

O MODELO JAPONÊS EM DEBATE: pós-fordismo ou japonização do fordismo

Stephen Wood

“Defendemos que uma análise da organização industrial pós fordista deve considerar seriamente as profundas transformações na produção e nas relações de trabalho que ocorreram no Japão durante as últimas quatro décadas.” (Kenny e Florida, 1989, p. 142)

“Seja qual for a situação da produção em massa no Ocidente, ela está viva e próspera no Japão (...) Um exame, mesmo superficial, dos novos produtos de consumo revela que a produção em massa não está em declínio, mas em expansão, particularmente no Japão.” (Sayer, 1989, pp. 668-670)

“Os fabricantes japoneses podem não ter ainda convergido para um, modelo puro de especialização flexível; como muitos experimentos ocidentais de reorganização industrial, porém, eles se desenvolveram muito além de uma concepção alternativa de neofordismo ou de produção flexível em massa.” (Hirst e Zeitlin, 1990, p. 34)

Introdução

O fordismo emergiu nos anos 70 como elemento central nos debates da sociologia do trabalho, estimulado, em grande parte, (a) pela teoria da desqualificação de Braverman (1974), que provocou uma controvérsia sobre o processo de trabalho, e (b) pela escola francesa da regulação, com sua interpretação da crise capitalista como uma ‘crise do fordismo’. Mais recentemente, -conceitos como os de especialização flexível e pós-fordismo têm assumido o primeiro plano. O centro do debate tem se deslocado, portanto, da desqualificação para a flexibilidade, a qualificação polivalente e a organização coletiva, que vêm sendo chamadas, nos círculos gerenciais, de trabalho em equipe. Assim como o fordismo trouxe novo ímpeto a boa parte da sociologia do trabalho nos anos 70 e início dos 80, o conceito de pós-fordismo promete agora ter o mesmo efeito.

A atenção prestada ao Japão tem sido igualmente significativa parva sociologia do trabalho, particularmente no que diz respeito à importância que as formas de organização do -trabalho e as relações industriais vêm recebendo nas tentativas de compreender o notável desempenho econômico do país. No início dos anos 70, o livro de Dore, *British factory, Japanese factory* (1974), reanimou a sociologia do trabalho e reacendeu o interesse pelo tema da convergência. Nos últimos anos, o exemplo japonês trouxe novo alento ao debate sobre o processo de trabalho, pelo menos na Grã-Bretanha, desde que alguns comentaristas descobriram o que vieram a chamar de ‘japonização’ da organização do trabalho (Oliver e Wilkinson, 1988). Sem dúvida, é ainda prematuro e, talvez, conceitualmente um tanto simplista defender essa idéia (Wood, 1991); mas não é de todo irrealista - pelo menos na Grã-Bretanha, novamente - falar de uma substancial ‘japonização’ da teoria do processo de trabalho, embora isso também possa ser um pouco exagerado.

Cada vez mais associados ao pós-fordismo, o Japão e a difusão de seus métodos de organização têm ocupado uma posição central em boa parte da ciência social moderna. O problema, então, é se os métodos e práticas japoneses significam uma ruptura com o fordismo, conforme afirmaram, entre outros, Toliday e Zeitlin (1986, p. 28). Trata-se de saber se esses métodos e práticas modificam radicalmente ‘princípios centrais’ do fordismo e introduzem um

sistema de produção qualitativamente novo, a que Zeitlin e Tolliday preferem chamar - seguindo Piore e Sabel (1984) - de especialização flexível, em vez de pós-fordismo. Ou se, ao contrário, os métodos são uma continuação, um aperfeiçoamento, do fordismo, implicando talvez 'grande avanço' na mesma direção dos sistemas fordistas (*ibid*, p. 20). Neste caso, teríamos uma espécie de 'japonização' do fordismo.

Roobeck (1987), criador da expressão 'japonização do fordismo', referia-se especialmente à maneira como o fordismo se desenvolveu no Japão em um contexto muito diferente daquele das economias ocidentais do pós-guerra. No Ocidente, o fordismo desenvolveu-se nos marcos de um Estado do Bem-Estar, com sindicatos fortes e acordos políticos corporativistas, condições que, a seu ver, estão ausentes no Japão. Embora eu reconheça a importância do contexto, quero concentrar-me, neste ensaio, na questão do processo de trabalho. Considero, assim, que a expressão 'japonização do fordismo' se refere à possibilidade de as empresas japonesas introduzirem inovações neste processo. A expressão pode também ser usada num segundo sentido, para referir-se ao modo como o Japão entrou no 'debate fordista', ou seja, na controversa discussão sobre a natureza, a crise potencial e a superação do modelo, que tem sido um dos estímulos para o pós-fordismo.(1) Esse debate inclui o que chamo de aparato conceitual fordista da escola francesa da regulação,(2) bem como as utilizações menos holistas e deterministas do termo, mais centradas no processo de trabalho (Littler, 1982, por exemplo). Abrange ainda a discussão sobre o fim do fordismo, sustentada pelos teóricos do pós-fordismo e da especialização flexível. Neste ensaio, faço algumas observações críticas acerca de ambas as concepções de 'japonização' e proponho, particularmente, que existe uma 'japonização do fordismo', pelo menos no Japão, fato que enfraquece os argumentos daqueles que levam o debate ao pós-fordismo mais extremado.

Este ensaio divide-se em quatro seções. A primeira introduz o leitor nos principais parâmetros do debate sobre o Japão e o processo de trabalho; na segunda, apresento algumas críticas à discussão mais geral sobre o fordismo e seus desenvolvimentos; na terceira, focalizo a questão específica do Japão; na última parte, desenvolvo a tese de que as principais características do chamado modelo japonês de gestão (o *just in time* etc.) seriam mais bem analisadas no âmbito do neofordismo. Nas seções conclusivas, levanto alguns dos problemas mais importantes que ainda precisam ser examinados para que possamos mudar significativamente o campo do debate, livrando-nos de uma discussão rigidamente dicotomizada entre fordistas e teóricos do processo de trabalho, de um lado, e defensores do pós-fordismo, de outro.

A 'japonização' da teoria do processo de trabalho

Tanto os defensores da especialização flexível quanto os pós-fordistas tendem a concluir - como ilustra a citação de Hirst e Zeitlin na epígrafe deste ensaio - que o Japão avança rapidamente em direção a um novo modelo de organização, tendo renunciado à produção em massa. Seus opositores recorrem ao mesmo exemplo japonês para solapar a tese do pós-fordismo, argumentando, como Sayer na citação em epígrafe, que a produção em massa está bem viva e florescente no Japão. Com base na associação entre o Japão e a produção em série, poderíamos então concluir que o caso japonês é uma nova ilustração da tendência à desqualificação dos processos capitalistas de trabalho, à moda de Marglin (1974) e Braverman (*op. cit.*). No aparato conceitual fordista, o Japão representaria, dessa maneira, uma espécie de fordismo 'avançado'.

Há, contudo, uma terceira possibilidade: a de que o exemplo japonês coloque problemas tão graves aos conceitos fordistas e pós-fordistas que exija uma revisão, ou mesmo o abandono, dessas noções. Sayer (1989) e Williams *et. al.* (1987), de fato, reivindicam essa posição, embora tenham usado o mesmo exemplo para ressaltar que a produção em série mantém sua importância. Defendendo que "a produção em massa não está em declínio, mas em expansão, particularmente no Japão", Sayer (1989, p. 671) contesta a hipótese de uma crise básica do fordismo. Os problemas da produção em massa que porventura existam no Ocidente resultam do êxito dessa produção no Japão; isto é, "são determinados de fora, a partir da concorrência do Japão e dos novos países industrializados". No entanto, Sayer termina indagando sobre a relevância do fordismo, ou, mais especificamente, do aparato conceitual fordista, pelo menos no caso japonês. Isso porque "enquanto o Japão apresenta formas de organização semelhantes àquelas descritas sob o rótulo de 'especialização flexível', ele também reúne outras características que não podem ser subsumidas em quaisquer das versões ocidentais do fordismo ou do pós-fordismo" (*op. cit.*, p. 667).

Assim, embora Sayer continue a falar de produção em massa fordista no Ocidente, convida-nos a discutir a relevância do contraste entre fordismo e flexibilidade, além do próprio valor do fordismo como conceito central.

Williams *et al.*, indagando se “o fordismo alguma vez predominou”, vão mais além e explicitamente defendem essa crítica, pois o conceito esconde muitas diferenças e cria um estereótipo nada esclarecedor.

Apesar das diferenças entre as concepções de Hirst e Zeitlin, Williams *et al.* e outros analistas envolvidos no debate fordista, uma clara semelhança os aproxima: todos atribuem ao modelo japonês um significado teórico fundamental, não só por sua atual prática econômica global, como também por uma certa tendência a defini-lo como caso histórico peculiar.

Hirst e Zeitlin (1990, p. 33) levam-nos a concluir que, aparentemente, ainda existe outro ponto de semelhança no pensamento dos diversos analistas: o de caracterizarem da mesma maneira alguns aspectos fundamentais do sistema japonês. Esses aspectos são assim definidos pelos dois autores: ritmo acelerado de renovação de modelos e de desenvolvimento de novos produtos; flexibilidade produtiva alcançada por meio de inovações organizacionais, como o suprimento just *in time* de componentes; troca rápida de matrizes ou linhas de montagem adaptadas para vários modelos; predominância da rotação de cargos, do trabalho em equipe e de outras formas de flexibilidade funcional em amplos segmentos da força de trabalho; e importância da ‘relação de subcontratação’ entre grandes e pequenas empresas.

