



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

TIAGO GOMES BRASÃO MACHADO

IMPLICAÇÕES SÓCIO-ORGANIZACIONAIS
DA DESLOCALIZAÇÃO DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS
JAPONESAS NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL

Dissertação orientada pelo professor doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus, apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, para obtenção do grau de mestre em "Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica"

JÚRI

Presidente

Doutor José Maria Carvalho Ferreira
Professor catedrático do ISEG/UTL

Vogais

Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto
Professor auxiliar do ISEG/UTL

Doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus
Professor auxiliar da FCT/UNL

Lisboa, Março de 1999

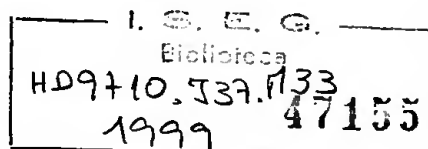
X-96-082347-5

SERV. de



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

TIAGO GOMES BRASÃO MACHADO



IMPLICAÇÕES SÓCIO-ORGANIZACIONAIS
DA DESLOCALIZAÇÃO DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS
JAPONESAS NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL

Dissertação orientada pelo professor doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus, apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, para obtenção do grau de mestre em "Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica"

JÚRI

Presidente

Doutor José Maria Carvalho Ferreira
Professor catedrático do ISEG/UTL

Vogais

Doutor João Alfredo dos Reis Peixoto
Professor auxiliar do ISEG/UTL

Doutor António Paulo Brandão Moniz de Jesus
Professor auxiliar da FCT/UNL

Lisboa, Março de 1999

Aos meus pais.

Acrónimos

CKD	Completely Knocked Down (peças, componentes e subsistemas para a montagem de veículos)
FMN	Firma Multinacional
GERPISA	Groupe d'Etudes et de Recherches Permanente sur l'Industrie et des Salariés de l'Automobile
IDE	Investimento Directo no Estrangeiro
IMVP	International Motor Vehicle Program
JAW	Japan Automobile Workers
JETRO	Japanese External Trade Organization
JIT	Just-in-Time
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MITI	Ministry of International Trade and Industry
MMC	Mitsubishi Motor Corporation
MTE	Mitsubishi Trucks Europe
NFOT	Novas Formas de Organização do Trabalho
NPI	Novos Países Industrializados
NUMMI	New United Motors Manufacturing Inc.
PVD	Países em Vias de Desenvolvimento
UAW	United Auto Workers

Resumo

A noção de *hibridação* dos modelos produtivos, associada à deslocalização da produção, torna-se especialmente pertinente no quadro da internacionalização/globalização das empresas japonesas no sector automóvel. O presente trabalho pretende estudar as implicações decorrentes dessas estratégias espaciais, em particular sob a perspectiva sócio-organizacional, dado que a especificidade e a vantagem competitiva japonesa repousam, em larga medida, em opções que se prendem com a gestão do factor humano nas organizações. Entre as teses da convergência (para um modelo único, global) e as teses da divergência (dos meios), considera-se a hipótese da transferência do modelo de organização do trabalho da produção "ligeira" para novos cenários institucionais e culturais. A perspectiva científica desenvolvida é, depois, testada em estudo de caso levado a cabo numa empresa transnacional japonesa de fabrico e montagem de veículos comerciais ligeiros implantada em Portugal.

Palavras-chave: produção "ligeira", novas formas de organização do trabalho, indústria automóvel, IDE, Japão, Portugal.

Abstract

The concept of *hybridization* of productive models, related to the displacement of production, becomes especially significant within the framework of the internationalization/globalization of Japanese companies in the automobile sector. This paper aims to analyse the implications of those spatial strategies, mainly from a socio-organizational perspective, since the Japanese singularity and competitive advantage rely heavily on the human factor management within the organizations. Among the

convergence (towards a unique, global model) and divergence (of the environments) theories, we take into consideration the hypothesis of the transfer of "lean" production's work organization model towards new institutional and cultural scenarios. The scientific approach developed is then tested through a case study undertaken at a Japanese transnational company dealing with the manufacture and assembly of light trucks set in Portugal.

Key-words: "lean" production, new forms of work organization, automobile industry, FDI, Japan, Portugal.

