

Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho

Maria Leni Gapski Marochi*

Resumo

O mundo do trabalho tem, nos modelos de produção, uma das suas preocupações. Também na Psicologia do Trabalho há interesse nesta questão. Muito já se pesquisou sobre o tema, mas atualmente, quando se sedimentam ou modificam modelos vigentes, volta-se a se perguntar: sob o ponto de vista da psicologia, qual o melhor modelo de produção? Em geral, nas análises efetuadas, dois modelos destacam-se: o fordista e o toyotista. O presente trabalho não pretende esgotar o assunto, mas apenas rever pontos básicos sobre os dois modelos, lançando alguns questionamentos, do ponto de vista da psicologia aplicada ao trabalho. Em face deste objetivo, as questões produtivas propriamente ditas não serão destacadas, centrando-se o interesse nos aspectos psicológicos do trabalho.

Palavras-chave: modelo de produção; fordismo; taylorismo; produção em massa; toyotismo; produção enxuta; exigências psicológicas no trabalho.

Abstract

The working world has, within production models, one of its worries. As well as Labour Psychology has its concerns on this area. Much has been researched in this subject, but lately, when actual models are changed or footed, the question comes back: through Psychological points of view, 'Wat is the best production model?. In general, in analysis performed, two models call attention: *ford* and *toyot*. This paper does not intend to discuss in its all length the subject, just review basic aspects of the two models. launching some questions derived from the applied labour Psychology. Within this aim, the productive questions will not be the main point, being the interest footed in the psychological labour aspects.

Key words: production model; ford; toyota; mass production; slim production; psychological labour requirements.

* Psicóloga, Mestre em Tecnologia pelo CEFET-PR, Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora de Psicologia Aplicada no CEFET-PR. E-mail: mlgapski@cefetpr.br

Introdução

Nos últimos anos, dois modelos de produção têm destaque quando se trata da organização do trabalho: o modelo fordista, taylorista ou de produção em massa, vigente nas empresas principalmente a partir do início do século XX, e o modelo toyotista, de alta performance ou de produção enxuta, originário do Japão e que se tornou conhecido a partir da década de 70.

Para responder à questão básica deste trabalho, ou seja, qual dos dois é o melhor modelo do ponto de vista psicológico, far-se-á uma análise dos mesmos, considerando-se aspectos históricos, características, exigências e consequências, destacando-se sempre as questões relacionadas à psicologia aplicada ao trabalho, em detrimento dos aspectos administrativos ou operacionais propriamente ditos. Antes da análise, porém, cabe uma contextualização sobre a escolha do tema.

As últimas décadas têm se caracterizado por múltiplas e radicais transformações que ocorrem em ritmo sem precedentes na História, desafiando a capacidade de reação das pessoas e organizações.

Parafrazeando Isaac Asimov, é fácil entender por que a ciência da Futurologia não existia no século passado. O homem nascia, crescia e morria rodeado pelo mesmo ambiente, mantendo os mesmos comportamentos, relações e papéis sociais. Hoje não é assim. Uma década vale por uma vida (TRACTENBERG, 1999, p.22).

O mundo do trabalho não fugiu a essa realidade. Mudanças tecno-científicas, socioculturais e ambientais alteraram o cenário das organizações, resultando num novo perfil profissional e organizacional, na tentativa de se desenvolver, adaptar ou mesmo sobreviver neste cenário instável.

Uma dessas modificações adaptativas foi a adoção de modelos ou técnicas de produção ou gerenciamento advindos do Japão, a partir da década de 80, conhecidos como modelo de produção enxuta ou toyotista. Passado o período das implantações iniciais, desconsiderando sucessos ou fracassos, esse modelo representa uma nova alternativa frente ao modelo fordista e já passa a ser analisado e comparado com o anterior não só quanto à sua efetividade produtiva, mas também pelas implicações que trouxe ao trabalhador. Quanto aos aspectos psicológicos envolvidos, pontos negativos e positivos têm sido debatidos. Nesse sentido, sem a pretensão de esgotar o assunto, volta-se à pergunta inicial – qual dos dois modelos é o melhor: o fordista ou o toyotista?

1 O modelo de produção fordista/taylorista

Aspectos históricos e características

A data inicial do fordismo, para HARVEY (1993), é o ano de 1914, quando Ford introduziu o dia de trabalho de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores de linha de montagem de carros de Dearborn, no Michigan, Estados Unidos. Esta data é apenas simbólica, pois o fordismo como modo de produção já vinha sendo implantado e aperfeiçoado ao longo das últimas décadas do século XIX, durante a fase de construção das ferrovias e nos grandes conglomerados dos Estados Unidos, oriundos do período da formação dos trustes e cartéis.

O livro de F. W. Taylor *Os Princípios da Administração Científica* havia sido publicado em 1911 e descrevia basicamente como aumentar

a produtividade por meio da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas fragmentadas segundo padrões rigorosos de tempos e movimentos.

A própria separação das atividades ou operações da gerência, planejamento, controle e execução da produção e todas as conseqüências advindas desta concepção já estavam em andamento em muitas indústrias.

O que havia de diferente em Ford, e o distinguia de Taylor,

era a sua visão do novo modelo de trabalho, era o seu reconhecimento de que a produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1993, p.121).