Dada a aceitação implícita das principais características do modelo japonês, chamá-lo de pósfordismo, neofordismo ou qualquer outra coisa é uma questão de semântica. Refletindo sobre a solução japonesa aos problemas do balanceamento e das rigidezas da linha, Sayer diz que, na verdade, chamar suas conseqüências de neo, pós-fordismo ou até de um tipo de produção não fordista é, antes de tudo, uma questão de semântica. Sua atitude de aparente desdém em relação a esses problemas não se deve, porém, a uma recusa às questões conceituais; é que, para ele, o fato fundamental é a prosperidade atual da produção em massa no Japão.

Hirst e Zeitlin, ao contrário, querem mostrar que uma análise da mudança de natureza na estratégia manufatureira japonesa nos leva para além do modelo fordista. Os elementos fundamentais da indústria japonesa são a rápida mudança de produtos ou modelos e o aumento da flexibilidade. A transformação no que esses autores chamam de antigas indústrias de produção em massa alerta-nos para o movimento em direção à especialização flexível que ora observamos no Japão. Para Hirst e Zeitlin, a indústria japonesa vinha adotando métodos de produção em massa durante seu período de crescimento no pós-guerra, mas, hoje, as empresas líderes “vêm aumentando sensivelmente o ritmo de inovação de produtos, expandindo a gama dos modelos que podem ser fabricados com determinada combinação de homens e máquinas e devolvendo responsabilidade aos fornecedores pelo suprimento de componentes, montagem final e desenvolvimento de produtos”. Afirmam que tal tendência já ultrapassou os limites de uma concepção alternativa de neofordismo ou produção em massa flexível. Para eles, o debate não precisa mais ser travado em termos de uma dicotomia entre especialização flexível e produção em série, mas sim entre especialização flexível e pós-fordismo. Defendem enfaticamente que se estabeleça uma diferenciação entre os dois últimos conceitos, alegando que a noção de pós-fordismo implica um quadro de referência determinista (embora a especialização flexível seja claramente pós-fordista, no sentido mais óbvio do termo).

Apesar da insistência de Zeitlin em levar o debate para o terreno do ‘fim do fordismo’, outros analistas ainda estão dispostos a discutir o problema anterior: se o êxito japonês é prova da difusão da especialização flexível ou um desenvolvimento da flexibilidade dentro da produção em massa. Ademais, também existem aqueles que indagam, como Sayer e outros, se o exemplo japonês não estaria propondo uma questão mais fundamental: se é possível discuti-lo com os conceitos atualmente disponíveis ou se ele exigiria novos termos. Não será o caso japonês um reforço à posição de que esses conceitos têm pouca relevância interpretativa em escala mundial, isto é, fora do próprio Japão?

Duas discussões, freqüentemente misturadas, desenvolvem-se, portanto, no interior do que se poderia chamar de ‘japonização’ do debate sobre o processo de trabalho: (a) uma que se ocupa da exata localização do Japão no interior do aparato conceitual fordista, ou seja, se é um caso de fordismo simples, de neofordismo, de pós-fordismo, de especialização flexível ou até mesmo de pré-fordismo; e (b) uma discussão mais básica, sobre o valor e a relevância desse arcabouço conceitual).

Questões conceituais internas ao debate

Antes de mais nada, há uma série de problemas conceituais. Em primeiro lugar, os autores não usam os conceitos da mesma maneira. A principal noção do debate - o fordismo - pode ser e é frequentemente usada de diferentes maneiras. Para certos autores, o conceito é sinônimo, alternativamente, de taylorismo, produção em massa, linha de montagem automatizada. Para outros, fordismo refere-se a todo um modo de vida (por exemplo, De Vroey, 1984, p. 52). Enquanto certos autores limitam sua aplicação ao processo de trabalho e aos métodos de gestão, outros querem inseri-lo num conjunto de conceitos gerais voltados para a explicação das sociedades como um todo. Realmente, para os teóricos da escola da regulação o fordismo é uma premissa científica que, empregada no âmbito de seu aparato conceitual) geral, permite identificar uma época particular do capitalismo - aquela em que a produção em massa prosperou, as rendas reais aumentaram regularmente e o consumo em massa desenvolveu-se em ritmo acelerado.

Em segundo lugar, há muitas vezes uma indeterminação, ou generalidade, no uso de certos termos, ainda que ocupem uma posição central na argumentação dos autores. Um bom exemplo é a utilização que Sabel (1982, p. 33) faz do conceito de fordismo: “uma expressão abreviada que indica os princípios organizacionais e tecnológicos característicos da grande fábrica moderna”. Outro exemplo é a especificação inadequada das alternativas ao fordismo. Pára uma certa imprecisão em diversas explicações, tanto da especialização flexível, quanto do pós-fordismo.

Em relação à especialização flexível, por exemplo, quase não se dá atenção ao montante exato da flexibilidade de que se está falando (Block, 1985, p. 500; Wood, 1989a, pp. 15-16; 1988b, pp. 28-29). As fábricas de automóveis - um dos exemplos mais citados no debate - podem produzir diferentes modelos dentro da mesma linha, carros de linhas diferentes, carros e caminhões ou automóveis num dia e outro produto no dia seguinte? Com efeito, há o perigo de que a tese da especialização flexível se torne, ela mesma, altamente flexível, permitindo predizer qualquer coisa que seu proponente deseje.

A expressão pós-fordismo ficou também mal definida em muitas de suas utilizações iniciais. A noção de fordismo parecia ser tão bem-conhecida e aceita que falar de sua superação não colocava problema algum. As explicações iniciais foram mais claras no nível dos cargos; seu objetivo principal parecia ser o de chamar a atenção para a reestruturação não só da divisão horizontal do trabalho - como fizeram os que primeiro usaram o termo neofordismo - quanto da divisão vertical. (3) A natureza exata da reestruturação, entretanto, não foi explicada de modo detalhado. Quando exaltavam a reestruturação pós-fordista, os autores geralmente se referiam apenas a um conjunto de supostas práticas modernas - a polivalência, o *just in time*, a operação flexível, o achatamento das hierarquias gerenciais, o trabalho em equipe - sem que, infelizmente, fosse feita uma análise suficiente das práticas indicadas por esses termos. Em consequência, certas práticas, como o trabalho em equipe, são tratadas pelos pós-fordistas de modo homogêneo, presumindo-se, muitas vezes sem nenhuma crítica, que elas implicam automaticamente a requalificação. Outro exemplo é a tendência generalizada de assimilar um tipo de manutenção (em que se dá aos operadores responsabilidade pela conservação parcial ou total de suas máquinas) ao alargamento da qualificação, ou à polivalência, sem que se faça uma discussão da extensão em que foi alterada a natureza do trabalho de manutenção. O uso de certas máquinas modernas não terá permitido tamanha rotinização ou simplificação das tarefas de manutenção que se pode agora deixá-las ao encargo de níveis inferiores na organização?

Terceiro, há problemas quanto ao estatuto teórico de diversos conceitos e argumentos. Certos autores parecem usar os conceitos de fordismo e pós-fordismo como ‘tipos ideais’, em relação aos quais se contrapõem os acontecimentos históricos reais. O problema é que, dessa maneira, o debate pode jamais ultrapassar o tema da utilidade dos conceitos e do julgamento do grau em que as empresas ou as sociedades deles se aproximam, com todas as restrições e incertezas que cercam os modelos ideal-típicos. A própria expressão ‘tipo ideal’ muitas vezes se insinua na discussão como uma espécie de defesa contra críticas que lembram que o mundo não se conforma nem ao modelo pós-fordista, nem à especialização flexível. Defesa semelhante é o recurso à noção de tendência, frequentemente pouco especificado. Mathews (1989, p. 192), por exemplo, defendendo de críticas empíricas os teóricos do pós-fordismo e da especialização flexível, argumenta que eles estão se referindo a uma “tendência que se poderia manifestar nos anos 90, dadas certas condições favoráveis”; em sua opinião, “eles não estão *descrevendo* uma direção dominante”. Há, portanto, um problema de fundo quanto ao estatuto teórico dessas afirmações, mais especificamente, quanto à sua falsificabilidade. Ademais, o argumento pode facilmente tornar-se normativo; autores como Sabel, Zeitlin e Hirst, por exemplo, assumem abertamente um tom doutrinário, instando as empresas, os políticos e os acadêmicos a adotarem medidas de promoção da nova era da especialização flexível.

Não resta dúvida de que todas essas asserções persuasórias se fundamentam em fortes objeções às supostas deficiências da produção em massa, ou fordismo. Realmente, nas teses do pós-fordismo e da especialização flexível predomina uma tendência a afirmar a existência de um problema, cada vez mais generalizado, com que se deparam as formas de organização fordistas, tidas como preponderantes no imediato pós-guerra, em determinados sentidos. Embora alguns autores admitam que a tendência principal não representa ainda o pós-fordismo ou a especialização flexível, na plena acepção desses conceitos, acredita-se que a crise do modelo e as tentativas de solucioná-la são muito significativas. Essa questão nos conduz a alguns problemas mais substantivos.

