

QUALIFICAÇÃO DO TRABALHO NO OHNOÍSMO

Mara Janaina Gomes de Oliveria¹

¹Mestre em Economia pela Unesp – Professora do IMMES

RESUMO

A Literatura sobre o Fordismo e Ohnoísmo é ampla e vários autores caracterizam suas diferenças e contribuições para o desenvolvimento da indústria.

O Fordismo trouxe para a produção a manufatura do capitalismo monopolista, lastreada de trabalho vivo, contudo, negligenciada a qualificação e envolvimento de recursos humanos.

Por outro lado, o Ohnoísmo, acrescentou diante ao Fordismo uma mudança organizacional, com maior flexibilidade na produção, alicerçada no trabalho vivo e com necessidade de maior envolvimento dos trabalhadores, embora minimizada a importância da qualificação do trabalhador.

Palavras-chaves: Fordismo, Ohnoísmo, Qualificação do trabalho vivo.

INTRODUÇÃO

O início da desqualificação do trabalho ocorreu por meio da divisão manufatureira, não para o conjunto de trabalhadores, mas para aqueles que Marx chamou de “peões”, os que tinham “como especialidade a ausência de qualquer formação”.

O processo de desqualificação se generaliza com a introdução da maquinaria, pois os vestígios de qualificação artesanal presente nos “artífices” da manufatura

¹ Mestre em Economia pela Unesp-FCL.

são radicalmente eliminados. Todo o trabalho vivo imediatamente aplicado à produção passa a se constituir de trabalho desqualificado, pois a máquina obtém para si a atividade de transformar a matéria-prima em produto, deixando ao trabalho vivo como apêndice da máquina.

A presença do taylorismo tinha por objetivo de elevar a produtividade do trabalho, através do controle dos tempos e movimentos do trabalhador, com visão dos seres humanos como máquinas. Posteriormente, o fordismo é caracterizado de forma ampla na literatura como um desenvolvimento do taylorismo, devido de buscar o auxílio dos elementos objetivos do processo (trabalho morto), no caso a esteira, para objetivar o elemento subjetivo (trabalho vivo).²

1. Visão de trabalho no Fordismo

No Fordismo, os métodos de fabricação surgiram aos poucos, sendo o primeiro motor fabricado o modelo T. Na fábrica, os trabalhadores, em sua maioria, não apresentam nenhuma especialidade e em horas ou dias aprendem todo o trabalho.

Para Ford³, fica evidente a desvalorização do trabalho qualificado na frase:

“... Se não o aprendem é que não prestam para nada...”

(FORD, 1926, p.77)

A denominação de Neto⁴ sobre o fordismo ser uma socialização do taylorismo é justificada pela diferença da execução de trabalho dos dois. Enquanto este procurava administrar a forma de execução de cada trabalho individual, dando ênfase nos tempos e movimentos; o fordismo, por sua vez, realiza isso de forma coletiva, via esteira.

² BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

³ FORD, H. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro/São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1926.

⁴ MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

A modificação na linha de montagem no fordismo teve como objetivo trazer o trabalho até o operário, ao invés de levar o operário até o trabalho, através de deslocamentos e movimentos que se tornam desnecessários para eficiência da produção.

De acordo com Coriat⁵, Ford retoma princípios estabelecidos por Taylor como: a separação de concepção e execução de tarefas, divisão e subdivisão das tarefas, adjudicação de um tempo a cada gesto. Há uma superação na incorporação de dois princípios: a introdução de meios de abastecimento (transportadoras) que caracterizam a linha e um novo modo de gestão do trabalho.

O fordismo objetiva na produção fixar o trabalhador num determinado posto de trabalho, com as ferramentas especializadas para a execução de distintas formas de trabalho, e através da esteira, transportar o objeto de trabalho no processo produtivo até sua transformação quanto produto acabado.

Ford² aponta três princípios da montagem, resultando em economia de pensamento, movimento dos operários e maior produção:

- 1º. *Trabalhadores e ferramentas dever ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível ao percorrer da primeira à última fase.*
- 2º. *Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força do seu próprio peso sempre que isto for possível.*
- 3º. *Usar uma rede de deslidadeiras, por meio das quais as peças a montar se distribuam a distancias convenientes.*

³ FORD, H. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro/São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1926.

⁵CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organizações**. RJ: Editora da UFRJ/ Reavan, 1994

Na produção Fordista, a intensidade do trabalho parece atrelado ao ritmo da esteira, causando a superfluidade do trabalhador. Contudo, este novo sistema de baixa flexibilidade de produção, proporcionou maior produtividade, ganhos de escala e fabricação em massa de produtos padronizados. Assim, houve diminuição de preços dos bens, aumento dos salários reais e intensificação do consumo.

Para a linha de montagem, cabe ressaltar a colocação feita por Marx⁶ que enfatiza a manufatura. O autor aponta que a maquinaria específica do período da manufatura é caracterizada pelo trabalhador coletivo, sendo formado pela junção de muitos trabalhadores parciais.