Assim, para Ford, seu modelo era mais amplo que um simples modelo de produção, pois ele acreditava realmente que era possível um novo modelo de sociedade a partir da aplicação adequada do poder corporativo de regulamentação da economia como um todo. E, neste sentido, tratou de implantar a administração científica do trabalho em suas fábricas, sendo um marco as fábricas de Highland Park, em Detroit, em que, em 1913, introduziu a linha de montagem móvel e o complexo de Rouge, também em Detroit, inaugurado em 1927, onde tentou um modelo de produção totalmente padronizado e verticalizado. Seus ganhos de produtividade foram tão expressivos que seu modelo de administração do trabalho passou a ser reconhecido e implantado ao longo do tempo em outras organizações, sendo identificado como o modelo de produção fordista.

Talvez a principal novidade do modelo fordista seja a introdução da linha de montagem em movimento contínuo. O trabalhador passou a ficar fixo num espaço físico demarcado, limitado (inclusive porque é a linha que “anda”), e, como preconizava a administração científica do trabalho, passou a fazer uma pequena, simples e reduzida tarefa do processo produtivo, exigindo que outro trabalhador o abastecesse com as peças e ferramentas necessárias, criando-se neste momento a função de abastecedor de material.

Consolidou-se a divisão do trabalho e o operador passou a se especializar numa única tarefa. Na indústria automobilística, por exemplo, passou a ajustar uma porca a um parafuso ou a colocar a roda do carro, sem ter uma visão ou compreensão do processo integral da montagem do carro. De certa forma, os trabalhadores tornaram-se meros ajustadores ou “encaixadores” de peças, visto que as linhas de montagem de fluxo contínuo exigiam alta intercambialidade entre as peças e rigorosa padronização destas.

Esta especialização na linha de montagem dos produtos acabou por criar uma outra série de cargos especializados, cuja função era auxiliar ou complementar as atividades de montagem. Estão nesta categoria, entre outros, os faxineiros, que periodicamente limpavam o local de trabalho, os mecânicos, que reparavam as máquinas e ferramentas da fábrica, os controladores da qualidade final do produto e os reparadores dos defeitos de produção.

Os trabalhadores, de modo geral, eram altamente intercambiáveis e facilmente substituídos. Uma vez que realizavam operações altamente simplificadas, em pouco tempo aprendiam a atividade, não necessitando de

maior aprendizagem ou experiência anterior. Assim, o investimento em treinamento e formação era mínimo.

Outra categoria funcional que se desenvolveu de forma significativa neste período foi a dos engenheiros industriais ou de produção. Cabia a eles o planejamento, a organização e o controle da produção. Com o tempo foram surgindo outras especializações, como engenheiro especialista em projetos e melhorias de máquinas e ferramentas, do processo, de manutenção, do produto. Como era exigida uma melhor formação, os engenheiros eram os chamados “trabalhadores do conhecimento” e, na maioria das vezes, não tinham contato com a fábrica ou com o produto final de sua atividade.

O pagamento era efetuado conforme critérios gerais de definição de emprego. Ford, por sua vez, em geral pagava ótimos salários aos seus empregados, pois acreditava que se tivessem boa renda teriam dinheiro para gastar e se tornariam bons consumidores dos diversos produtos que estavam sendo disponibilizados no mercado.

Desde a implantação do modelo fordista houve vários períodos de instabilidade econômica, e nestes momentos não havia preocupação com a manutenção dos trabalhadores na fábrica, visto que, como já se viu, eram facilmente substituídos. O trabalhador passou a ser considerado como custo móvel, sendo administrado como tal, sofrendo as consequências do ciclo de admissões ou demissões conforme as flutuações de mercado, não tendo muita garantia de emprego.

A fragmentação e, como consequência, a perda da visão integral do processo produtivo, a falta de segurança no emprego e a alta especialização facilitaram o processo de esvaziamento de responsabilidade por parte do trabalhador, que inclusive tinha seu próprio ritmo de trabalho

controlado pela velocidade da linha de produção, disciplinando os mais lentos ou mais rápidos segundo as necessidades de produção.

Segundo BRAVERMAM (1977), os trabalhadores das fases iniciais do fordismo normalmente eram oriundos do interior. As mulheres, vindas dos lares e se incorporando ao mercado de trabalho nos moldes capitalistas; e os homens, na sua grande maioria, vindos das antigas fazendas ou das aldeias, onde se encontravam sem atividade, devido à mecanização da agricultura ou à competição dos produtos industrializados frente aos pequenos serviços que efetuavam, complementares às atividades familiares, não tendo mais suas comunidades básicas como referência.

Outra fonte de trabalhadores eram os imigrantes recém-chegados da Europa, os quais, segundo WOMACK (1992), “mal falavam o inglês”. Segundo o autor, era comum, nessa época, ter-se mais de 50 idiomas diferentes numa grande fábrica dos Estados Unidos. De certa forma, a fragmentação, a especialização, o disciplinamento da linha de montagem ao mesmo tempo que dificultavam a comunicação no trabalho, também, e de forma irônica, amenizava a dificuldade de diálogo gerada pela questão do idioma ou origem. Ao trabalhador cabia abaixar a cabeça e trabalhar, não se importando com o que acontecia a sua volta, mesmo porque muitas vezes não sabia como se comunicar.