Problemas substantivos internos ao debate

Primeiro, há diferenças entre as teorias quanto à natureza exata do ‘problema do fordismo’. Para Piore e Sabel (1984), o problema reflete a maior fragmentação das preferências dos consumidores e o desajuste entre os antigos regimes de produção em massa e a necessidade de atender a demandas de mercado crescentemente heterogêneas. Para a escola francesa da regulação, a crise do taylorismo e do fordismo originou-se não de seu fracasso, mas do seu êxito, já que a ênfase recai sobre os limites ao aumento da produtividade dentro das condições de organização existentes, consideradas fordistas. O argumento é que as linhas de montagem estão perfeitamente equilibradas, os cargos foram analisados à perfeição quanto aos ‘conteúdos de trabalho’ e os tempos definidos aos operários foram estabelecidos em níveis ótimos. Para Piore e Sabel, a crise é um reflexo da obsolescência do fordismo diante dos novos padrões de consumo, enquanto para os teóricos da escola da regulação trata-se mais exatamente da exaustão do fordismo, que não pode gerar ganhos adicionais de produtividade. É importante terem mente essas diferenças. No modelo da especialização flexível, os problemas do fordismo são exógenos ao sistema produtivo; na teoria da regulação, eles residem em seu interior - para sermos mais precisos, em seus limites.

Um problema observável em grande parte da discussão é que as teorias pós-fordistas são tratadas homogeneamente, não se dando suficiente atenção às suas diferentes raízes e implicações (Bagguley, 1991, por exemplo). Os próprios defensores dessas teorias têm procurado, nos últimos anos, retificar a falha (Hirst e Zeitlin, 1990; Jessop, 1990). Mas, até agora, não se fez tentativa alguma para especificar com clareza qual das teorias é mais válida. Ainda há uma inadequada análise da natureza exata da crise; tende-se a assimilá-la aos problemas permanentes das economias ocidentais, especialmente à lentidão do aumento da produtividade e à inflação salarial dos anos 70.

Mas o que nos vem afligindo cada vez mais é a definição da natureza da chamada ‘crise do fordismo’. Será assim tão evidente a saturação dos mercados, mesmo num país relativamente afluyente como os EUA? Será, de fato, de tanta utilidade esse conceito? Supondo que sim, ainda parece prematuro falar, como fez Mathews (1989, p. 30), de tamanha saturação dos mercados que a ‘lógica fordista’ tenha sido ‘radicalmente’ abalada, quando se sabe que a demanda por automóveis, aparelhos de televisão e eletrodomésticos aumentou nos países da OCDE durante os anos 80. E o que dizer do contínuo crescimento da demanda por novos produtos, como microcomputadores, vídeos e *fast food*? A maioria dos bens associados à ascendência do Japão no comércio internacional constitui, além disso, exemplos clássicos de mercadorias massificadas, como máquinas fotográficas, transistores, televisores, automóveis. O Japão, mais do que qualquer outro país, tem aberto seus mercados aos novos produtos massificados, como videocassetes e gravadores.

Grande parte dos argumentos pós-fordistas parece ser uma fusão da concepção de ‘crise do fordismo’ com o aumento da concorrência estrangeira que os fabricantes ocidentais têm enfrentado, particularmente a japonesa. Conforme diz Sayer (1989, p. 670) “as dificuldades da produção em massa fordista ocidental não são tanto determinadas de dentro quanto de fora, na forma da concorrência japonesa e dos novos países industrializados”. De certa forma, esses analistas estão apontando para uma crise da produção em série no Ocidente.

De fato, certos autores, como Mathews (1989, p. 29), ao relacionar os diversos fatores que limitam a expansão do chamado sistema fordista, incluem explicitamente o desafio do “Oriente, primeiro do Japão e depois dos imitadores da produção em massa, como a Coreia do Sul, Hong Kong, Taiwan e Cingapura”. Além do mais, há o perigo de exagerar-se a extensão da concorrência e o grau da devastação causada ao empresariado ocidental. Em certo ponto do livro de Mathews (1989, p. 31), fabricantes do Extremo Oriente são tratados da mesma forma que os da Europa Oriental, como se todos estivessem conquistando grandes fatias de mercados ocidentais estratégicos. Se, de um lado,

os dados do comércio internacional não sustentam essa hipótese (Schoenberger, 1989), de outro, uma rápida olhada nas estradas mostra que os Yugos e os Ladas não chegam a representar uma grave ameaça aos produtores ocidentais de automóveis, nem as multinacionais têm-se disposto a exportar carros do Hemisfério Sul para os mercados mais estabelecidos, embora tenha sido observado um deslocamento da produção para o Sul da Europa durante os anos 80.

Em terceiro lugar, os teóricos das duas correntes tendem a pressupor todo um conjunto de associações, em vez de examiná-las em profundidade ou tratá-las como contingentes. O exemplo mais evidente é o modo como se vinculam automaticamente fordismo e desqualificação. Uma consequência tem sido a excessiva concentração em apenas um elemento da organização fordista - o operário de linha de montagem -, negligenciando-se, por exemplo, a criação de novas qualificações, especialmente as funções de engenharia industrial ou os operários especializados necessários à fabricação de ferramentas, ao conserto de máquinas etc. Outra decorrência é atribuir à linha de montagem o monopólio da rigidez e do rigoroso controle gerencial, desde que a linha se tornou “uma metáfora para a degradação do trabalho e o controle do capital”, como diz Linn (1987, p. 129), no rastro da teoria do processo de trabalho de Braverman. Pode insinuar-se, então, a pressuposição de que onde não há linha de montagem também não há rigidez e falta de autonomia, fazendo com que os métodos de transmissão automatizada sejam vistos como inerentemente flexíveis.

Entre teóricos das duas correntes, também se nota uma tendência a presumir que a padronização acompanha passo a passo os mercados relativamente estáveis, caracterizados por um ritmo lento de mudança de produtos, pouca ou nenhuma modificação nos modelos durante seus ciclos de vida e importância secundária da qualidade em relação à competição via preços. Ao contrário, numa era pós-fordista, preferências e produtos não padronizados impõem constantes modificações e variações nas mercadorias, rápido desenvolvimento e introdução de novos produtos ou serviços, além da primazia da qualidade sobre o preço, tanto do ponto de vista dos fabricantes quanto dos consumidores. Como afirmam Piore e Sabel (1984, p. 17), ela é “uma estratégia de permanente inovação: uma adaptação à contínua mudança”. Supõe-se, ainda, que a adaptação incessante esteja “baseada na utilização múltipla e flexível dos equipamentos, dos operários especializados e (...) signifique um renascimento de formas artesanais de produção”.

Como afirmei em trabalho anterior (Wood, 1989a, p. 15), o perigo dessa concepção é pressupor, sem a devida análise, toda uma série de relações. Entre estas, a de que o aumento da fragmentação e da complexidade do mercado ‘demanda’ uma tecnologia flexível, a qual ‘demanda’ um operário ‘flexível’, visto como uma espécie de ‘artesão polivalente’. Conforme propus nesse ensaio (*ibid*, pp. 15-20), é possível contestar toda essa linha de argumentação. Atender a necessidades definidas pelo cliente, por exemplo, pode não alterar significativamente a extensão do uso de peças padronizadas. Cerca de 90% das máquinas de comando numérico produzidas por uma empresa japonesa que visitei eram específicas para o cliente e, no entanto, 90% das peças utilizadas eram padronizadas, aproveitáveis, portanto, em uma grande variedade de equipamentos. Uma outra crítica é a de que nem sempre o uso extensivo de tecnologia flexível e a receptividade às flutuações do mercado exigem grandes mudanças na divisão do trabalho ou aumentos substanciais nos ciclos de trabalho, mesmo em relação aos operários especializados (Shaiken et al., 1986; Wood, 1988b).

Quarto, há inúmeros problemas envolvidos no contraste entre o sistema de produção em massa e o de produção flexível. A aproximação entre fordismo e inflexibilidade negligencia um aspecto básico do taylorismo: o de ter buscado um tipo de projeto de postos de trabalho que permitisse reduzir ao mínimo os tempos de treinamento, de modo que as empresas pudessem auferir ao máximo o que hoje se chama flexibilidade numérica ou externa (Atkinson, 1988; Streeck, 1987, p. 290); ou seja, facilitar a demissão e admissão de pessoal. O contraste é também historicamente inexato, posto que as idéias de Alfred Sloan, por exemplo, tão fundamentais para o desenvolvimento da General Motors e da produção em massa de automóveis, visavam exatamente introduzir flexibilidade no fordismo ‘clássico’ (Meyer, 1989).

Quinto, há um progressivo repúdio à idéia de viabilidade de uma transformação *dentro* do fordismo, em vez de uma transformação do fordismo, que seriam as chamadas soluções neofordistas. Observa-se, cada vez mais, um afastamento do ponto de partida da suposta ‘crise do fordismo’ ou produção em massa para o abandono das estratégias neofordistas, a pretexto de que elas estão fadadas ao fracasso, não constituindo verdadeiras soluções aos problemas do modelo fordista; além disso, as gerências vêm se informando sobre soluções mais novas e consideradas mais

autênticas. Dá-se então prioridade, na argumentação e na investigação da realidade, às formas recentes - consideradas mais viáveis - de organização, relegando-se a ampliação da produção em massa ou dos melhoramentos neofordistas.

