” (IDP). Parece compreender-se assim que o accionamento da luz vermelha seja evitado ao limite máximo.

Parece-nos que o controlo, apesar de descentralizado, não contraria a intensificação dos níveis de controlo exercidos pela gestão. O sistema permite uma forte visibilidade das falhas no acto dos testes de verificação de qualidade, atribuindo-as facilmente às equipas responsáveis. Diariamente são produzidos relatórios onde se discriminam as anomalias encontradas em cada carro fabricado no dia anterior (atribuindo-se, inclusive, níveis de pontuação de acordo com a gravidade do defeito). Posteriormente, estes relatórios são enviados aos fornecedores (equipas) para que sejam aplicadas medidas correctivas apropriadas. Fazem-se ainda exposições diárias sobre estes relatórios, às quais assistem os superiores hierárquicos mais proeminentes — desde os superintendentes ao *area manager*, passando mesmo pela presença do director geral. Neste momento, as equipas falhantes são reconhecidas, e não há superior que as descance até à superação das anomalias verificadas.

Além disso, tal como reza a “Carta de Deveres e Responsabilidades”, as equipas são dotadas de uma *responsabilidade delegada*, desmistificando a noção de autonomia aqui em discussão. As actividades desenvolvidas pelos membros de cada equipa no âmbito do redesenho das funções, do processo ou do equipamento, não são passíveis de aplicação sem o aval prévio do superior imediato que, nestes casos, é o “Especialista de Produção”, ou de outras engenharias responsáveis — como a engenharia de processo ou a industrial. O princípio da autonomia parece ainda desajustado em relação ao sistema de organização *pull*; a velocidade da linha, a standardização de procedimentos e funções, a interdependência entre estações, a redução de todos os desperdícios (tempos, movimentos, *stocks* em linha), são factores que implicam necessariamente fortes restrições às margens de actuação de cada um.

Os mentores da produção magra advogam que este modelo pressupõe que cada trabalhador seja dotado de várias qualificações técnicas, o que lhe permitirá desempenhar tarefas diferentes com a máxima qualidade. Este é de facto o lema desta empresa — uma organização de colaboradores activos, inteligentes, criativos e dotados de formação a vários níveis: postos de trabalho, manutenção, qualidade (incluindo noções básicas de SPC, de normas de qualidade e de custos), segurança, ergonomia, etc. Verificámos que, na prática, esta intenção se polariza, na medida em que o que vem sobressaindo é um sentimento, crescentemente partilhado, de que nem todos tiveram as mesmas oportunidades. Na verdade, se alguns tiveram oportunidades únicas de aquisição de um vasto e intenso leque de competências técnicas (trabalhadores de linha com dois anos de formação, incluindo formação nas casas-mãe no estrangeiro), estes representam uma minoria face

ao largo contingente de trabalhadores de linha que completam a sua formação em mês e meio.^[11] É-lhes prometida formação — componente essencial para a sua progressão dentro da empresa, contudo, esta fica dependente da prescindibilidade na linha de produção. As tarefas a realizar são ainda, em larga medida, tarefas simples; ou seja, a sua execução aprende-se facilmente, não requerendo tanto qualificações técnicas intensivas, mas antes uma grande destreza de movimentos. A pressão imposta sobre o volume ainda não deixou margens para a tão anunciada rotatividade a nível

das equipas, muito menos a nível das estações, ou, ainda menos, das áreas.^[12] A apregoada flexibilidade funcional restringe-se maioritariamente, até à data, a uma zona de produção específica, sendo as competências necessárias apenas aquelas que cobrem essa zona. A título de exemplo, na zona do painel de instruções (*cockpit*), os membros da equipa trocam de funções entre si, mas os seus saberes práticos ficam restringidos a esta zona, ou seja, à montagem daqueles componentes que integram o painel em causa. No início da nossa observação, a rotatividade dava-se após quinze dias, embora presentemente, devido à intensificação crescente do trabalho e à fadiga que se lhe associa, muitos Especialistas de Produção estejam a rodar os membros das suas equipas após o intervalo de refeição. Durante aquele período de dias, ou agora de horas, as tarefas de cada operador são extremamente repetitivas e standardizadas; e, quando “rodam”, desempenham repetitivamente tarefas semelhantes. Parece-nos portanto que estamos de facto perante a presença de tarefas-múltiplas e não de qualificações-múltiplas.