O modelo de produção fordista/taylorista tem consequências para a vida dos trabalhadores. Passa-se, a seguir, à análise de algumas delas. Neste momento, não serão feitas distinções entre taylorismo (por ter sido Taylor quem primeiro se preocupou e escreveu sobre este modelo de trabalho) ou fordismo (por ter sido Ford quem verdadeiramente implementou este modelo nas suas indústrias).

Aspectos psicológicos da produção fordista/taylorista

Quanto ao modelo de produção, para DEJOURS (1987) o trabalho *taylorizado* tem uma organização tão rígida que domina a vida do trabalhador não somente durante as horas de trabalho, mas invade, da mesma forma, o tempo fora do trabalho.

Para o mesmo autor, o objetivo maior de Taylor era garantir o aumento da produtividade, e este objetivo ele atenderia principalmente pela repressão do que chamava *vadiagem* do trabalhador. Para ele, a vadiagem no local de trabalho não eram os momentos de repouso que se intercalavam durante o trabalho, mas os períodos em que os operários trabalhavam num ritmo menor do que aquele que poderiam ou deveriam adotar. Essa queda de produção era vista como perda de tempo, produção e dinheiro.

Para DEJOURS (1987), essa freada no ritmo de produção, constituindo um tempo aparentemente perdido, é na realidade um período durante o qual agem as operações de regulação do binômio homem-trabalho, destinadas a assegurar a continuidade da tarefa e a proteção da vida mental do trabalhador.

Outro aspecto considerado por Taylor era a vantagem que o operário-artesão tinha sobre o empregador quando discutia e estabelecia os modos, tempos e ritmos de trabalho. Para dominar esta vantagem, advinda da experiência profissional e *know-how* enquanto artesão ou trabalhador independente no ambiente rural, ele empreendeu um estudo dos diferentes modos de trabalho usados, avaliando sua variabilidade sem se deter nas causas das diferenças dos métodos. Ao final, escolhia os mais rápidos e produtivos e

adotava-os para todos os operários, independentemente da altura, idade, sexo ou estrutura mental de cada um, como sendo os modos operatórios cientificamente estabelecidos.

Nesse momento, Taylor se apropriava do *know-how* coletivo dos trabalhadores e desapropriava-os do seu saber no trabalho, da originalidade de invenção e da liberdade de organização, reorganização e adaptação ao processo produtivo. Estes processos – originalidade, organização e adaptação – exigem atividade intelectual e cognitiva. Se estão proibidas, o trabalhador fica impedido de exercer estas capacidades (DEJOURS, 1987).

Para ser posto em prática, o modo operatório cientificamente estabelecido para a execução do trabalho exigia algumas condições para sua operacionalização e, também, de meios para sua vigilância, no sentido de saber se o trabalhador estava realmente produzindo no ritmo esperado, sem a vadiagem já citada.

Para isso ser garantido, Taylor observou os gestos, seqüências, movimentos e ritmos, dividindo o modo operatório em gestos simples e elementares, fáceis de controlar, por unidades. Assim, os operários trabalhariam com fracionamento máximo das tarefas e rigidez da organização do trabalho.

Do ponto de vista psicopatológico, a Organização Científica do Trabalho, para Dejourns,

traduz-se por uma tripla divisão: divisão do modo operatório, divisão do organismo entre órgãos de execução e órgãos de concepção intelectual, enfim, divisão dos homens compartimentados pela nova hierarquia consideravelmente inchada de contramestres, chefes de equipe, reguladores, cronometristas, etc. O homem no trabalho, o artesão, desapareceu para dar a luz a um aborto: um corpo instrumentalizado – operário de massa – despossuído de seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental. Além do mais, cada operário

é isolado dos outros. Ultrapassado pelas cadências, o operário que “atrasa” atrapalha os que estão atrás dele na corrente de gestos produtivos. Tal é o paradoxo do sistema que dilui as diferenças, cria o anonimato e o intercâmbio enquanto individualiza os homens frente ao sofrimento (DEJOURS, 1987, p.39)

Assim, mesmo que os trabalhadores partilhem coletivamente o local de trabalho, o barulho, a cadência, a disciplina e a estrutura do trabalho, são confrontados constantemente um por um, individualmente e sós, frente a sua produtividade.

Paulatinamente, a divisão do trabalho vai acabando com o sentimento de equipe e provoca, na maioria dos trabalhadores, a ignorância sobre o sentido e o destino do seu trabalho. E assim, desapropriado do seu *know-how* e experiência, da possibilidade de atuar coletivamente no local de trabalho, sem possibilidade de se adaptar livremente ao trabalho, e sob uma rigorosa vigilância em nível de estrutura hierárquica e do ritmo das próprias linhas de produção, os trabalhadores se tornam corpos isolados e desprovidos de iniciativa. Para Taylor, em DEJOURS (1987), resta apenas adestrar, treinar, condicionar esta força potencial que não tem mais forma humana plena.

Isto porque, segundo DEJOURS (1987), para o operário-artesão era como se o trabalho físico, a atividade motora, fosse regulada, modulada, repartida e equilibrada em função das habilidades e do cansaço do trabalhador, obedecendo a uma programação intelectual intermediária e espontânea durante o esforço.

Assim, o corpo obedecia ao pensamento, que por sua vez era controlado pelo aparelho psíquico, onde se manifestam o desejo, o prazer, a imaginação, os afetos. O sistema taylorista de trabalho retira esta programação intelectual e cognitiva, impedindo a ação do aparelho

psíquico. O trabalhador se transforma num mero realizador de tarefas.