Índice geral	pág.
Agradecimentos	8
TRABALHO TEÓRICO	9
1. Introdução	9
2. O IDE japonês na Europa	13
2.1. Resposta(s) europeia(s) à ameaça japonesa	13
2.2. Geografia económica do IDE japonês	16
2.3. Perspectivas de investimento directo em Portugal	20
3. Estratégias de internacionalização/globalização	22
3.1. Centralização da decisão	22
3.2. Organização espacial	23
4. Quanto à transferibilidade do modelo japonês	27
4.1. Unicidade de princípios, diversidade de meios	27
4.1.1. Espaço e flexibilidade	28
4.1.2. Tempo e progresso	29
4.2. O sistema de relações industriais japonês	30
4.2.1. Sindicalismo de empresa	31
4.2.2. Emprego vitalício	32
4.2.3. Salário baseado na antiguidade	33
4.3. Produção "ligeira", um novo melhor modelo universal?	34
4.3.1. Pluralidade de organizações possíveis	39
4.3.2. Esgotamento do sistema "ligeiro"	41
5. Duas notas sobre a organização "ligeira"	45
5.1. Trabalho em equipa	46
5.2. Processo de melhoria contínua (Kaizen)	49
6. Implicações decorrentes do IDE japonês	52
6.1. Na generalidade	52
6.2. Na organização do trabalho	58

Índice geral (cont.)	pág.
TRABALHO PRÁTICO	65
7. Hipóteses de partida	65
8. Aspectos metodológicos	67
9. Estudo de caso: Mitsubishi Trucks Europe	70
9.1. História breve da empresa	70
9.2. Trabalho de campo	72
9.2.1. Sistema de relações industriais	73
9.2.2. "Zero-stocks"	75
9.2.3. "Zero-defeitos"	76
9.2.4. Participação e Kaizen	78
9.2.5. Trabalho em equipa	80
9.2.6. Indução	81
9.2.7. Modelo sócio-organizacional	83
10. Considerações finais	86
11. Bibliografia	89
Anexos	102



Índice
de quadros

pág.

1.	Evolução dos fluxos médios de IDE por região de acolhimento, vários sectores, 1970 a 1990	17
2.	Determinantes na escolha de um país europeu para o IDE japonês, vários sectores, 1991	18
3.	Configurações da multinacionalização, sector automóvel	24
4.	Trabalho em equipa, médias regionais no sector automóvel, 1993/4	45
5.	Evolução dos "índices de flexibilidade" da organização do trabalho, médias regionais no sector automóvel, 1989 e 1993/4	60
6.	Estilo de gestão japonês nas filiais japonesas na Europa, sector automóvel, 1992	63
7.	Evolução da estrutura de níveis de habilitação do pessoal ao serviço na MTE, 1993 e 1997	81

Índice
de figuras

1.	Configurações das grandes empresas automóveis	24
2.	Índice de distanciamento Japão-Europa	56
3.	Produção das fábricas automóveis em Portugal, 1997	71

Agradecimentos

Quero agradecer às pessoas que na Mitsubishi Trucks Europe me facilitaram a investigação, particularmente ao dr. Alfredo Paixão e à dra. Helena Gonçalves; à dra. Maria João Santos, pela sua amável disponibilidade no estabelecimento dos contactos necessários ao curso dos trabalhos; e ao professor doutor António Brandão Moniz, pelo apoio e aconselhamento facultados.

TRABALHO TEÓRICO

1. Introdução

Sendo hoje consensual que a realização dos objectivos fordistas, a difusão dos modelos herdados da *Organização Científica do Trabalho* (Taylor) e a generalização do ideal da relação salarial instituída depois de 1945 acabaram por conduzir à inversão endógena de tendências anteriormente favoráveis (Boyer, 1993) e, conseqüentemente, à emergência de modelos de produção alternativos, parece também evidente ser o denominado *modelo japonês*,¹ ou *toyotismo*,² aquele que reúne, agora, um maior protagonismo, aos níveis académico e prático, em matéria de novos conceitos e práticas de produção.

É certo que, à margem da perspectiva taylorista-fordista, se desenvolveram na Europa outras correntes interessantes, salientando-se o debate alemão iniciado na década de 80 por Kern e Schumann, no eixo do qual se encontrava o trabalhador qualificado, figura central para o processo de reorganização do trabalho - "A ideia directriz é a reprofissionalização do trabalho de produção na indústria automóvel, é a superação do velho conceito de emprego de pessoal orientado para critérios tayloristas de fragmentação, disciplina, incapacidade. O que se necessitaria para a fabricação modernizada seria o trabalhador hábil, capaz de fazer um diagnóstico, soberano no seu comportamento" (Kern e Schumann, 1988: 81-2). Ainda no plano da organização do trabalho,

¹ A expressão aparece em itálico pelo facto de a própria concepção de produção "ligeira" corresponder a um ideal-tipo, visto que mesmo no Japão a percepção e a difusão dos seus métodos não é uniforme. Além do mais, por definição, os modelos produtivos não têm nacionalidade. Ainda que inventados no Estados Unidos ou no Japão, eles desenvolvem-se depois sobre espaços muito mais diversos e, assim, destacam-se progressivamente da sua origem demográfica. Caso contrário, permaneceriam ilhas, incapazes de afectar a história global das empresas e dos métodos de produção (Boyer, 1998: 18).