O conceito de Marx⁶ a partir da maquinaria, do trabalho vivo se submetendo ao trabalho morto, ou seja, a qualidade e ritmo do processo se deslocam do trabalho para a máquina, aparentemente se aplica à linha de montagem fordista.

Krafcik e Mac Duffie (apud. Neto⁷), caracterizam o sistema fordista como robust:

[...] *Um sistema de produção é 'robust' na medida de sua utilização de postos de trabalho definidos de maneira estreita, e de uma organização do trabalho inflexível, com vistas a minimizar o papel dos recursos humanos.*⁷

A obsessão fordista com a produção sem interrupção, devido ao objetivo de manter os volumes de produção elevados, a gestão da qualidade caracterizou-se como ex-post. Nesse sentido, caso houvesse defeitos, haveria necessidade de re-trabalho.

⁶MARX, K. *El Capital*. 8. Ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1973.

⁷MORAES NETO, B. R. & CARVALHO, E.G. **Elementos para uma História Econômica da rigidez e da flexibilidade na produção em massa**. Estudos Econômicos, IPE-FEA/USP, v.27, n.2, p.271-307, maio-ago. 1998.

De acordo com Neto⁴:

[...] *O fordismo, a linha de montagem, é um desenvolvimento da manufatura, e não da maquinaria. A linha de montagem leva ao limite as possibilidades de aumento da produtividade pela via da manufatura, do trabalho parcelar.*⁴.

O trabalho vivo aplicado à produção no fordismo era desqualificado, tanto nos processos de fabricação mecânica quanto na linha de montagem. O baixo grau de automação fazia com que o processo dependesse dos tempos e movimentos do trabalhador.

[...] *A contribuição por excelência de Ford para a História da produção em massa, não se alterou dentro da base técnica eletromecânica, qual seja, a linha de montagem: tarefas projetadas com ciclos extremamente curtos, refletindo a aliança entre o uso exacerbado da arma manufatureira por excelência da divisão parcelar do trabalho e a aplicação dos métodos tayloristas; atribuição de funções parcelares dotadas de conteúdo nulo a trabalhadores de uma maneira permanente, ou seja, rotina e monotonia.*⁴

A produção fordista deixa explícita a dependência do trabalho vivo imediato, semelhante à manufatura, na qual o trabalho manual era à base de tudo.

Para maior compreensão do envolvimento mínimo dos trabalhadores no processo produtivo, ressaltam-se dois movimentos históricos: a introdução da linha de montagem móvel por Henry Ford e a “crise do processo de trabalho” nos países ocidentais de capitalismo avançado, no final da década de 60 e início de 70, caracterizada pelo descontentamento e absenteísmo dos trabalhadores.

Portanto, Ford reinventou a correlação manufatureira entre a divisão de trabalho e produtividade, já superada pela maquinaria, a forma mais desenvolvida de aumento da produtividade do trabalho, como um mecanismo de produção cujos órgãos são homens. Dessa forma, conclui-se que o fordismo fundamenta-se num desenvolvimento das características próprias do trabalho sob a forma manufatureira.

⁴MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

2. Visão de trabalho no Ohnoísmo

Nas décadas de 50 e 60, surgiu no Japão um modelo conhecido como toyotismo ou ohnoísmo, baseado em dois conceitos, o *Just-in-time/kanban* e a “auto-ativação”.

O método *Just-in-time* significa produzir o que é necessário na quantidade necessária e momento necessário. Assim, objetiva-se produzir somente o que terá utilização imediata.

[...] *O princípio aplicado por Ohno foi a seguinte: O trabalhador do posto de trabalho posterior (aqui tomado como ‘cliente’) se abastece, sempre que necessário, de peças (os produtos comprados) no posto de trabalho anterior (a seção). Assim sendo, o lançamento da fabricação no posto anterior só se faz para realimentar a loja (seção) em peças vendidas. Assim surgiu o princípio do kan-ban, que constitui, em matéria de gestão de produção, a maior inovação organizacional da segunda metade do século.*⁵

A produção do fordismo consistia basicamente no planejamento das operações, produção física e vendas, caracterizada por ‘produção empurrada’. Em contraste, no modelo ohnoísta, a produção é ‘puxada pela demanda’, em consequência a produção física, e finalizando em vendas aos consumidores.

[...] *Adquirindo um pequeno número de prensas norte-americanas de segunda mão e fazendo exaustivas experiências com elas, a partir do final dos anos 40, Ohno acabou aperfeiçoando sua técnica de troca rápida. No final da década de 1950, ele havia reduzido o tempo necessário para trocar os moldes de um dia para surpreendentes três minutos, e eliminando a necessidade de especialistas na troca de moldes. Nesse processo, fez uma descoberta inesperada: o custo por peça prensada era menor na produção de pequenos lotes do que no processamento de lotes imensos.*⁸

⁵CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organizações**. RJ: Editora da UFRJ/ Reavan, 1994

⁸WOMACK, J. P., JONES, D. T. & ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

[...] *Havia duas razões para tal fenômeno. Produzir lotes pequenos eliminava os custos financeiros dos imensos estoques de peças abacadas que os sistemas de produção em massa exigiam. E ainda mais importante, produzir apenas poucas peças antes de montá-las num carro fazia com que os erros de prensagem aparecessem quase que instantaneamente.*⁸

As conseqüências desta descoberta foram grandes, fazendo com que os trabalhadores se preocupassem bem mais com a qualidade, e eliminando o desperdício de peças defeituosas. Assim, para fazer com que o processo funcionasse, Onho precisava de trabalhadores altamente envolvidos e motivados, dispostos a antecipar os problemas antes que eles ocorressem e tomar iniciativa de solucioná-los.