A intensidade de trabalho vislumbra como uma realidade inequívoca. A campainha toca para cada turno de trabalho e durante sete minutos há uma pausa comum a todos; fora deste tempo, é

expressamente interdito quebrar o ritmo de trabalho.^[13] O ritmo pode intensificar-se mais, basta que a pressão sobre o volume aumente. Todavia, problemas de saúde, como tendinites, já começam a ser comuns a algumas estações de trabalho, provocados pela repetitividade, pela fragmentação das funções e pelo ritmo intenso da linha.

Verificámos que as solicitações para que se realize trabalho extraordinário são uma constante, sendo geralmente feitas sobre curto-aviso (como uma ou duas horas antes do turno terminar). Presentemente, todos os trabalhadores acabaram de cumprir o apelo à colaboração para um plano adicional de produção, no qual cada um colaborou com mais 10 horas por semana (54 horas, portanto) durante dois meses. Nas férias, muitos são “convidados” a permanecerem na empresa; convite a que geralmente aderem sem problemas, mas também sem indiferença: “Passe férias cá dentro, passe férias na Autoeuropa” — assim se destaca a ironia de um operador numa das salas de equipa.

Ainda a questão da participação

O melhoramento contínuo — *kaizen* — é o único espaço deixado à iniciativa individual ou colectiva dos trabalhadores e que pode suscitar a “participação” dos trabalhadores. A brochura que explica o processo não deixa dúvidas: “trata-se de uma excelente oportunidade para todos os colaboradores da AutoEuropa participarem na grande meta da nossa empresa — The Best in Class.” “Assim, venceremos a corrida da competitividade”.

O esquema de sugestões e ideias pode envolver um ou vários membros, incluindo a própria equipa. Os formulários, onde deverão constar as sugestões, encontram-se disponíveis em cada *meeting room*.

[14] No campo esquerdo dos mesmos, dever-se-á colocar uma fotografia — ou desenho — do que se propõe melhorar (o estado actual do objecto, do método ou do *layout*); no campo direito, coloca-se o proposto. Para que as ideias sejam elegíveis é ainda necessário contabilizar todos os gastos inerentes à operação (matéria-prima, mão-de-obra directa e indirecta, etc.) e à poupança que a nova ideia

acarreta (a rentabilidade anual possível). [15] Esta contabilização requer que, uma vez tida uma ideia, o originador recorra ao seu tempo extralaboral para se informar junto da Logística, dos fornecedores, das Finanças, ou ainda de outros departamentos sobre todos os custos anuais que o “actual” e o “proposto” envolvem. A implementação de cada sugestão depende do aval, depois de intensa e

rigorosa avaliação, dado por uma equipa formada para este fim. [16]

O melhoramento contínuo apresenta-se, pois, como uma implicação do trabalhador no processo de trabalho através de uma oportunidade de envolvimento no redesenho do seu posto de trabalho. Deste modo, atenua-se a divisão de trabalho entre quem tem responsabilidades sobre a standardização, os engenheiros de processo (a quem cabe a aprovação dos novos desenhos), e quem tem as ideias mas não detém poder para as implementar, os trabalhadores directos. A divisão mantém-se ainda entre quem trabalha na linha e quem confirma quais os tempos óptimos (cronometragem das pessoas e dos equipamentos), ou seja, os engenheiros industriais. Estende-se também entre quem aprova os planos de versatilidade (o especialista de produção) e entre quem os executa, ainda que os possa planear.

Contudo, devemos também ter em consideração a percepção que os próprios trabalhadores têm deste espaço de envolvimento. Os registos da nossa observação no terreno revelam que os trabalhadores sentem um orgulho próprio acrescido quando vêem implementada a ideia que

originaram. [17] Para além do bónus que recebem, o jornal interno da empresa encarrega-se de os promover socialmente, realçando o notável contributo prestado pela sua criatividade, fazendo-os sentirem-se estimados pelos seus colegas e superiores.