No final dos anos 70 e início dos 80, quando se falava muito em neofordismo, havia realmente diferentes utilizações do conceito. Recorria-se a ele, em todos os casos, para aludir aos vários processos através dos quais a 'crise do fordismo', embora definida diversamente, vinha sendo enfrentada sem provocar mudanças fundamentais nos processos de produção. Apontavam-se as mudanças em um ou outro nível da automação, nas estruturas de cargos das empresas ou na divisão espacial do trabalho. Os analistas, entretanto, divergiam na concepção da crise. Subjacente às diferenças de concepção estava o contraste acentuado entre as teorias da especialização flexível e da regulação. Aglietta (1979) e outros teóricos da escola da regulação empregavam o termo neofordismo de forma tal que todas as mudanças eram ajustamentos fordistas, pois mantinham uma nítida separação entre concepção e execução e o trabalho desqualificado permanecia sendo a norma.

Para Sabel, a evolução neofordista refletia principalmente uma falha gerencial em compreender corretamente as implicações da nova situação de mercado sobre a organização do trabalho e a divisão espacial da produção. Os programas de controle das condições de trabalho (*quality of worklife*) na indústria automobilística norte-americana, por exemplo, foram apenas adaptações parciais e refletem uma certa hesitação das gerências quanto a mudanças em grande escala na organização do trabalho, comparáveis à especialização flexível. O 'carro mundial' - o paradigma da reestruturação neofordista da divisão espacial do trabalho, na opinião de Sabel - foi uma aberração que fracassou economicamente e não conseguiu harmonizar-se com a crescente diferenciação dos gostos dos consumidores (Sabel, 1984). O pós-fordismo edificou-se sobre o suposto de que a reversão da divisão do trabalho, a tecnologia flexível e a reconcentração geográfica da produção em 'distritos industriais' constituiriam o cenário futuro, a alternativa economicamente viável.

Ao contrário, o uso inicial feito pelos franceses do termo neofordismo operava numa perspectiva de acentuar a necessidade do controle gerencial e a separação total entre concepção e execução (Braverman, 1974). No limite, escreveu Aglietta (1979, p. 126), as gerências têm de separar concepção e execução, para garantir a sobrevivência do regime de acumulação intensiva. Uma contestação desse pressuposto está implícita no recente empenho dos teóricos da escola da regulação em abandonar o neofordismo pelo pós-fordismo. Na realidade, trata-se de uma reação ao que eles vêem não só como uma fusão de relações horizontais - entre postos diretos e indiretos, por exemplo -, mas como um colapso da hierarquia: a separação entre o trabalho de programação e de operação de máquinas-ferramenta, entre outros. Pode ser que, anteriormente, esses analistas tenham considerado tais fatos como inevitáveis, por causa da influência de um suposto imperativo de desqualificação que, hoje, percebem estar em processo de dissolução.

Embora às vezes se use a expressão neofordismo de modo preciso e se estabeleça claramente sua diferença em relação ao pós-fordismo, nem sempre foi assim. Na verdade, existe uma tendência à multiplicação dos termos em uso em algumas discussões; quando os autores descobrem que as situações não se enquadram na forma pura, procuram inventar uma outra palavra, dentro da terminologia fordista, que apreenda melhor o caso em questão. Uma ilustração disso é a noção de 'fordismo híbrido' - um caso exemplar não só por ser mal definido, mas também por gerar problemas sobre o 'tipo ideal' contra o qual se comparou a realidade. Alguns participantes do debate revelam uma particular predisposição para rotular indiscriminadamente, ficando implícito que, se é possível pôr um rótulo em alguma coisa, é que ela foi bem explicada ou compreendida. É possível, também, que esteja havendo um jogo de diferenciação de rótulos. Kenny e Florida (1988, 1989), por exemplo, embora pareçam estar trabalhando com a noção de pós-fordismo, introduzem o termo 'fujitsuismo', mas, infelizmente, não explicam seu significado exato ou suas vantagens em relação ao primeiro conceito, de uso mais comum. Além disso, esses autores às vezes escrevem como se o novo termo fosse sinônimo de pósfordismo, enquanto, pelo menos uma vez em seus artigos, dizem que o 'fujitsuísmo' está 'além do pósfordismo'. Essas e muitas outras confusões do debate fordista começam a afligir as discussões a respeito do Japão.

Debatendo o caso japonês

Vimos que as tentativas de compreender o Japão através dos conceitos fordistas ou de apresentá-lo como caso típico de pós-fordismo ou de especialização flexível têm se multiplicado. Às vezes, as duas interpretações vêm ao mesmo tempo. Infelizmente, essas tentativas refletem muitos problemas que aponte. Os autores nem sempre têm

clareza a respeito do nível de análise em que estão operando, de modo que, ao usarem o conceito de pós-fordismo em relação ao Japão, fica muitas vezes obscuro se estão se referindo apenas ao processo de trabalho, ao sistema geral de organização ou ao conjunto da sociedade. Há um perigo concreto de que palavras como 'Japão', 'exemplo japonês' e até mesmo 'sistema de gestão *just in time*' sejam usadas de modo quase intercambiável. Nas páginas que se seguem estarei me referindo basicamente à organização japonesa do trabalho e, em particular, ao sistema *just in time*, concentrando-me no tratamento dado por alguns autores mais importantes.

Sob outro ângulo, os analistas podem não estar usando o termo fordismo de maneira uniforme. Kato e Steven (1989) ilustram bem o problema: raciocinando com os conceitos da teoria da regulação, eles querem inferir a resistência no chão-de-fábrica na definição de pós-fordismo, assim como o seu eventual efeito sobre o aumento da produtividade e, em consequência, sobre a precipitação de uma 'crise do fordismo'. (4) Acreditam que a resistência está de certo modo ausente no Japão, o que os leva a concluir que o país é pré-fordista. Seu trabalho apresenta, contudo, uma certa contradição entre essa conclusão e uma visão ultrafordista do Japão, uma vez que a falta de resistência leva à 'superexploração'. Kato e Steven querem também atribuir o *status* de pró-fordismo ao sistema *just in time*, e nisso são absolutamente claros.

No entanto, não justificam a hipótese, nem a desenvolvem. É evidente que Kato e Steven, assim como outros, estabelecem uma conexão entre fordismo e empresas verticalmente integradas, ou consideram essa ligação como outra característica do fordismo. Entendem que o padrão complexo de relações entre empresas e os acordos de subcontratação são o reverso da integração vertical que teria caracterizado as indústrias ocidentais de produção em massa. Dessa maneira, implicitamente, eles introduzem o sistema *just in time* no contexto da subcontratação. Não parece haver vantagem ou razão alguma para incluir a resistência operária ou a integração vertical na definição de fordismo; na realidade, fazê-lo pode induzir a erro e ser um total equívoco.

Conforme acentuam Kumazawa e Yamada (1989), as relações japonesas de trabalho deveriam ser usadas para contestar o pressuposto da onipresença da resistência operária. A resistência não é de modo algum inevitável, mesmo nos processos de trabalho altamente rotinizados e menos opressivos. Relações de trabalho antagônicas podem ter caracterizado grande parte do desenvolvimento histórico da indústria automobilística; mesmo nesse caso, entretanto, não houve uniformidade no tempo e no espaço.

Além do mais, é duvidoso se houve mais conflitos nos setores fordistas do que nos segmentos industriais não fordistas, como sugere Sayer (1989, p. 66) - o exemplo da indústria de mineração logo nos vem à mente. Em grandes segmentos do processo de produção fordista, especialmente nos eletrodomésticos, nos eletrônicos de consumo e na indústria de componentes - inclusive onde o emprego feminino não necessariamente predomina no nível operativo - jamais se verificou uma expressiva resistência operária.

De igual modo, há sérios riscos de exagerar-se a extensão da integração vertical nas indústrias ocidentais de produção em massa. No que parece ter sido o apogeu da indústria automobilística norte-americana - o exemplo mais citado de verticalização - houve considerável variação entre as 'três grandes empresas' do ramo no grau de integração vertical de cada uma delas. Os números relativos à produção de peças dentro da própria General Motors, a empresa mais integrada, nunca superaram a casa dos 70%. Segundo fontes das companhias, no auge da integração os dados da General Motors eram de 70%, os da Ford de 50% e de apenas 30% na Chrysler, porcentagens relativas ao número de peças produzidas dentro das empresas. Quanto ao valor da produção, os dados da General Motors (única fábrica para a qual disponho de informações) indicam entre 60% e 65%. Na Ford, a porcentagem estava diminuindo durante os anos 80, enquanto na General Motors a produção interna diminuiu apenas ligeiramente no mesmo período.

