

Refazendo a Fábrica Fordista

Elizabeth Bortolaia Silva

São Paulo, Editora Hucitec, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, 1991, 394 páginas.

■ Por **Claude Machline**, Professor Titular do Departamento de Administração de Produção, Logística e de Operações Industriais da EAESP/FGV.

Elizabeth Bortolaia Silva é doutora em Sociologia Industrial pelo Imperial College of Science and Technology da Universidade de Londres. É graduada em Ciências Sociais e Mestre em Ciência Política pela Universidade de São Paulo.

A autora aborda no seu livro temas de extremos interesse e relevância, notadamente a relação entre tecnologia e organização do trabalho; a influência da automação sobre produtividade e qualidade; e as pressões da competição nacional e internacional, que compelem a fábrica a se adequar aos seus novos desafios.

A análise baseia-se numa comparação entre duas fábricas de automóveis, uma inglesa, localizada em Dagenham, Essex, na Grã-Bretanha, e outra, brasileira, situada em São Bernardo do Campo, na Grande São Paulo. Ambas as unidades pertencem à Ford Motor Company. A pesquisa foi realizada em 1986, para elaboração da tese de doutorado da autora.

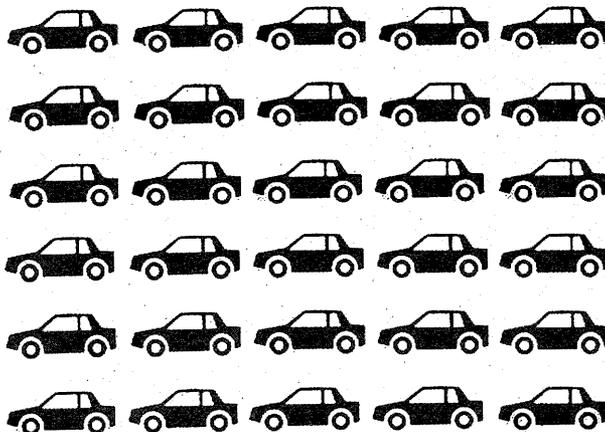
O texto é dividido em dez capítulos. No primeiro, é passada em revista a literatura sobre o tema, citando-se os trabalhos clássicos de Joan F. Woodward e Michel Crozier. Esses representantes do "determinismo tecnológico" argumentam que uma única forma de organização é mais apropriada para os requerimentos tecnológicos de cada estágio de desenvolvimento econômico. A escola oposta, de "determinismo cultural", representada por Duncan Gallie e Ian Maitland, sustenta que a cultura nacional determina o uso da tecnologia, a organização do trabalho e as estratégias de gerenciamento, negando a existência de correlação entre tecnologia e trabalho. É apresentada ainda a perspectiva da moderna "escola da regulação", que postula a existência de uma lógica universal de trabalho, mas afirma que cada sociedade gera seu próprio processo de adaptação e mudança a partir de capacidades e recursos próprios.

Ainda neste primeiro capítulo, examina-se outro fator preponderante que modifica as condições sociais de produção: o padrão dominante de produção na época, que é, hoje, o modelo japonês. O profundo impacto das práticas japonesas, disseminadas universalmente, tais como círculos de controle de qualidade, qualidade total, participação, células de fabricação, *just in time*, *kan-*

ban, polivalência, auto-regulação, e controle estatístico do processo, é lembrado como um fator decisivo na escolha da empresa ocidental por determinado tipo de organização do trabalho.

A competição nacional e internacional é discutida nos capítulos 2 e 3. É determinante essencial da tecnologia a ser adotada, visando sobretudo à melhoria da qualidade e à redução dos custos, pois a empresa deve, sob ameaça de falência, impor aos seus empregados novas tecnologias e formas de organização do trabalho, para sobreviver, lembra-nos a autora.

O Capítulo 4 focaliza as estratégias e estruturas da Ford Motor Company nos últimos cinquenta anos.



No Capítulo 5, após tecer considerações sobre as dificuldades de se efetuar comparações de produtividade entre empresas, descrevem-se em minúcias as mudanças introduzidas nas fábricas de Dagenham e São Bernardo, para modernizá-las. Semelhanças e diferenças entre as opções escolhidas, aqui e lá, nos processos de produção, setor por setor, são descritas e comentadas.

Os três capítulos seguintes examinam os sistemas de relações industriais na Grã-Bretanha e no Brasil, com ênfase no segmento automobilístico, e, em particular, na Ford.

O Capítulo 9 analisa a flexibilidade, qualidade e eficiência nas duas fábricas, mostrando que Dagenham optou por se modernizar, atualizando seu plano de cargos, carreira e salários, enquanto São Bernardo adotou as práticas de Trabalho Participativo (*Employee Involvement*). A autora constata que o Brasil possui melhores condições para se valer da participação no trabalho do que a Inglaterra, que possui maior tradição sindical, ainda que na Europa tenha nascido a idéia de participação.