Ainda segundo DEJOURS (1987), “até indivíduos dotados de uma sólida estrutura psíquica podem ser vítimas de uma paralisia mental induzida pela organização do trabalho”. Assim, a grande maioria dos operários está sujeita ao sofrimento causado pela despersonalização do trabalho, com conseqüências para seu estado de saúde mental e físico, o qual vai desde esgotamentos e fadigas físicas, passando por estados de tensão, medo, angústia, frustração, úlceras e gastrites, e encerrando-se por um isolamento ou alienação do mundo a sua volta, transformando-se num autômato.

Uma das alternativas para amenizar essas conseqüências seria o uso do tempo fora do trabalho (DEJOURS, 1987). Ocorre porém, que o homem não é uma dicotomia dividida entre o ser do trabalho e o ser fora do trabalho. Se o operário está despersonalizado no trabalho, com grandes chances estará despersonalizado fora do trabalho também.

Ademais, o custo do lazer, as exigências de aperfeiçoamento escolar e profissional e mesmo o tempo gasto em deslocamento entre o trabalho e o lar fazem com que não exista uma separação real entre o tempo da fábrica e o tempo para si (BRAVERMAN, 1977).

Assim, há uma contaminação do tempo fora do trabalho, fazendo com que o operário fique preso a rotinas e procedimentos rígidos, repita gestos estereotipados, não se permita tempos “sem fazer absolutamente nada”, dedique-se a atividades realizadas mais em nível individual. Parece que uma grande necessidade do trabalhador é manter também fora do trabalho um controle rígido sobre si mesmo, para garantir

a submissão rígida ao sistema taylorista de trabalho, o que vai agravando ou, no mínimo, mantendo sua condição insatisfatória com relação ao trabalho (DEJOURS, 1987).

A seguir serão feitas análises e considerações sobre o sistema toyotista de produção.

2 O modelo de produção toyotista/ produção enxuta

Aspectos históricos e características

Conforme Carlos Artur Kruger Passos¹, o auge da produção fordista ou de massa – caracterizada por grandes volumes para grande consumo – deu-se no período compreendido entre a Segunda Guerra Mundial e 1973, quando a crise do petróleo, iniciada naquele ano, desencadeou também uma crise sobre o sistema produtivo mundial, modificando algumas bases econômicas e colocando o Japão em evidência como potência capitalista mundial.

Análises e estudos sobre o Japão deram conta de um novo modo de produção que vinha se desenvolvendo naquele país há alguns anos, denominado modelo de alta performance, produção enxuta, toyotismo ou modelo toyotista de produção, porque teve origem na Toyota Motor Company.

Segundo WOMACK (1992), a produção toyotista nasceu da necessidade de se produzir veículos competitivos, mas não nos moldes da produção ocidental, que previa a produção em massa de grandes volumes com máquinas dedicadas, pois a grande demanda permitia que fosse assim. No Japão, o volume de produção deveria ser reduzido, o que exigia maior flexibilidade das máquinas e ferramentas. Em

1950 a Toyota produzia 2.685 veículos, enquanto a Ford produzia 7.000 veículos diariamente.

Quem iniciou a mudança do modelo de produção na Toyota foi o engenheiro de produção da empresa Taichi Ohno. Ele começou a trabalhar no desenvolvimento de máquinas e ferramentas que permitissem uma maior flexibilidade na troca de peças e moldes. Com os resultados que ia obtendo, foi percebendo que os custos eram menores quando produzia pequenos lotes.

Em 1949, devido a uma crise econômica e depois de uma greve, a família Toyota deixou a presidência da empresa. Em contrapartida, os funcionários concordaram em ser mais flexíveis na execução de suas tarefas e mais ativos na promoção dos interesses da empresa, introduzindo melhoramentos, em vez de apenas registrarem ou conviverem com os problemas de produção. Em troca, ganharam o direito ao emprego vitalício, com rendas crescentes conforme o tempo de empresa e os lucros obtidos (WOMACK, 1992).

Assim, a força de trabalho se transformou num custo fixo, e como os operários permaneceriam na empresa por um longo tempo, passou a ser preocupação do sistema aproveitar as suas qualificações, conhecimentos e experiências, e não somente sua força física. Ainda, criou-se um sistema de empregos temporários que possibilitavam alguma forma de administrar as possíveis flutuações no mercado de consumo. Para estes empregados não havia segurança de permanência nas empresas (HARVEY, 1993).

Inicialmente, segundo WOMACK (1992), Ohno agrupou os trabalhadores em equipes, com um líder no lugar do supervisor, que além

¹Em palestra proferida no CEFET-PR, no segundo semestre de 1997.

da coordenação dos trabalhos também participava da produção, substituindo os trabalhadores quando fosse necessário. Cada uma dessas equipes era responsável por um conjunto de etapas de montagem de uma parte de linha de produção, surgindo daí o conceito de minifábricas.

Em seguida, Ohno atribuiu às equipes outras tarefas, além da produção específica de cada setor, como a limpeza do seu local de trabalho, a manutenção de pequenas máquinas e ferramentas, bem como o controle de qualidade do que produziam.