Usado com excessiva liberalidade, o conceito de flexibilidade vem sempre associado ao Japão, mas, novamente, sem uma especificação clara de seu significado e de sua referência. Kernny e Florida (1988) definem o pós-fordismo pelo aumento da flexibilidade, que apontam como característica do Japão. Muita coisa, no entanto, permanece inexplicada, pois não se esclarece a natureza desse aumento. Pelo menos no que se refere ao processo de trabalho, esses autores tendem a explicar o pós-fordismo a partir de sua concepção do que é a organização japonesa - não classificação de cargos, sobreposição de regras de trabalho e produção organizada em tomo de equipes de trabalhadores que realizam conjuntos de tarefas (Kenny e Florida, 1989, p. 144) - e de uma comparação implícita com o fordismo tradicional, ao estilo norte-americano. Mas quando se expressam de modo mais claro, eles se tomam

excessivamente categóricos: a produção japonesa se baseia num sistema *just in time* de relações entre produtor e fornecedor, e as famosas linhas de transmissão e esteiras rolantes - tão estimadas pelos fabricantes norte-americanos - são substituídas por sistemas modulares, passíveis de reconversão. A Primeira afirmação não prenuncia necessariamente o pós-fordismo, e a segunda é um exagero flagrante. Além de duvidosas muitas afirmações sobre o Japão incluem pressupostos normativos, como se o êxito econômico desse país decorresse de novas formas de organização, afastadas da ‘crise do fordismo’.

Essas observações nos levam ao núcleo da contradição existente em boa parte do pensamento a respeito do Japão e nos recolocam problemas mais substantivos. Se, como pensa Jessop (1990), o pós-fordismo implica a resposta a alguma crise dentro do fordismo, a suposição de que ele foi introduzido no Japão deve refletir, por uma questão de lógica, a ocorrência de problemas passados. Mas se não houve crise do fordismo nesse país, ou mesmo se não houve fordismo, o Japão, “como sempre, representa um problema”, para usarmos os termos do próprio Jessop.

Dada a centralidade da produção em massa durante o ‘milagre japonês’, parece legítimo perguntar, pelo menos em relação ao Japão: onde está a crise do fordismo? E o que dizer sobre os resultados obtidos pela gestão japonesa na superação de alguns dos mais insistentes problemas dos sistemas fordistas de produção em massa, como a prioridade da quantidade sobre a qualidade; a complexidade dos balanceamentos de linha e a exigência de extrema atenção na realização de tarefas monótonas? Apesar de aparentemente preocupados com os sistemas de produção, Piore e Sabel, bem como os demais pós-fordistas, negligenciam ou mesmo esquecem esses aspectos. Volto a afirmar que, para os autores franceses da escola da regulação, a crise do fordismo apareceu porque as gerências foram muito bem-sucedidas na implantação desse modelo. O que se enfatiza são os limites ao aumento da produtividade dentro dos atuais arranjos fordistas. Na opinião de Piore e Sabel, isso decorre do arcaísmo dos processos fordistas de trabalho, inadequados ao mercado.

Nenhuma das duas teorias atribui grande importância aos problemas do dia-a-dia da administração dos sistemas de produção. O aspecto decisivo, para Piore e Sabel, é a excessiva inflexibilidade desses sistemas. Para os teóricos da escola da regulação, o fordismo já atingiu sua conclusão lógica: aperfeiçoou-se a tal ponto que se tomou impraticável obter ganhos adicionais de produtividade dentro dele.

Um aspecto primordial do modelo japonês de gestão, no entanto, é o de ter ressaltado a importância dos problemas cotidianos do taylorismo, enfrentando-os de modo inovador, pela criatividade das gerências e o maior envolvimento dos trabalhadores, em relação ao que ocorre no fordismo convencional. Na verdade, o exemplo japonês permite que se discuta até que ponto as gerências ocidentais têm sido bem-sucedidas na administração do seu próprio fordismo. Afinal, que êxito é esse, em que se constroem carros nos quais as partes internas se soltam antes que o restante da carroceria se desgaste? Que tipo de sucesso obtinham as gerências quando a produtividade caía, em vez de aumentar? Essas indagações nos lembram a possibilidade de haver melhores modos de lidar com certos problemas de gestão do que aqueles contidos na prática fordista tradicional ou nas intenções originais de Taylor. Em certo sentido, os problemas do dia-a-dia jamais são resolvidos (pelo menos, não para sempre). Lida-se com eles de maneira mais ou menos bem-sucedida. Assim, é ilusória até mesmo a frase de Sayer, para quem os aperfeiçoamentos japoneses “resolveram a maior parte dos problemas de balanceamento e de rigidez da linha de montagem”. Os problemas rotineiros sempre existirão e têm que ser continuamente administrados. Nunca são eliminados. A questão é como enfrentá-los. No caso da qualidade, por exemplo, sempre haverá arranhões nos painéis de controle dos automóveis, como me disse o gerente de uma filial japonesa. A questão é decidir entre colocá-los assim mesmo (porque, afinal, ninguém vai reparar), jogá-los fora, analisar as causas do defeito e tentar reduzir sua incidência, ou ainda envolver mais os trabalhadores para que aumente a possibilidade de evitar erros e de fazer certo logo da primeira vez.

Será neofordista o modelo japonês de gestão? Sem dúvida, a gerência japonesa obteve excelentes resultados na solução de alguns problemas permanentes dos sistemas fordistas de produção. Entre estes, o da qualidade, do balanceamento da linha e da redução do excesso de horas paradas, em parte através do maior envolvimento de “pessoas que têm um conhecimento prático das tarefas”, como costumam dizer operários e gerentes. Contudo, o sistema *just in time*, ou ‘toyota’, como se tomou conhecido (Monden, 1983), avançou mais do que isso: é uma autêntica inovação que se desenvolveu dentro do fordismo e levou a novos princípios.

Segundo Ohno (1988, pp. 93-109), o fordismo tinha dois fundamentos básicos: a eliminação do desperdício,

de material e de esforços, e a produção para consumo de massa. Na prática, ele acentuava o último princípio, acarretando superprodução ou subutilização do capital, o que intensificava o problema do desperdício em geral. O método *just in time* se desenvolveu como uma forma de aumentar a utilização da capacidade instalada, na medida em que os engenheiros tentavam reduzir o tamanho dos lotes sem gerar deseconomias inúteis, procurando, por exemplo, diminuir os tempos de preparação das máquinas. O resultado foi o desenvolvimento de novos princípios básicos de gestão, que colocavam em xeque as diretrizes subjacentes à prática do fordismo, ainda que não fossem inerentes à sua teoria. Esses princípios podem ser assim apresentados: só é possível produzir eficientemente com grandes lotes ou com longo tempo de operação das máquinas, e uma utilização mais intensiva da capacidade supõe a existência de grandes estoques intermediários de material e de produtos primários. A esses fundamentos acrescentava-se a aceitação da idéia - falar aqui em princípio seria muito forte - de que só se pode melhorar a qualidade da produção elevando-se os custos. O sistema japonês reverte esses princípios: mostra que é possível produzir eficientemente com lotes menores; que a minimização dos estoques intermediários e o suprimento *just in time* de peças 'perfeitas' aumenta o rendimento do processo; e que é possível melhorar a qualidade sem incorrer em custos adicionais. Conforme disse em outro trabalho (Wood, 1989b), o *just in time* não chega exatamente a reverter os dogmas fundamentais da produção em massa, como às vezes se pensa, mas reverte os modos convencionais de operacionalizá-los.

O sucesso na adoção do *just in time* depende de importantes elementos do aparato fordista - não os substitui -, particularmente a medição e padronização, exata e cuidadosa, do trabalho. Assim, soa falso o argumento pré-fordista de Kato e Steven. Se pudessem ocorrer flutuações desordenadas no tempo de execução de uma tarefa, de que maneira se poderia garantir a produção e distribuição *just in time*, ou mesmo decidir o que é uma distribuição *just in time*? Apesar desse sistema depender de uma considerável dose de padronização e de uma exata e detalhada medição do trabalho, a abolição dos estoques intermediários, a centralização do controle de qualidade e a soberania do engenheiro industrial foram todos postos em foco pela experiência japonesa. Nesse sentido, o sistema japonês representa uma transformação significativa no interior do fordismo e justifica a noção de neofordismo. A concepção de que o modelo japonês não passa de uma forma de fordismo 'avançado', de que ele simplesmente aperfeiçoou o fordismo, nos parece, então, muito limitada. Na medida em que a abordagem japonesa - ou 'toyota' - envolve operários e supervisores na engenharia e no planejamento da produção (Wood, 1989b, 1991), modificam-se radicalmente certas dimensões fundamentais do taylorismo.