O Capítulo 10 encerra a obra com o argumento de que diversidades nacionais e tradições históricas condicionam as estratégias competitivas dos diversos países. O uso de tecnologia de ponta é apenas um fator, entre muitos, que pesará na estrutura organizacional e nos resultados econômicos.

A comparação entre as duas fábricas deve ser entendida como sendo apenas um ponto de partida para o debate das momentosas questões levantadas nesta obra, pois, como lembra a autora, a complexidade dos fatores envolvidos leva a muita cautela nas conclusões. Vale, para o leitor brasileiro, a descrição pormenorizada da fábrica da Ford ABC e de seus esforços de inserção na modernidade. É fascinante o relato das agitações sindicais da última década. Mas as variáveis exôgenas são numerosas, complexas e excessivamente inter-relacionadas para que se possa extrair alguma conclusão válida sobre qual elemento (tecnologia, cultura, tradição, estratégias empresarial e sindical, estrutura salarial e outros) determinará de forma decisiva a organização do chão da fábrica.

O que é uma "fábrica fordista"? E para que "refazer a fábrica fordista"? A planta gigante que Henry Ford I montou em Detroit, em 1908, é emblemática do processo industrial que estabeleceu a supremacia norte-americana neste século. Suas características principais são as seguintes, recorda a autora:

- produção em série, a custo mínimo;
- mercado de massa, economia de escala;
- padronização do produto;
- racionalização do trabalho, através do uso dos conceitos taylorianos, de procura da eficiência e de administração "científica";
- fragmentação das tarefas do trabalhador, levando à monotonia e ao alheamento do operador, sobretudo na linha de montagem;
- utilização intensiva de assessorias, limitando a "linha" à execução rotineira das operações.

O modelo japonês, cujo paradigma é a Toyota Motor Co., utilizou muitos princípios do fordismo, mas também se valeu dos ensinamentos das escolas de administração que sucederam ao taylorismo, como as de Relações Humanas e de Sistemas, além de se estribar em características culturais japonesas, tais como a disciplina, o senso do dever, a habilidade de trabalhar em equipes, o medo de perder a face e o emprego, o revanchismo, e assim por diante.

Para os gerentes industriais brasileiros, o fordismo, que reconhece a autora, provavelmente nunca foi intensamente praticado no País, exceção feita a algumas grandes empresas de montagem, é considerado, de qualquer forma, superado, e nenhum deles se proporia a refazer uma fábrica fordista. O objetivo, hoje, é montar um sistema produtivo, econômico e de qualidade excelente, incorporando, na medida do possível, os procedimentos que estão dando certo no Japão, na Ásia e nos "transplantes" realizados em outros países. A automação, como qualquer outra técnica, será adotada caso se justifique economicamente ou por motivos de

qualidade ou de melhoria da "imagem" da empresa no mercado externo.

O grande problema prático, para o administrador brasileiro, é a escolha do método a adotar para reduzir seus custos, melhorar sua qualidade e manter os prazos prometidos de entrega.

A leitura deste trabalho contribuirá para que o administrador nacional tenha sua escolha facilitada e o estudioso da economia e do trabalho entenda melhor as profundas alterações que estão ocorrendo em toda parte na tecnologia e na organização da fábrica, a ponto de serem consideradas, sob as designações de neofordismo, pós-fordismo, ohnismo, toyotismo ou fujitsuísmo, conceitos radicalmente diferentes do fordismo do início do século.

Na fábrica moderna, os desvios mais momentosos em relação ao fordismo clássico são os seguintes: flexibilidade nos processos, a fim de fabricar gamas variadas de produtos, bastando mencionar que o moderno automóvel, longe de ser um "João ninguém" padronizado, é fabricado sob encomenda, segundo as especificações de cada cliente; redução sempre maior do prazo de entrega; e papel cada vez mais abrangente do homem de linha, com o conseqüente declínio do assessor, provocando importantes repercussões na organização do trabalho.

Em conclusão, o trabalho em tela, por sinal, de sólida estrutura e fina lavra, se não esgota o tema que se propôs abordar, nem valida qualquer hipótese, tem o mérito de apontar para o vasto espectro de fatores a influenciar a estruturação do trabalho na fábrica moderna, que está tendo efetivamente que ser profundamente "refeita", além do "fordismo". □

Negotiations: Varieties, Contexts, Processes and Social Order

Anselm Strauss

Londres, Jossey-Bass Publishers, 1978.

■ Por **Roberto Venosa**, Engenheiro, Mestre em Administração Pública pela Universidade de Pittsburgh, Doutor em Sociologia pela EHESS, Paris, professor Titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e professor visitante da University of St. Andrews, Escócia.

Anselm Strauss, muito provavelmente, não é um autor nem suficientemente conhecido nem citado por aqueles que trabalham com Teoria Organizacional. No entanto, uma das preocupações de Strauss — negociação — começa a ser um tópico de