Finalmente, quando as equipes já estavam organizadas, passou-se a reservar um período diário do tempo para analisar medidas e sugestões para melhorar o processo de produção. Esses grupos de trabalho ficaram conhecidos no Ocidente como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Esse processo de aperfeiçoamento contínuo e gradual – em japonês, *kaizen* – dava-se com a colaboração entre engenheiros industriais e operários, que trabalhavam de forma cooperativa, diminuindo as distâncias entre os níveis hierárquicos.

Dessa forma, surgiram os conceitos de polivalência funcional (execução de diversas atividades por um mesmo funcionário), de melhoria contínua e também de responsabilidade e comprometimento de cada operário em evitar os defeitos e o retrabalho para consertar o que estava fora das especificações de qualidade. Neste último aspecto o sistema foi às últimas conseqüências, dando aos operários o direito de parar a linha de produção quando percebessem defeitos ou erros. No sistema fordista, o ritmo de produção e a qualidade eram prerrogativas das chefias.

Assim, o sistema toyotista previa a eliminação rígida das tarefas, mas exigia um longo treinamento e aperfeiçoamento no trabalho, valorizando a experiência do trabalhador e

acabando com a rigidez e a demarcação das especialidades das tarefas. O trabalho passou a ser organizado de forma mais horizontal, integrando os departamentos e setores, atribuindo aos operários a co-responsabilidade sobre os resultados a serem obtidos.

O modelo de produção toyotista também traz conseqüências para a vida dos trabalhadores. Algumas delas são analisadas a seguir.

Aspectos psicológicos da produção toyotista/enxuta

Analisando as características do toyotismo, uma das principais diferenças que sobressaem com relação ao fordismo é a prioridade da equipe sobre o indivíduo. No toyotismo é necessário trabalhar em grupo, porque a produção é organizada em minifábricas, e também devido à complexidade obtida nas linhas de produção a partir dos avanços da eletrônica e mecatrônica. É praticamente impossível ter o domínio de todo o conhecimento e experiência existentes dentro de uma fábrica. Assim, na solução de determinados problemas, somente o trabalho em equipe é viável.

Por outro lado, o trabalho em equipe, através da execução de um grupo de diferentes atividades, permite ao trabalhador uma visão mais ampla das atividades que executa e, portanto, da sua participação no processo produtivo.

O processo de comunicação é ampliado no sistema toyota de produção, na medida em que a participação dos operários em termos de maior co-responsabilidade exige que ele tenha maiores informações sobre o sistema produtivo, tanto em termos de procedimentos como de necessidades e números de produção e qualidade.

No sistema fordista, as informações eram utilizadas de forma restrita, conforme os níveis hierárquicos da empresa. Informação significava poder, e nem sempre elas eram compartilhadas.

Na produção enxuta, parte das informações, principalmente as relativas aos dados de qualidade e produtividade, é colocada em quadros para comunicação interna dentro da própria fábrica, ficando disponível a todos os funcionários.

O processo de formação e treinamento é mais demorado. Primeiramente, no sentido de capacitar os operários a exercer suas tarefas, que agora são múltiplas embora muitas vezes ainda rotineiras. Num segundo momento, como o sistema é mais flexível, sujeito a constantes aperfeiçoamentos e mudanças, é necessário que o operário esteja envolvido num processo de formação constante, seja via empresa, seja via individual (DITTRICH, 1999).

A possibilidade de melhorias contínuas, o *kaizen*, e a co-responsabilidade no processo produtivo, exigem do trabalhador um pensamento mais elaborado, mesmo em nível operacional. No novo sistema, o trabalhador precisa aprender a perceber e analisar problemas relativos ao seu trabalho, para poder influir no seu aperfeiçoamento. Precisa desenvolver a iniciativa para buscar soluções. No trabalho em equipe, precisa aprimorar suas habilidades interpessoais de participação, comunicação, administração de conflitos, assumindo compromissos e se comprometendo (TRACTENBERG, 1999). Muitas vezes precisa assumir a liderança em determinadas questões, o que antes era completamente inibido.

Nos níveis de supervisão e gerência também houve mudanças significativas. Segundo LIMA (1995), este foi o nível mais afetado e de forma mais negativa, na medida em que as situações de trabalho passaram a ser altamente competitivas, até agressivas, exigindo posturas diferenciadas para quem pretenda manter-se neste sistema produtivo. Para ela, o novo trabalhador, principalmente em nível de

chefias intermediárias e gerências, dentre outras características deve ser:

altamente competitivo e, ao mesmo tempo, altamente cooperativo;
 muito individualista e, ao mesmo tempo, capaz de trabalhar em equipe;
 capaz de tomar iniciativa e, ao mesmo tempo, de se conformar completamente às regras ditadas pela organização;
 muito flexível e, ao mesmo tempo, muito perseverante, indo até a meticulosidade que poderíamos considerar como excessiva (perfeccionismo);
 um indivíduo que se percebe como “sujeito de seu destino” e “criador de história” e, ao mesmo tempo, completamente integrado, identificado e conforme à empresa. Esta deve ser, de preferência, idealizada;
 capaz de reagir rapidamente e de se adaptar às mudanças;
 captar e adquirir continuamente novos conhecimentos em domínios variados;
 fiel e leal à empresa;
 controlado, especialmente a nível do pensamento, que deve ser um pensamento operatório;
 teatral, especialmente o gerente deve saber jogar com as aparências. No entanto, esta exigência de “teatralidade” pode ser generalizada entre o pessoal, pois observa-se, em todos os níveis, a ideia de que a aparência é mais importante que a realidade: “a máscara, a persona, substitui a pessoa” (Enriquez, 1989);
 justo, sensível, compreensivo e, ao mesmo tempo, duro e impiedoso (especialmente o gerente);
 desconfiado e ser, ao mesmo tempo, íntimo, próximo e comunicativo;
 duro, viril, exigente e forte, e, ao mesmo tempo, charmoso, persuasivo, sedutor e sorridente (Enriquez, 1989);
 capaz de se auto-superar;
 capaz de sublimar (ser criativo) e de estabelecer, ao mesmo tempo, uma relação de identificação e de idealização com a empresa (ser um fanático pela empresa) (Enriquez, 1989);
 o gerente deve eliminar a dúvida, a angústia e o remorso; deve ser narcisista e ao mesmo tempo flexível, deve saber “comunicar, animar e persuadir”; ter uma personalidade “como se”, esse comportar sempre “como se estivesse bem consigo mesmo, como se

gostasse verdadeiramente dos outros". A identidade deve ser um verdadeiro "Proteu", isto é, mudar constantemente de opinião e interpretar todo tipo de personagem. Ele deve saber jogar tanto com a cólera e a violência quanto com a suavidade e a ternura. Os gerentes "seduzem, encantam, repreendem e insultam" (Enriquez, 1989) (LIMA, 1995, p.44-45).

De maneira geral, todos os indivíduos apresentam características ou comportamentos contraditórios ao longo de suas vidas, conforme os diferentes momentos que vão sendo vivenciados. Os pais, como exemplo, muitas vezes precisam deste tipo de comportamento para orientar seus filhos: um misto de amor e perdão em algumas circunstâncias, contra a rigidez e frieza em outros momentos difíceis, e nem por isto são necessariamente desequilibrados.

LIMA (1995), porém, destaca alguns aspectos perniciosos dessas características, ressaltando as incoerências e contradições que as pessoas precisam controlar para se manter no sistema. Para ela, a afetividade das pessoas que atuam nesse sistema é ambivalente, o que gera uma instabilidade emocional interna e exige o uso de defesas. Os mecanismos de defesa,² nem sempre muito adequados, podem levar ao entendimento distanciado e disfarçado da realidade, e também à negação de todo o individualismo, em detrimento da empresa, e não do grupo em si.

Talvez, para se entender como esse sistema se desenvolveu no Japão de modo mais harmônico seja necessário compreender algumas características da sociedade japonesa. A cultura oriental, e principalmente a japonesa, valoriza o grupo acima do indivíduo, e quando se analisam as características listadas por LIMA (1995, p. 44-45) percebe-se uma forte tendência neste sentido – o grupo, e, conseqüentemente, a empresa, antes do indivíduo.

Para Etienne BARRAL (1993, p.20), "*deru kugiwa utarru*", ou "é preciso martelar na cabeça de todo prego que sobressaia", é uma metáfora de uso corrente no Japão e que ilustra o modo como os japoneses educam seus filhos: não se destacar, não ser diferente do vizinho, igualar-se aos membros do grupo.

Segundo Takeo Doi, psicanalista japonês, em BARRAL (1993), o japonês, como indivíduo, tem uma grande capacidade de adaptação pessoal às situações, e esta vem do desejo de jamais entrar em conflito com os que o cercam, para ser sempre tratado com indulgência, como uma criança é tratada pela mãe.

Takeo Doi, ainda em BARRAL (1993), descreve o laço de dependência afetiva que muito contribui para a formação da personalidade do japonês. A sociedade japonesa é matriarcal, o que torna o lugar do pai mais restrito, sendo o relacionamento com a mãe determinante no seu desenvolvimento psicológico e na relação com a sociedade.

Enquanto no Ocidente a psicanálise ressalta a função "castradora" do pai sobre o que seria um relacionamento de fusão entre mãe e filho e que, ao final, permite ao filho desenvolver sua individualidade e independência interpessoal, a psiquiatria no Japão é cúmplice da diade mãe-filho, em nome do que o primeiro psicanalista japonês, o Dr. Kosawa, chamava de "complexo de Ajasé", um rei da mitologia búdica que desejava matar a

²São recursos psicológicos internos para entender, justificar ou explicar a realidade desfavorável, com fins de evitar, eliminar ou diminuir a ansiedade ou sofrimento resultantes das frustrações, dificuldades ou fracassos. Os mecanismos podem ser considerados mais ou menos adequados e podem ter efeito positivo ou negativo sobre o psiquismo, dependendo do tipo, modo ou frequência de uso. A descrição e aplicação dos mecanismos de defesa foram estudados pela Psicanálise.

própria mãe, o contrário do “complexo de Édipo”, vivido no Ocidente – o desejo de matar o pai (conforme citado em BARRAL, 1993, p.20).

No “complexo de Ajasé” trata-se, simbolicamente falando, de um sentimento de culpa em relação à mãe, num relacionamento de dependência, sentimento experimentado ao se obter o seu perdão, embora se tenha tencionado matá-la para satisfazer os próprios desejos hostis. Esse jogo entre o desejo de matar e de obter o perdão é o chamado jogo da indulgência, segundo o qual se busca sempre o perdão e a aprovação entre os envolvidos nos relacionamentos, nunca com igualdade, mas numa relação assimétrica de poder, nas díades marido e mulher, mestre e discípulo, médico e paciente, gerente e operário.