No fordismo, tais funções eram uma prerrogativa da gerência. As técnicas *kaisen* (Wickens, 1987, p. 46) pretendem tornar os trabalhadores conscientes de que cada um deles realiza a função do engenheiro industrial. Visam a desenvolver sua percepção da necessidade de continuo aperfeiçoamento, levando-os a renunciar ao que o gerente de uma fábrica japonesa do Norte da Inglaterra descreveu como *plateau thinking*, isto é, a tendência a parar de inventar novas maneiras de fazer as coisas, depois de atingir um certo nível de realizações. Contudo, algumas premissas da implantação bem-sucedida dos 'novos' métodos não se contrapõem totalmente ao taylorismo. É perfeitamente concebível que operários integrantes dos pequenos grupos de trabalho, ao estilo japonês, retomem aos seus postos fortemente 'taylorizados'. Um sindicalismo 'fraco' e processos intensivos e muito complexos de seleção, por exemplo, reproduzem as próprias palavras de Taylor. O que já não é tão obviamente taylorista é a ampla utilização de sistemas de avaliação e treinamento para necessidades futuras e para a escolha dos mais capacitados, além da conseqüente segmentação do mercado interno de trabalho. Maiores oportunidades de treinamento, o aprendizado voltado para necessidades futuras e seu uso como instrumento de seleção dos melhores candidatos à promoção são processos distintos da ênfase fordista no treinamento para necessidades imediatas e para o desempenho de tarefas minuciosamente definidas. Mas a gerência japonesa continua a projetar postos de ciclos curtos, a fragmentar a mão-de-obra e a operar segundo concepções de trabalho padronizado.

Kato e Steven, além de Doshe *et al.*, acentuam a existência de um controle gerencial irrestrito e quase absoluto no Japão. "Os trabalhadores japoneses há muito perderam o controle sobre o processo de trabalho, e cada um deles funciona por sua própria conta", escrevem Kato e Steven (1989, p. 22). Técnicas de gestão como os 'círculos de controle de qualidade' são mecanismos engenhosos "de garantir que as reuniões dos operários se realizem para discutir modos de promover os interesses da gerência, em vez dos interesses dos trabalhadores, e que a dinâmica predominante seja mais de competição do que de cooperação". Doshe *et al.* afirmam igualmente que o "toyotismo nada mais é do que a prática dos princípios organizacionais do fordismo, diante das prerrogativas quase ilimitadas da gerência". Assim, o toyotismo seria uma espécie de 'fordismo avançado'.

Entretanto, afirmo há pouco que os japoneses fizeram inovações nos princípios de organização para aperfeiçoar o conhecimento global da empresa e, particularmente no nível do chão-de-fábrica, o diagnóstico das habilidades. As opiniões de Kato e Steven, e talvez em menor extensão a de Doshe *et al.*, fundamentam-se por demais no problema do trabalho e atribuem pouca importância às questões do mercado, da tecnologia e da concorrência. A perspectiva de Kato e Steven confere primazia total à ‘luta de classes’.

O que, no entanto, interessa reter dessas análises é a importância da competição dentro do processo japonês de trabalho (Kumazawa e Yamada, 1989).

Entretanto, ao se referirem ao trabalhador como indivíduo, Kato e Steven sugerem, equivocadamente, que a competição se produz inteiramente à custa da cooperação ou da solidariedade operária. Na realidade, parece-me que a organização japonesa é tão interessante exatamente por sobrepor competição e trabalho em equipe, bem como métodos inovadores de gestão e intensificação do trabalho.

Discutindo o envolvimento dos trabalhadores no Japão, os pós-fordistas, ao contrário, foram longe demais no sentido inverso, o da concepção de um ‘fordismo avançado’, como sustentam Doshe *et al.* Primeiro, a organização do trabalho é caracterizada, de modo superficial, pelo trabalho em equipe altamente cooperativo, sem que se admita a existência de seu inverso, a competição dentro da equipe, ou o contexto que a promove - o mercado de trabalho segmentado dentro da empresa e a ausência de um verdadeiro mercado externo de trabalho para trabalhadores especializados.

Segundo, no pós-fordismo permanece uma vinculação não esclarecida entre trabalho em equipe e requalificação. Nas palavras de Mathews (1989, p. 140), “no Japão, dá-se especial importância aos operários altamente qualificados, *autônomos*” (o grifo é meu). O autor adverte, porém, que há implicações tayloristas na organização do trabalho. Deixando de lado essa advertência, o que importa observar é o uso acrítico do termo *autônomo*. Qual é a autonomia de trabalhadores vigiados de perto por supervisores que os avaliam regularmente, que lideram as reuniões diárias das equipes e formam sua opinião pelo nível de produção da véspera e os detalhes do trabalho e dos problemas a serem enfrentados no dia seguinte? De mais a mais, os trabalhadores não dão sugestões espontaneamente, seguindo um processo de descobertas acidentais. Eles são treinados para a criatividade, para o trabalho em grupo, com métodos estatísticos, a fim de se capacitarem a participar do *kaizen*, a estratégia do aperfeiçoamento contínuo. Dada a desconsideração dessas dimensões da ‘vida em grupo’ nas explicações sobre o Japão, dificilmente se escapa da conclusão de que as concepções pós-fordistas (e suas fantasias) são incapazes de compreender o papel do operário no sistema. Convencionou-se que, sociologicamente, o fordismo é uma configuração particular de papéis que gira em torno do engenheiro industrial. O modelo japonês, ao contrário, se constrói em torno do supervisor. Por causa do papel central deste último e do líder do grupo, mesmo no ‘círculo de controle de qualidade’ e em outras atividades dos pequenos grupos - que, por sua vez, são vigiados pela gerência - a participação do trabalhador guarda muito pouco da autonomia associada ao moderno quadro social e técnico.

Como a forma de organização do trabalho é quase mecanicamente associada à flexibilidade, não há espaço para discutir as rigidezas predominantes. Na sociedade japonesa, a forma mais evidente de rigidez é a permanente discriminação entre trabalho masculino e feminino e a extrema inflexibilidade dos empresários em relação às mulheres. Isso nos traz de volta ao ponto inicial, ou seja, à caracterização do Japão feita por Hirst e Zeitlin e ao pressuposto de que, de modo geral, todos concordam com a definição dos fatos. Uma primeira conclusão das idéias expostas aqui é a de que isso talvez não seja verdade. Acima de tudo, a caracterização feita por Hirst e Zeitlin sobre os eventos fundamentais da industrialização japonesa retira do seu contexto alguns fatores principais. Subtraído da segmentação do mercado de trabalho (Kumazawa e Yamada, 1989; Wood, 1989b), o envolvimento dos trabalhadores, por exemplo, é apresentado numa perspectiva unilateral, nos induzindo a considerar apenas o aspecto cooperativo do trabalho em equipe, e não a competição e a rigorosa vigilância.

Além do mais, no Japão e em outros lugares, é discutível a extensão em que se aplica o modelo de gestão *just in time*. Mesmo na indústria automobilística, exemplo mais celebrado, seu uso varia entre as empresas. Na própria Toyota, diferentes peças são distribuídas segundo esquemas distintos. Na área dos eletrônicos de consumo, por exemplo, em que a troca de modelos é muito rápida - fala-se numa frequência de cada três meses - o *just in time* não é muito prático. É comum manter estoques para certas etapas do processo de produção, a fim de facilitar eventuais

mudanças de última hora nos planos. Em consequência, alguns estoques podem não ser necessários e, em última análise, são desperdiçados. Essas práticas levantam a questão de se o *just in time* não seria muito mais um fenômeno da produção em massa padronizada, ou principalmente da fabricação de automóveis. De fato, o *just in time* é um modelo desenvolvido no rastro da engenharia e da gestão ocidentais de produção em série.

Também é importante atentar para o fato de que, embora os analistas pareçam apoiar a necessidade de encarar o modelo japonês do ponto de vista histórico, eles tendem a conceber suas principais características de modo bastante estático. O que tem sido analisado como modelo japonês de gestão se desenvolveu durante longo tempo e está longe de ser um padrão generalizado no próprio Japão. Voltamos assim ao ponto de partida, ao problema proposto pelos que descrevem do aparato fordista, como Williams *et al.*, por exemplo. Lidar com a diversidade é um problema tanto para os estudiosos do Japão quanto para os que levam a noção de fordismo ao extremo da teoria da regulação.

Conclusões

A primeira e mais evidente conclusão que se pode tirar das minhas observações sobre o debate em torno do fordismo e do Japão é que não há consenso claro. Os problemas são muito mais do que semânticos, e os autores freqüentemente debatem e criticam-se entre si usando conceitos e quadros de referência distintos. A segunda conclusão é mais especulativa: em boa parte da discussão, parece estar subentendida a idéia de que o Japão é um caso excepcional.⁽⁵⁾ Isso fica explícito em Kato e Steven, que identificam a peculiaridade japonesa com o alto nível de conformidade no trabalho. Acrescente-se a isso a noção de que o capitalismo se desenvolveu através de etapas, misture-se tudo com a noção de fordismo e se chegará a uma das conclusões seguintes: ou o Japão é pré-fordista ou é um caso de pós-fordismo. Para os defensores desta última linha, como Kenny e Florida (1989, p. 144-5), parece que o Japão é, até agora, único em seu pósfordismo, mas o próprio êxito de sua transferência mostra que o modelo também pode se desenvolver e estabelecer com êxito em outros lugares.

Minhas afirmações neste ensaio sugerem que não há razão para se tomar como ponto de partida a idéia de que 'o Japão é único'. Muitos aspectos desse país, inclusive aqueles geralmente considerados como traços distintivos, diferem apenas em grau, e não em espécie, dos que se observam em outros países desenvolvidos. A rigidez a que nos referimos antes - o elevado grau de segregação de gênero no mercado de trabalho, por exemplo - não é peculiar ao Japão.