Segundo a equipa responsável pelo melhoramento contínuo, o envolvimento dos trabalhadores a este nível tem sido significativo, mesmo quando o sistema de recompensas ainda não estava implementado. Como referimos, a implicação dos trabalhadores neste processo requer que, sem que recebam mais dinheiro por isso (não são pagas horas extraordinárias para estes casos), despendam do seu tempo extralaboral para concretizarem os benefícios da sua ideia. Estes níveis de cooperação manifestados remetem-nos, pois, para uma outra questão, a do consentimento. A criatividade inerente ao envolvimento dos trabalhadores no processo de melhoramento contínuo, ainda que limitada, pode ser encarada como uma manifestação de cooperação relativamente aos objectivos da gestão. Poderemos, pois, concluir que as políticas desenvolvidas pela empresa com o intuito de gerar sentimentos de envolvimento e de compromisso organizacional se encontram legitimadas? Estará assim assegurado o consentimento e, por conseguinte, afastadas todas as fontes de resistência — entendidas como um dos elementos de crise do Taylorismo (Skorstad, 1994)? Em que medida é que este envolvimento nas práticas de melhoramento contínuo mascara uma cooperação *coagida*?

A informação recolhida até ao momento não nos permite uma resposta linear às questões acima levantadas. Parece-nos, contudo, verosímil julgar que muitas das actividades dos trabalhadores, mesmo quando parecem voluntárias, podem ser subsentidas como mandatórias (particularmente no que se refere à participação no sistema de ideias e sugestões, à disciplina, à comparência e à cedência para trabalhar horas-extra). Os trabalhadores desta fábrica

sabem que estão a ser constantemente avaliados pelo seu superior directo e que, com esta avaliação individual, a realizar-se anualmente, dependerão de uma série de factores, como a passagem a um patamar salarial mais elevado, a progressão profissional, ou mesmo a sua passagem de trabalhador temporário a efectivo. Parecem igualmente conscientes que nessa avaliação pesam de igual modo as suas *performances* técnicas como aquelas socialmente valoradas pela empresa, nas quais se destaca a cooperação. Acresce ainda um factor que julgamos relevante: toda a formação comportamental incute valores de orgulho profissional e de auto-estima, o que é posteriormente reforçado pela promoção da estima social de quem é criativo e inteligente; logo, julgamos que aqui reside um importante estímulo ao envolvimento, pois não ser criativo e não ter ideias é ser um membro amorfo dentro da equipa.

Em suma, a “participação” dos trabalhadores está longe de se compaginar com princípios da “democracia industrial”, onde os trabalhadores teriam voz nas decisões estratégicas assumidas pela empresa. “A noção de participação restringe-se, assim, à possibilidade de cada um participar num esquema de ideias e sugestões atinentes a melhorias técnicas no seu posto de trabalho, no processo ou nos próprios meios de trabalho”. A brochura que explica o processo de melhoramento contínuo clarifica as ideias que não podem ser elegíveis: todas aquelas relacionadas com a política da empresa — acordos colectivos, salários, classificações, organização interna, benefícios sociais, modificações que alterem a aparência do veículo, etc. As ideias passíveis de implementação têm incidido sobre redução de custos, redução de tempos mortos no posto de trabalho, simplificação das tarefas, redução de *scrap*, melhorias a nível de segurança, ergonomia, etc. Estamos, assim, perante uma “participação correctiva” (Kissler, 1994), através da qual a empresa logra das capacidades técnicas e da criatividade dos trabalhadores, vendo assegurada a sua viabilidade económica e a sua constante modernização — proporcionadas pela (re)criação de equipamento mais eficiente e pela poupança de capital advinda da redução de desperdícios e de tempos mortos.

Conclusão

Os resultados da nossa investigação levam-nos a rejeitar a tese de que a produção magra supera totalmente o Fordismo, ainda que deste se distancie em alguns aspectos fundamentais. Assim, demonstramos que a produção magra no caso da AUTOEUROPA é uma aliança clara entre continuidade e mudança:

- O trabalho em equipa não pressupõe a alteração de uma estrutura tecnológica sequencial (em cadeia). A organização na linha de montagem e a interdependência entre tarefas são estruturas que fomentam o controlo e limitam a autonomia dos trabalhadores. *Este é, portanto, um elemento de continuidade e de aprofundamento do Fordismo.*
- Verifica-se que o controlo tipicamente taylorista, directo e burocrático, tende a mitigar-se em benefício de níveis de autocontrolo e de disciplina maiores do que os prevalentes no modelo fordista. O acento tónico releva, portanto, da noção de responsabilização e não tanto da de autonomia. Além disso, as responsabilidades que os trabalhadores têm sobre o controlo da qualidade e dos fluxos de produção não eliminam inteiramente o controlo burocrático; na verdade, antes resultam numa integração da burocracia na produção. A vigilância faz-se com o envolvimento dos próprios trabalhadores através dos controlos estatísticos processados informática e imediatamente na estação de trabalho; passa-se, portanto, do exercício de um controlo externo para uma *interiorização* do controlo. *Estes elementos indiciam, assim, uma ruptura parcial com o Fordismo.*
- A flexibilidade funcional não parece implicar, até ao momento, um alargamento considerável de qualificações (ainda que alguns as detenham), mas manifestamente um desempenho alargado de várias funções. *Este constitui um elemento de continuidade parcial do Fordismo.*
- Julgamos que, apesar de limitada, a criatividade existe e é encorajada por várias políticas empresariais. Existem ainda as actividades de melhoramento contínuo que, apesar de aparentemente voluntárias, são fortemente incentivadas e até, em certo sentido, compelidas. Estas requerem, por sua vez, níveis de envolvimento e de compromisso compagináveis com uma actuação que ultrapasse o contratualmente estabelecido. *Esta evidência apresenta-se como um elemento de ruptura com o Fordismo.*
- O esquema de ideias e sugestões é ele próprio limitativo da criatividade dos trabalhadores, uma vez que não considera as sugestões e ideias relativas às políticas da empresa; deste modo, o envolvimento dos indivíduos circunscreve-se meramente à esfera da produção. Ainda, as sugestões dadas são submetidas a um processo de avaliação; na realidade, nenhum “originador” tem autonomia para implementar as suas ideias sem que primeiro tenha o aval da equipa responsável. A este envolvimento, que os promotores do modelo apelidam de “participação”, nós sugerimos — uma vez constatadas as limitações existentes e a discrepância entre retórica e realidade — a noção “metáfora da participação”. *Estamos, portanto, perante um elemento de ruptura parcial com o Fordismo.*

Referências Bibliográficas

- Adler, P. (1993) "Time-and-Motion Regained", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Berggren, C. (1992) *The Volvo Experience: Alternatives to Lean Production in the Swedish Auto Industry*, Houndmills, Basingstoke: Macmillan.
- Berggren, C. (1993) "Lean Production - The End of History?", *Work, Employment and Society*, Vol 7, No 2, June.
- Burawoy, M. (1982) *The Politics of Production*, London: Verso.
- Casaca, S. F. (1995) "A socialização dos indivíduos e a ideologia empresarial", *Organizações e Trabalho*, nº 14.
- Delbridge, R. e P. Turnbull (1992) "Human Resource Maximization: The Management of Labour under Just-in-Time Manufacturing Systems", in *Reassessing Human Resource Management*, P. Blyton e P. Turnbull (eds), London: Sage.
- Delbridge, R., Turnbull, P. e Wilkinson, B. (1992) "Pushing back the frontiers: management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 7, No. 2, Autumn.
- Garrahan, P. e P. Stewart, (1992) "Work Organisations in Transition: The Human Resource Management Implications of the 'Nissan Way'", *Human Resource Management Journal*, Vol 2, No. 2, Winter.
- Jurgens, U., T. Malsch e K. Dohse, (1992) *Breaking From Taylorism: Changing Forms of Work in the Automobile Industry*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kissler, L. (1994) "Industrial Modernization by Workers' Participation", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 15.
- Kovács, I. (1994) "Participação no trabalho no contexto de competitividade", *Organizações e Trabalho*, 12 (Outubro).
- Manwarring, A. e S. Wood (1985) "The Ghost in the Labour Process", in D. Knights, H. Wilmott e D. Collinson (eds.) *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process*, Aldershot: Gower.
- Parker, M. e J. Slaughter (1993) "Surviving Lean Production: Two Auto Workers Locals in the United States", comunicação apresentada "The Lean Workplace Conference", Centre for Research on Work and Society, York University, Ontario, Sept 30- Oct 3.
- Sandberg, A. (1993) "Volvo human-centered work organization - the end of the road?", *New Technology, Work and Employment*, Vol. 8, No. 2 (September).
- Skorstad, E. (1994) "Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 15.
- Stoleroff, A. e S. Falcão Casaca "Requisitos Sociais e Culturais Da Produção Magra e o Processo de Indução dos Trabalhadores", Actas do IV Congresso da APSIOT, 29-30 Novembro de 1994, Fundação Gulbenkian, Lisboa.
- Turnbull, P. (1988) "The limits to 'Japanisation' - Just-in-Time, labour relations and the UK automotive industry", *New Technology, Work and Employment*, Vol 3, No 1, Spring.
- Wilkinson, B., J. Morris e M. Munday, (1993) "Japan in Wales: a new IR", *Industrial Relations Journal*, Vol. 24, No. 4 (December).
- Wilkinson, A., M. Marchington, J. Goodman & P. Ackers (1992) "Total Quality Management and Employee Involvement", *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, No. 4, Summer.
- Womack, J. P. , D. T. Jones e D. Roos (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Womack, J. P. and D. T. Jones, (1995) "From Lean Production to the Lean Enterprise", *Harvard Business Review*, Vol, No , March-April.
- Wood (1991) Wood, S. J., "Japanization and/or Toyotaism?", *Work, Employment and Society*, Vol. 5, Nº 4, December 1991.
- Wood, S. (1993) "The Japanization of Fordism", *Economic and Industrial Democracy*, Vol 14.