Para o Dr. Takahasho (BARRAL, 1993), a psicanálise visa a apreender o sujeito em si, mas o japonês aceita, e tende até a realçar, a ambigüidade de seu “eu”, que é determinado por outrem. O analisando não busca a independência e sua individualidade; pelo contrário, está procurando sempre a aprovação do grupo.

O mesmo psicanalista também refere-se a distúrbios do comportamento em grupo do japonês. Segundo ele, observando seus pacientes, percebeu dois problemas freqüentes e contraditórios: de uma parte, uma tendência a se negar completamente como indivíduo para melhor fundir-se ao grupo, e, de outra parte, uma oposição excessiva ao grupo mediante a afirmação exagerada da individualidade. Desta forma, dependendo do tipo de relação mantida com o grupo, vai-se buscar sua proteção e aprovação ou sua hostilidade, visando a seus interesses.

Assim, o mundo de relações do japonês se dá em três níveis:

Em primeiro lugar o círculo dos íntimos, no qual nenhuma reserva é necessária, pois nele o sujeito será tratado com indulgência; trata-se do “mundo da mãe”. Depois, o círculo das relações profissionais ou de amizade, onde reinam o compromisso e o desejo de harmonia, tornando-se necessária uma certa reserva. Neste círculo, o sujeito toma consciência de sua posição no interior de outros grupos. É o mundo da dívida, da obrigação e do dever, onde se trocam serviços e dedicação: um mundo de reciprocidade onde o jogo afetivo deve de uma maneira ou de outra equilibrar-se, eventualmente contrabalançado por um sentimento de compreensão próximo ao do *amae* - indulgência do primeiro círculo. Mas desrespeitar as regras deste segundo círculo e trair a confiança do grupo - tolerante, mas preocupado, sobretudo, com seu desenvolvimento - são atos vergonhosos. O terceiro círculo, o mais distante, é o dos “outros”, ante os quais o sujeito não tem nenhum dever, nenhum sentimento, e dos quais, conseqüentemente, nada tem a esperar. Sua presença, sua opinião e seu olhar não importam. Daí a aparente reserva dos japoneses ante os desconhecidos, os “estrangeiros”. Esses círculos, concêntricos, raramente de interceptam (BARRAL, 1993, p.22).

Ainda sobre o comportamento em grupo do japonês, em *O Crisântemo e a Espada*, de Ruth Benedict, de 1946, citado em BARRAL (1993), é destacada uma diferença entre a cultura judaico-cristã – cultura da culpa – e a japonesa – cultura da vergonha. O sentimento da culpa nasce no indivíduo a partir de referências frente a um sistema de valores morais. É de dentro para fora; é do sujeito que se sente culpado, que se volta ao meio exterior com um sentimento de escusa.

No caso da vergonha, a consciência desse sentimento está no sentimento e julgamento por parte do outro, e se dirige do exterior para o interior. Assim, é o grupo que determina a conduta do sujeito, daí a importância de sua aprovação. Segundo Takeo Doi, em BARRAL (1993):

é extremamente difícil para um japonês deixar de solidarizar-se ao grupo e agir por conta própria. Ele tem a vaga sensação de que agir independentemente é trair. Chega mesmo a envergonhar-se de fazer sozinho o que quer que seja. Esse grupo, que é preciso não decepcionar, sob a pena de padecer a vergonha de ser excluído dele, mais uma vez deve ser comparado à figura da mãe (...) que ao punir o filho, expulsa-o simbolicamente da família, ensina-lhe que ele deve ficar só porque desrespeitou as regras familiares, e por isso ela o “deixa de fora”; já no Ocidente prevalece a tendência de prender a criança em casa, inverso da situação japonesa (BARRAL, 1993, p. 29).

Essas colocações sobre a formação da personalidade ou do modelo psicanalítico de formação do japonês, de sua necessidade de aceitação e até de submissão ao grupo foram apresentadas com o intuito de ressaltar que se as características descritas por Lima soam altamente ambivalentes, contraditórias, e mesmo desequilibradas, se analisadas considerando o contexto da cultura japonesa podem estar justificadas e adaptadas, dentro daquele modelo de cultura.

Não se quer dizer que são corretas ou adequadas, mas que estão adaptadas a uma outra cultura, resultado de milênios de formação, e que talvez expliquem, em parte, porque o toyotismo, lá, foi revolucionário, sem tantos questionamentos filosóficos, psicológicos, sociológicos ou antropológicos. Esta dedicação à empresa é muito mais que uma simples exploração do capital - de maneira até abusiva - sobre os trabalhadores, maximizando seus lucros. É um modelo de formação que permeia a vida e a realização pessoal e profissional.

Considerações finais

Se voltarmos para o Ocidente, e especificamente para a sociedade brasileira, algumas considerações podem ser feitas. A sociedade capitalista brasileira é relativamente nova, desenvolvida mais acentuadamente a partir das décadas de 50 e 60 com a implementação da indústria automobilística em São Paulo.