A tendência atual, quando o debate está consolidado no terreno 'fordista', é de as discussões se tomarem desnecessariamente polarizadas entre fordistas ou teóricos do processo de trabalho, de um lado, e pós-fordistas, de outro (Wood, 1989a, p. 10). Quanto aos que discutem o Japão, as posições extremas se encontram entre os pré ou ultrafordistas e os pós-fordistas. Desse modo, corre-se o risco de menosprezar a crítica de todas as outras interpretações e de presumir-se, correlativamente, que as objeções refletem a força dos argumentos contrários e que toda crítica formulada por um dos lados significa irrestrita aceitação da posição oposta. Se a teoria de Kato e Steven e, de modo geral, a teoria do processo de trabalho estão ameaçadas por uma formulação excessivamente unidimensional, reduzindo tudo ao controle do trabalho, a teoria pós-fordista corre o risco de misturar todo um conjunto de elementos que supostamente caminham no mesmo sentido - a tecnologia, a escala de produção, as qualificações da mão-de-obra, a flexibilidade dos postos, as estratégias de mercado, a internacionalização e a diferenciação de produtos-, negligenciando-se a multidimensionalidade desses elementos.

De certa maneira, meu ponto de partida foi tratar o fordismo, o taylorismo e mesmo as novas formas de organização - sejam elas trabalho em equipe ou outra coisa qualquer - como multidimensionais. Essa é a principal importância do convincente estudo de Berggren (1980) sobre a passagem sueca para os 'grupos semi-autônomos'. Pelo menos nesse caso particular, o trabalho revela que é possível reverter certos aspectos do taylorismo, modificar alguns e reforçar outros, além de deixar intactos os demais. Pode-se aplicar esse argumento ao Japão. O modelo japonês de gestão (*just in time* e 'círculos de controle de qualidade'), na medida em que envolve os trabalhadores na engenharia industrial, reverte determinadas dimensões do fordismo - sua ênfase taylorista numa nítida e absoluta separação entre as responsabilidades gerenciais e a concepção. No entanto, sustentei que a gestão japonesa continua a projetar postos de trabalho de ciclo curto e a fragmentar a mão-de-obra e as tarefas segundo concepções de trabalho padronizado. O modelo japonês não se desenvolveu isolado dos progressos na teoria ocidental de administração, nem desligado dos fundamentos do pensamento japonês original sobre a administração da produção. O modelo busca, ao mesmo tempo,

superar algumas fragilidades permanentes do fordismo e avançar em relação a elas. O *kanban* e o *kaizen* devem ser tratados como autênticas inovações na teoria e na prática da gestão (Wood, 1989b e 1991). Considerá-los assim não é igual a dizer que os métodos japoneses viram pelo avesso os dogmas centrais da produção em massa.

Pode-se compreender melhor o modelo japonês de gestão como um amálgama entre as teorias correntes de organização, ainda que baseadas na administração científica, e as novas descobertas, principalmente os métodos de produção *just in time*, as formas recentes de controle de qualidade e a importância atribuída ao estreitamento das relações entre fornecedores e usuários finais. O exemplo japonês ilustra, portanto, o argumento de que precisamos de concepções mais matizadas a respeito das formas de organização do trabalho. É preciso, por exemplo, distinguir claramente entre equipe de trabalho no Japão, com sua forte ênfase na supervisão estrita e na avaliação dos trabalhadores, e o que se costuma tomar como o modelo sueco de grupos semi-autônomos, que operam quase sem supervisão. Além disso, é necessário analisar detalhe as variedades de trabalho em equipe, mesmo no Japão e em outros lugares, e não tratar a palavra 'equipe' de modo indeterminado, potencialmente descuidado. A pesquisa empírica deve tentar descobrir se determinadas formas de trabalho em equipe alteram de algum modo os níveis de qualificação. Não se pode presumir a priori que elas sempre elevem as qualificações. Muita coisa ainda está por fazer. Sabemos pouco sobre os detalhes cotidianos da dinâmica da vida industrial japonesa, ou seus processos e orientações de planejamento a longo prazo, para emitir os julgamentos definitivos que são feitos pelos analistas interessados na questão (embora possamos compreender suas razões). Tentei demonstrar que a importância do Japão está em chamar a atenção para as contradições existentes em nossas concepções sobre o fordismo e, de modo mais amplo, para muitas questões da ciência social moderna. Os persistentes problemas conceituais sobre a coexistência de individualismo e coletivismo, cooperação e competição, conflito e consenso, são apenas expostos mais abertamente pelo caso japonês. Não são descobertos por ele. Portanto, para mim, o Japão dá uma importante contribuição à tarefa de recompor o campo do debate a respeito do processo de trabalho, ao qual me referi em outro texto (Wood, 1989a). Espera-se que também venha a oferecer subsídios relevantes. Até o momento, a centralidade da produção em massa no desenvolvimento japonês implica, sem dúvida, que pode ser por demais prematuro o abandono de uma concepção de fordismo, assim como as novas áreas de produção em série: fac-símiles, microcomputadores, impressoras e pizzas, alguns dos principais produtos dos anos 80.

Um problema básico é o de como analisar o fato óbvio da diversidade no interior do capitalismo. É possível que um resultado dos atuais desenvolvimentos seja o aumento das diferenças. Outra questão: até que ponto queremos levar adiante a discussão da importância, atual ou passada, da produção em massa? Até o ponto de contestar toda a concepção fordista que sustenta o debate, como fazem Williams et al. (1987)? Mesmo se não quisermos ir tão longe - e nada do que eu disse encoraja isso -, resta o problema de como devemos proceder. As tentativas de explicar ou compreender a diversidade através de estudos de caso de empresas não nos têm levado muito longe - apenas a uma relação de fatores explicativos, como faz a abordagem contingente da teoria das organizações. O exame da diversidade, especialmente no plano dos níveis de qualificação, exige que se tome como unidade de análise todo um processo de produção. É excessivamente restritivo concentrarmo-nos nas montadoras; precisamos olhar para o processo completo de produção de automóveis, do começo ao fim.

No exame da diversidade encerra-se também o problema de que quanto mais se olha para os detalhes das práticas, mais se percebe a necessidade de reconhecer diferenças. Isso para mim não é simplesmente uma questão de grau de abstração, como dizem Burawoy e Lukacs (1989). Para tomarmos o exemplo da gestão sueca - ou japonesa - pode-se tratar ambos os casos como formas de trabalho em equipe e depois, em alto nível de abstração, considerá-los como pertencendo à mesma categoria. Mas, a um exame mais acurado, observa-se que são tão diferentes que ficamos constringidos com a assertiva inicial.

Finalmente, deve-se evitar toda concepção exagerada do papel teórico do modelo japonês de gestão, bem como de seu significado empírico. O desafio proposto pelo caso japonês não é necessariamente o de localizar seu lugar numa escala entre pré e pós fordismo, ou mesmo de formular novos conceitos. E, sobretudo, o de entender o papel e o desenvolvimento do processo de trabalho fordista em um novo campo de debate, no qual conceitos como os de autonomia, modelos de controle soma-zero e mesmo flexibilidade possam ser de menor importância.

A 'japonização do fordismo' - em minha opinião, o neofordismo japonês - sugere que a evolução das teorias gerenciais e sua implementação devem ser uma dimensão básica. A teoria do processo de trabalho tem se tomado

confusa por causa de suas raízes em um conceito absolutista, a-histórico, do taylorismo como o processo de trabalho capitalista.

Tradução de Vera Pereira

Recebido para publicação em julho de 1991

NOTAS

1 - Cf. Adler, 1985; Aglietta, 1979; Armstrong, 1988; Bagguley, 1991; Christopherson e Storper, 1989; Hirschhorn, 1984; Hyman, 1988; Kelley, 1989; Mahon, 1987; Piore e Sabel, 1984; Pollert, 1988; Shaiken, 1984; Sorge e Streeck, 1988; Wood, 1989a.

2 - Ver em Boyer (1989) um excelente resumo desse modelo de fordismo.

3 - Ver, por exemplo, Jessop et al., 1988.

4 - Kato e Steven definem o fordismo através de sete dimensões: (a) produtos, peças e postos são altamente *padronizados*; (b) as instalações industriais de produção em massa mecanizam as tarefas-padrão, de modo que os operários são *desqualificados*; (c) as demais tarefas são submetidas ao taylorismo, ou seja, são analisadas cientificamente e depois distribuídas entre os operários por uma administração *hierárquica*; (d) paga-se ao *cargo*, e não à pessoa que nele trabalha; os cargos são claramente demarcados; recompensam-se com salários mais altos os cargos mais monótonos; (e) como a produção em massa requer um *consumo de massa*, os mercados nacionais são protegidos por um Estado keynesiano; (f) tarefas monótonas e alta rotatividade da mão-de-obra produzem *resistência* e greves no chão-de-fábrica; (g) a crescente resistência nos locais de trabalho mina o aumento da taxa de produtividade e, eventualmente, acarreta *crises* e a possibilidade de uma nova ordem, o pós-fordismo.

5 - Talvez resida aí a grande importância das idéias de Jessop, citado na nota 3.

Bibliografia

ADLER, P. (1985); "Managing flexibility: a selective review of the challenges of managing the new technologies - potencial for flexibility", relatório à OCDE. Stanford, Departamento de Engenharia Industrial e Engenharia Administrativa da Universidade de Stanford, mimeo.