Anexo: da "Carta de Deveres e Responsabilidades" da Autoeuropa

Responsabilidades e deveres da equipa de produção:— satisfazer os clientes (produzir somente produtos «em ordem») e assegurar uma boa execução do trabalho - *best-in-class*

- exercer auto-responsabilidade delegada
- ter conhecimento das técnicas básicas de SPC (controlo estatístico da qualidade)
- identificar, analisar e apresentar soluções para problemas inibidores da qualidade (peças, ferramentas, métodos, etc), utilizando o método 8D para solução de problemas
- Aperfeiçoar continuamente a qualidade e manter relatórios desses melhoramentos; implementar estratégias para eliminação de custos
- § participar no sistema de ideias e sugestões

- § experimentar periodicamente processos alternativos
- § integrar alterações de engenharia e actualizar folha de especificação do posto de trabalho, coordenar essas alterações com o outro turno por forma a normalizar métodos de trabalho comuns
- evitar utilização desnecessária de energia
- corrigir defeitos ou parar a linha para chamar assistência
- efectuar manutenção preventiva e correctiva e manter boas práticas de arrumação e limpeza
- lidar com «sucata» e estar preparado para fazer reparações caso surja uma peça defeituosa
- estabelecer elos de comunicação com «clientes» e «fornecedores»
- incluir na folha de especificação do posto de trabalho informações sobre clientes (*feed-back* das auditorias e dos testes de qualidade) e dados de *benchmarking*
- alcançar versatilidade dentro da equipa, colaborando com o plano de implementação fornecido pelo facilitador
- cumprir prazos, ou seja, assegurar o fornecimento contínuo e consistente do produto à próxima estação (cliente), de acordo com JIT
- construir apenas o que a agenda de prazos requer
- manter inventário especificado na folha de especificação do posto de trabalho (entregas em sequência, segundo *Kan-ban*)
- efectuar recuperação de prazos
- organizar o desenho das funções de equipa por forma a favorecer a entrega de prazos
- apoiar a equipa na selecção de novos membros, aconselhando os melhores candidatos ao EP
- elaborar os próprios planos de desenvolvimentos de carreira e identificar necessidades de formação
- manter registo de horas trabalhadas e dá-lo ao facilitador para registo de folha de pagamento
- elaborar planos de comparência para a equipa
- ter consciência de qualidade, ergonomia, segurança e ambiente
- assitir às actividades sociais promovidas pela empresa
- apoiar missões, valores e princípios orientadores da empresa

[1] A prescrição anunciada inclui ainda uma receita sobre novas relações industriais, mas trataremos disso num outro trabalho.

[2] Sandberg (1993: 83) refere-se à fábrica da Volvo (Uddevalla) como “an icon for a European, human-centered and productive industrial organization”. “Uddevalla represents a fundamental break from the once-dominant Taylorist mode of work-organization... The assembly-line disappeared and was substituted by a system of well-qualified, autonomous groupwork organization; advanced automation in the handling of production-material; the principles are co-determination in the planning and a minimum of levels in the organization. In Uddevalla a small work-group of around 9 people built the whole car. There were no supervisors.” (Sandberg, 1993:83-84)

[3] “With JIT ‘perfection’ means the continuous rationalisation of production, operating the production process with ever fewer workers upon whom the costs of production fluctuations and the burdens of productivity improvement are concentrated.” (Turnbull, 1988: 11)

[4] Na óptica de Burawoy (1982), o enfoque dado ao consentimento e ao envolvimento traduz-se num novo regime de controlo assente num “despotismo hegemónico”.