[...] *Em relação à lógica fordista, há uma inversão das regras tradicionais: o processo de fabricação, em lugar de ser feito em cadeia, de montante a jusante da cadeia de produção, é feito de jusante a montante. O ponto de partida é o das encomendas já endereçadas à fábrica e dos produtos já vendidos.*⁵

O método organizacional inovador do just-in-time, traz uma forma de produção flexível em massa com o uso potencial das 'semi- special purpose machines', diferentemente da forma 'rigidificada' do modelo fordista.

Os desdobramentos do método *just-in-time* há ênfase no princípio do 'estoque zero', com o objetivo de redução de custos. A gestão da qualidade e busca por melhoramentos contínuos para evitar retrabalhos desnecessários no processo produtivo e sistema de 'troca rápida' de ferramentas.

A partir da eliminação de estoques amortecedores, os problemas ao longo do processo de produção não são mais mascarados, mas sim expostos. Assim, o ohnoísmo não pode ser considerado uma gestão dos estoques, mas sim gestão pelos estoques.

⁵CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organizações**. RJ: Editora da UFRJ/ Reavan, 1994

⁸WOMACK, J. P., JONES, D. T. & ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

O operário é responsável não só pela operação física do processo produtivo, mas pelo controle de qualidade. Ele possui total autonomia para reparar a máquina. Essa é considerada a auto-ativação, pois representa a produção 'enxuta' do ohnoísmo.

Além do sistema ohnoísta ter como base o just-in-time e a auto ativação, o sistema adotado *fragile*, diferentemente dos demais, busca força de trabalho qualificada, envolvida, motivada para a resolução dos diversos problemas para o melhoramento contínuo.⁹

Portanto, a qualificação no sistema ohnoísta é vista como consequência da colocação deste sistema como uma "reinvenção" to taylorismo-fordismo, ou como um neofordismo^{9,10,11}. Assim, a produção em massa lastreada do trabalho vivo prescinde amplamente de qualificação, ou melhor, ainda, impõem desqualificação, na medida em que se fundamenta amplamente no princípio da padronização das atividades de trabalho na busca de maior produtividade.

¹¹PAMPLONA, J. B. **Inserção brasileira no novo padrão capitalista**. Pesquisa & Debate, PUC_SP, v. 7, n. 2 (9), 1996.

¹⁰WOMACK, J. P., JONES, D. T. & ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

⁹WOOD, S. **O modelo japonês em debate: pós fordismo ou japonização do fordismo**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 17, n.6, out. 1991.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fordismo constituiu uma nova forma de organização da manufatura, dando ênfase no processo produtivo em massa de forma rígida. A base do modelo alicerçada pelo trabalho vivo, porém desqualificado e sem grande envolvimento e motivação para realização do processo físico.

Com a presença do Ohnoísmo, a forma organizacional se modifica e a produção em massa torna-se mais flexível, também alicerçada ao trabalho vivo. Os funcionários possuem maior autonomia no processo produtivo e mais funções, além da principal. Tornam-se responsáveis pelo melhoramento contínuo do processo e controle de qualidade.

Na realidade, o processo produtivo modificou-se, mas não aumentaram as exigências de qualificação do trabalho, e para a sua realização, são mantidas atividades desprovidas de conhecimento por parte dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que são capturados seus espíritos.

Portanto, pode-se concluir que o ohnoísmo auxiliou de forma significativa a redução de custos nas empresas, enfoque na qualidade e melhoramento contínuo, contribuindo com a produção em massa de forma flexível. No entanto, para os operários a alteração foi apenas na forma de trabalho e não em seus requisitos para ocupar o cargo. Assim, por mais uma vez, o ohnoísmo negligenciou no processo produtivo atividades sem qualificação, capturando ao mesmo tempo a alma dos operários.

REFERÊNCIAS

- BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
- CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organizações**. RJ: Editora da UFRJ/ Reavan, 1994.
- FORD, H. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro/São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1926.
- MARX, K. **El Capital**. 8. Ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1973.
- MORAES NETO, B. R. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.
- MORAES NETO, B. R. & CARVALHO, E.G. **Elementos para uma História Econômica da rigidez e da flexibilidade na produção em massa**. Estudos Econômicos, IPE-FEA/USP, v.27, n.2, p.271-307, maio-ago. 1997.
- PAMPLONA, J. B. **Inserção brasileira no novo padrão capitalista**. Pesquisa & Debate, PUC_SP, v. 7, n. 2 (9), 1996.
- WOMACK, J. P., JONES, D. T. & ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- WOOD, S. **O modelo japonês em debate: pós fordismo ou japonização do fordismo**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 17, n.6, out. 1991.