AGLIETTA, M. (1979), *A theory of capitalist regulation*. Londres, New Left Books.

ARMSTRONG, P. (1988), "Labour and monopoly capitalism", in R. Hyman e W. Streeck (org.), *New technology and industrial relations*. Oxford, Blackwell, pp. 143-59.

ATKINSON, J. (1988) "Recent changes in the internal labour market structure in the UK", in W. Buitelaar (org.), *Technology and work: labour studies in England, Germany and the Netherlands*. Aldershot, Avebury, pp. 133-49.

BADHAM, R. e MATHEWS, J. (1989), "The new production systems debate", *Labour and industry*, vol. 2, nº 2, pp. 194-246.

BAGGULEY, P. (1991), "Post-Fordism and enterprise culture: flexibility, autonomy and changes in economic organization", in R. Keat e N. Abercrombie (org.), *Enterprise culture*. Londres, Sage, pp. 151-60.

BERGGREN, C. (1980), "Changes in the rationalization pattern and organization of work with the Swedish engineering industry", *Acta Sociologica*, vol. 21, nº 4, pp. 239-60.

BLOCK, F. (1985), "Economy and nostalgia", *Dissent*, Fall, pp. 498-50.

BOYER, R. (1989), "The transformation of the capital labour relation and wage formation in eight OECD countries during the eighties". Paris, CPREMAP, CNRS, EMESS, mimeo.

BURAWOY, M. e LUKACS, J. (1989), "What is socialist about socialist production? Autonomy and control in a Hungarian steel mill", in S. Wood (org.), *The transformation of work?* Londres, Unwin Hyman, pp. 295-316.

BRAVERMAN, H. (1974), *Labour and monopoly capitalism*. Nova York e Londres, Monthly Review Press. Edição brasileira, *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.

CHRISTOPHERSON, S. e STORPER, M. (1989), "The effects of flexible specialization on industrial politics and the labour market: the motion picture industry", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 42, nº 3, pp. 331 e ss.

- DEVROEY (1984), "A regulation approach to and interpretation Of the contemporary crisis", *Capital and Class*, ng 23, pp. 45-88.
- DORE, R. (1974), *British factory, Japanese factory*. Londres, Allen and Unwin.
- DOHSE, K., JÜRGENS, U. e MALSCH, T. (1985), "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The social organization of the labour process in the Japanese automobile industry", *Politics and Society*, vol. 14, n° 2, pp. 115-46.
- HIRSCHHORN, L. (1984), *Beyond mechanization: work and technology in a post-industrial age*. Cambridge, Mass, MIT Press.
- HIRST, P. e ZEITLIN, J. (1990), "Flexible specialization versus post-Fordism theory, evidence and policy implications". Londres, Birbeck Public Policy Centre, Birbeck College, Universidade de Londres, mimeo.
- HYMAN, R. (1988), "Flexible specializations: miracle or myth?", in R. Hyman e W. Streeck (orgs.), *New technology and industrial relations*. Oxford, Basil Blackwell, pp. 48-60.
- JESSOP, B. (1990), "Fordism and post-Fordism: a critica reformação". Lancaster, Departamento de Sociologia da Universidade de Lancaster, mimeo.
- JESSOP, B., BONNETT, K., BROMLEY, S. e LING, T. (1988), "Popular capitalism, flexible accumulation and left strategy", *New Left Review*, vol. 165, pp. 104-24.
- KATO, T. (1989), "The age of 'Japamerica' - taking Japanese development seriously", *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, vol. 21, n° 1, pp.61-78.
- KATO, T. e STEVEN, R. (1989), "Is Japanese capitalism post-Fordist?". Trabalho apresentado à VIII Conferência de Estudos Neo-Zelandeses e Asiáticos, Christchurch, 17-19 de agosto, mimeo.
- KELLEY, M. (1989), "Alternativa fornís of work organization under programmable automation", in S. Wood (org.), *The transformation of work?* Londres, Unwin Hyman, pp. 235-46.
- KENNY, M. e FLORIDA, R. (1988), "Beyond mass production and the labour process in Japan", *Politics and Society*, vol. 16, n° 1, pp. 121-58.
- _____. {1989}, "Japan's role in a post-Fordist age", *Futures*, abril, pp. 136-51.
- KUMAZAWA, M. e YAMADA, J. (1989), "Jobs and skills under the lifelong 'nenko' employment practice", in S. Wood (org.), *The transformation of work?* Londres, Unwin Hyman, pp. 102-26.
- LINN, P. (1987), "Gender stereotypes, technical stereotypes", in M. McNeil (org.), *Gender and expertise*. Londres, Free Association Books.
- LITTLER, C. (1982), *The development of the labour process in capitalist societies*. Londres, Heinemann Educational Books.
- MAHON, R. (1987), "From Fordism to ...? New technology, labour markets and unions", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 8, n° 1, pp. 5-60.
- MARGLIN, S. (1974), "What do tosses do?", *Review of Radical Political Economy*, vol. 6, nQ 2, pp. 60-92. Tradução brasileira "Para que servem os patrões?", in A. Gorz, *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
- MATHEWS, J. (1989), *Tools of change*. Sydney, Pluto Press.
- _____. (1989a) "New production concepts", *Prometheus*, vol. 7, n° 1, junho, pp. 129-48.
- MEYER, S. (1989), "The persistence of Fordism: workers and technology in the American automobile industry, 1906-1960", in N. Lichtenstein e S. Meyer (org.), *On the line*, Urbana e Chicago, University of Illinois Press, pp. 73-99.
- MONDEN, Y. (1983), *Toyota production system*. Atlanta, Industrial Engineering and Management Press.
- OHNO', T. (1988), *Toyota production*. Filadélfia, Production Press.
- OLIVER, N. e WILKINSON, B. (1988), *The Japanization of British industry*. Oxford, Basil Blackwell.

- PIORE, M. e SABEL, C. (1984), *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Nova York, Basic Books.
- POLLERT, A. (1988), "The flexible firm: a model in search of reality or a policy in search of practice?", *Work, Employment and Society*, vol. 2, n° 3, pp. 281-316.
- ROOBECK, K. J. M. (1987), "The crisis in Fordism and the rise of the technological paradigm", *Futures*, abril, pp. 129-54.
- SABEL, C. (1982), *Work and politics*. Cambridge, Cambridge University Press.
- _____. (1982), "Industrial reorganization and social democracy in Austria", *Industrial Relations*, vol. 23, n° 3, pp. 344-61.
- SAYER, A. (1986), "New developments in manufacturing: the just-in-time system", *Capital and Class*, vol. 30, pp. 43-71.
- _____. (1989), "Post-Fordism in question", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 13, pp. 666-95.
- SHAIKEN, H. (1984), *Work transformed: automation and labour in the computer age*. Nova York, Holt, Reinhart & Winston.
- SHAIKEN, H., HERZENBERG, S. e KUHN, S. (1986), "The work process under more flexible production", *Industrial Relations*, vol. 25, n° 2, pp. 167-83.
- SCHOENBERGER, E. (1989), "Multinational corporations and the new international division of labour: a critical appraisal", in S. Wood (org.), *The transformation of work?* Londres, Unwin Hyman, pp. 91-101.
- SORGE, A. e STREECK, W. (1988) "Industrial relations and technical change: the case for an extended perspective", in T. Hyman e W. Streeck (orgs.) *New technology and industrial relations*. Oxford, Basil Blackwell, pp. 19-47.
- STREECK, W. (1987), "The uncertainties of management in the management of uncertainty: employers, labour relations and industrial adjustment", *Work, Employment and Society*, vol. 1, n° 3, pp. 281-308.
- TOLLIDAY, S. e ZEITLIN, J. (1986), "Introduction: between Fordism and flexibility", in S. Tolliday e J. Zeitlin (orgs.), *Between Fordism and flexibility*. Oxford, Basil Blackwell, pp. 1-25.
- WICKENS, P. (1987), *The road to Nissan*. Londres, Macmillan.
- WILLIAMS, K., CUTLER, T., WILLIAMS, J. e HASLAM, C. (1987), "The end of mass production?", *Economy and Society*, vol. 16, n° 3, agosto, pp. 405-39.
- WOOD, S. (1982), "Introduction", in S. Wood (org.), *The degradation of work?* Londres, Hutchinson, pp. 1122.
- _____. (1988a), "Between Fordism and flexibility? The case of the US car industry", in R. Hyman e W. Streeck (orgs.), *New technology and industrial relations*. Oxford, Basil Blackwell, pp. 101-27.
- _____. (1988b), "From Braverman to Cyberman", in W. Buitelaar (org.), *Technology and work: labour studies from England, Germany and The Netherlands*, Aldershot, Avebury, pp. 24-42.
- _____. (1989a), "Introduction", in S. Wood (org.), *The transformation of work?* Londres, Unwin Hyman, pp. 1-43.
- _____. (1989b), "The Japanese management model: tacit skills in shop-floor participation", *Work and Occupations*, vol. 16, n° 4, pp. 446-60.
- _____. (1991), "Toyotism and/or Japanization?", *Work, Employment and Society*, vol. 4, n° 4.