[5] Para Kovács (1994: 21) esta discrepância resulta da perspectiva que orienta a procura do envolvimento: “Frequentemente, a promoção numa perspectiva tecnicista de algumas formas de participação, tais como círculos de qualidade, grupos de animação, não aumentam a participação de facto, por deixarem intactos os principais factores da não-participação ligados à organização do trabalho: conteúdo pobre do trabalho e conhecimentos limitados”.

[6] A análise deriva dos resultados de dois anos de acompanhamento intensivo e de investigação recorrente a várias técnicas — observação directa, entrevistas e aplicação de questionários.

[7] Expressão frequentemente utilizada, inclusive pelo novo administrador Ralph Rosignolo na sua carta de apresentação em Agosto de 1995. Nesta mesma carta ele anuncia a sua “forte crença no trabalho em equipa”.

[8] As políticas vão desde a selecção rigorosa de trabalhadores portadores do perfil adequado à pertença da equipa-família até à formação contínua em métodos, técnicas, normas e atitudes. O binómio indução-formação é por nós encarado como um mecanismo de ressocialização próprio ao carácter da empresa como *greenfield site* que, juntamente com outros meios, contribui para a formação de uma consciência de equipa nos indivíduos recrutados (Stoleroff e Casaca, 1994; Casaca, 1995).

[9] Recolhidas de um documento interno da empresa, utilizado como referência às funções em causa, a chamada “Carta de Deveres e Responsabilidades” (veja-se em anexo).

[10] A própria organização do *layout* pretende ser concordante com os princípios de planeamento inerentes à produção magra. Assim,

todos os esforços — apesar das dificuldades práticas — estão orientados para que o sistema funcione em contraposição ao sistema fordista do “empurra” (*push system*) - onde as encomendas são dadas simultaneamente a todas as estações da linha. A produção magra dá, pois, primazia ao sistema do “puxa” (*pull system*), onde a encomenda original é dada, em primeiro lugar, à última estação da linha; assim, garante-se que só o que é preciso é produzido, atendendo mais uma vez à regra *todo o excesso é desperdício*.

[11]

Estes trabalhadores adquiriram competências que os tornaram técnicos qualificados de grande valor para o desempenho da empresa (possibilidade que certamente nunca teriam se dependessem do sistema de educação técnico-profissional nacional). São os denominados Técnicos 3 e ocupam todos a função de facilitadores ou líderes de equipa.

[12]

A empresa afirma que uma rotatividade de âmbito mais alargado poderá ocorrer; isto é, os trabalhadores da Montagem Final, por exemplo, poderão integrar equipas na área da Pintura, por exemplo, se o mercado interno o permitir. Contudo, esta possibilidade depende do aval do superior directo, que, por sua vez, só pode disponibilizar o trabalhador de linha se as exigências da produção permitirem, ou se já tiver recrutado alguém para o seu lugar. Devido à azáfama quotidiana imposta pelo ritmo da produção, esta rotatividade tem sido praticamente impensável.

[13]

Todavia, ainda que cada trabalhador tenha direito a sete minutos de pausa durante o seu dia de trabalho, está previsto que no futuro isso deixe de implicar uma paragem de linha. De momento, o número total de pessoas necessárias para trabalhar ainda não foi recrutado, pelo que ainda não há o denominado *relief man* (estando esta função a ser desempenhada, quando necessário, pelo facilitador).

[14]

Sala existente próximo da linha de produção/montagem e que se destina a cada zona — duas equipas. Trata-se de um espaço onde se realizam as reuniões sobre a *performance* da equipa, se analisam os problemas, se estudam as medidas correctivas e onde se tratam todas as outras tarefas — preenchimento de horas de trabalho, dados sobre absentismo, acidentes, etc.

[15]

Resultante do rácio entre o custo total do investimento e as poupanças por gastos de operação.

[16]

Esta é composta pelo especialista de produção da zona, por engenheiros industriais e de processo, por especialistas em segurança, em ergonomia e ainda por pessoal das finanças.

[17]

Cada ideia eleita é pontuada de acordo com os benefícios que traz para a empresa. O trabalhador vai recebendo pontos (expressos num vale-compras) que, depois, troca por bens materiais em lojas que fizeram um acordo com a AUTOEUROPA para este fim. Os bens são variados e a brochura de propaganda é muito apelativa: desde viagens de cruzeiro, a discos, passando por relógios, perfumes, computadores, etc.