Embora tenham havido alguns avanços, a população em geral carece de um sistema efetivo de educação e saúde, o que tem dificultado a formação de uma consciência de classe entre os trabalhadores, sem os riscos de se incorrer em alguns desequilíbrios político-partidários. De outro modo, a formação da sociedade brasileira tem características mais ocidentais, havendo a tendência ao indivíduo independente, voltado mais a sua individualidade e buscando satisfazer seus interesses pessoais acima dos do grupo, diferentemente da cultura oriental, voltada principalmente ao grupo e ao coletivo (RUSSO, 2000).

Os empresários, por sua vez, sem uma formação mais acurada sobre o desenvolvimento de recursos humanos e de tecnologia, pressionados pela competitividade gerada pela intensificação da globalização (TRACTENBERG, 1999), à mercê de constantes crises econômico-financeiras internas ou externas, ou ainda atrelados a legislações nem sempre atualizadas, de uma maneira geral têm dificuldades em aceitar a “repartição” dos lucros, ou mesmo a correr o “risco” de oferecer maiores benefícios aos seus empregados, perdendo, assim, a

“flexibilidade” necessária para gerir seu negócio num momento de crise.

Assim, enquanto o sistema como um todo nem sempre permite a contrapartida em benefícios para o trabalhador, traduzida em estabilidade no emprego, maiores salários e prêmios compatíveis com as contribuições das suas melhorias e benefícios em geral, cabe a este uma maior contribuição à empresa, caso se dedique nos moldes exigidos pela produção toyotista. Nessa condição, há uma situação onde parece que a “exploração do corpo humano” própria do sistema taylorista, como máquina de trabalho, é melhor que a exploração do “corpomente” do sistema toyotista, pois o último, além do corpo, usa plenamente as faculdades e habilidades dos operários (LIMA, 1996).

Ocorre, porém, que na análise do modelo de trabalho toyotista, considerando-se as técnicas e estratégias utilizadas no seu conjunto, apresenta-se uma abordagem mais humanizada das relações de trabalho, buscando-se uma visão mais sistêmica e integrada da organização, dentro de uma realidade mais complexa e flexível, valorizando-se a criatividade, a autonomia, o autocontrole, a aprendizagem e a participação do trabalhador, diferentemente do sistema taylorista, mais mecanicista, centralizador e simplificador.

Contudo, se aparentemente o modelo toyotista é melhor, por que ainda não tem dado tão certo quanto deveria, ou dito de outra forma, por que ainda há tantos casos de fracassos e resistências quanto da sua implementação?

Sem esgotar o assunto, uma tentativa de resposta, considerando a realidade brasileira,

está apresentada no texto. A explicação pode estar numa associação de causas, incluindo as características da formação da sociedade brasileira, a diferença da formação cultural do Ocidente e Oriente, que valoriza mais o indivíduo que o grupo), respectivamente (o taylorismo valoriza mais o indivíduo e o toyotismo mais o grupo). E, principalmente, porque toda mudança de paradigma (e taylorismo e toyotismo são paradigmas, enquanto modos diferentes de encarar a produção e as relações de trabalho) demora a acontecer. Quanto a esse aspecto, TRACTENBERG afirma:

um novo paradigma não se estabelece da noite para o dia. Há uma resistência natural frente àquilo que é novo e desconhecido. É preciso tempo para o revezamento de gerações (...) e mesmo vencida essa resistência, existe a própria dificuldade do indivíduo de se auto-reestruturar cognitivamente e emocionalmente, possibilitando o aprendizado e, principalmente, a criação de conceitos completamente novos. (1999, p.25).

Finalmente, segundo FLEURY (1992), apesar de todos os questionamentos, pressões, conflitos e competitividade do sistema de produção toyotista, foi a primeira vez no mundo do trabalho capitalista que os operários puderam comunicar à empresa suas dificuldades e também puderam atuar no sentido de melhorar suas condições de trabalho, exercendo, embora limitadamente, sua capacidade de criação e realização.

Assim, embora com limitações e questões não resolvidas plenamente, e sobre as quais caberiam novos estudos, o sistema de produção toyotista, ao que parece, ainda permite algumas “brechas” para a realização e satisfação do homem no trabalho, do qual se depende cada vez mais, para viver e sobreviver.

Referências

- BARRAL, Etienne. Japão: o jogo da indulgência. **Revista Correio da Unesco**, Rio de Janeiro. v. 21, n.5, p.20-29, maio 1993.
- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.
- DITTRICH, Alexandre. Psicologia organizacional e globalização: os desafios da reestruturação produtiva. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 9, n.1, p.50-65, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1992.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 2 ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- LOPES, J. R. B. **Desenvolvimento e mudança social**. São Paulo: Nacional, 1971.
- RUSSO, Giuseppe Maria. Aliança global: principais desafios de recursos humanos. **Revista da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing)**, São Paulo, v. 6, n.7, p.49-56, mar./abr. 2000.
- SCHMIDT, Maria Luiza Gava. Qualidade total e certificação ISSO 9000: história, imagem e poder. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v.20, n.3, p.16-23, 2000.
- SILVA, Adriano. Decifra meu sorriso ou te devoro. **Revista Exame**, São Paulo, ano 30, n. 6, p.82-85, 12 mar. 1997.
- TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999.
- VASSALLO, Cláudia. O futuro mora aqui: o futuro da fábrica. **Revista Exame**, São Paulo, ano 35, n. 4, p.38-54, 21, fev. 2001.
- WOMACK, James; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. 4 reed. São Paulo: Campus, 1992.