² O sistema de produção Toyota, em virtude da sua precedência, do seu grau de aperfeiçoamento e do peso deste construtor, permanece a referência principal do *modelo japonês* (Bouchut, 1990: 179). Por isso, utiliza-se correntemente a designação de *toyotismo* para qualificar o modelo de produção e organização do trabalho prevalecente nas grandes empresas japonesas.

destaque para os trabalhos do Tavistock Institute³ e para o projecto de Democracia Industrial desenvolvido na Noruega nos anos 60, que possibilitou a confirmação do alcance prático das concepções desenvolvidas. Desse duplo investimento nasceu a corrente sociotécnica, um corpo de conhecimentos que incidia sobre a concepção, aplicação e difusão de novas formas de organização do trabalho (NFOT).⁴ Na indústria automóvel, distinguiram-se as fábricas Kalmar e de Uddevalla (Volvo) e, mais recentemente, a Autonova, na opção por sistemas antropocêntricos de produção,⁵ assim designados pela importância atribuída ao factor humano nas organizações, em detrimento de opções tecnocêntricas. De qualquer modo, trata-se de um paradigma que se afigura, até hoje, pouco significativo – competitivo? – no quadro global da indústria automóvel.⁶

Eco diferente teve e tem o sistema produtivo desenvolvido pelos japoneses, vulgo "lean" production (entre nós, designado por produção "ligeira"). As expectativas criadas em seu torno derivam de uma circunstância simples: no processo global de modernização, no sentido de se apurarem novas e melhores soluções para um mundo mais competitivo, veloz e turbulento, foram as fábricas japonesas aquelas que melhor conseguiram reduzir o tamanho das séries, o ciclo de vida dos seus produtos e o tempo requerido para os conceber. Tudo isto, com um nível de qualidade invejável. Talvez por isso, corramos hoje o risco de ver nesta configuração produtiva um novo melhor modelo universal, ou seja, uma concepção ideal de produção, à imagem do "the one best way" taylorista-fordista.

³ Tavistock Institute of Human Relations, criado em 1946 em Londres.

⁴ Sobre esta matéria, ver Ortsman (1984: 139 e ss.).

⁵ Sobre este conceito, ver Kovács (1993).

⁶ A própria Volvo vem introduzindo formas de organização do trabalho inspiradas nos métodos japoneses, nomeadamente, a procura da polivalência dos assalariados, a tendência para uma flexibilização da mão-de-obra e a remuneração em função das competências (Cf. Chabaud e Parthenay, 1998: 7). A NedCar, *joint-venture* entre a Volvo e a Mitsubishi, emerge como espaço privilegiado para a introdução das técnicas japonesas nos métodos de trabalho Volvo (anexo 1).

Com efeito, admitindo que os objectivos perseguidos pelas empresas são, grosso modo, os mesmos (fluidez, qualidade, redução de custos) e face à troca contínua de energia, matéria e informação que caracteriza a "aldeia global", podemos-nos interrogar: dada a aparente convergência de trajectórias das grandes empresas transnacionais, tendemos, ou não, para a uniformização dos sistemas produtivos, para um modelo de organização global?

No sector automóvel – que privilegiamos na nossa investigação – essa interrogação ganha especial relevo, sendo que a internacionalização desta indústria e a sua convergência para uma actividade com características globais resulta de quatro tipos de razões (Guerra, 1993: 33):

- a inovação industrial e a difusão internacional dos seus efeitos;
- as políticas públicas dos países de origem e destino dos produtos e actividades dos grandes construtores mundiais;
- os movimentos de integração económica mundial;
- a uniformização tendencial dos padrões de consumo entre os principais mercados regionais.

Assim, uma onda literária, cujo *ex libris* será *A Máquina que Mudou o Mundo*, por Womack, Jones e Roos, defende para a indústria automóvel mundial a inevitabilidade da apropriação e da convergência para sistemas de produção subsidiários do *mito japonês*.

Por outro lado, a progressiva tomada de consciência da necessidade de adaptação dos princípios globais aos contextos locais, do modelo puro à forma autóctone, veio – do nosso ponto de vista, desejavelmente – contrariar um certo imediatismo e simplismo que, sobretudo na década de

90, emergiu do discurso da gestão. Efectivamente, a organização não é um corpo estranho divorciado do quadro contextual onde habita. Não é mesmo possível dissociar o plano da empresa dos outros estádios; a influência é recíproca. Trata-se, portanto, de uma corrente que sublinha a relevância das culturas e das instituições nacionais para a "liquidez" dos modelos produtivos.

Neste contexto, situado entre as teses da convergência (que advogam a emergência de um modelo de produção global) e o paradigma mais culturalista (que enfatiza a diversidade e especificidade dos meios), o fenómeno da extensão geográfica das empresas transnacionais e implicações afins não é passível de ser interpretado, no domínio sociológico, à luz de um quadro teórico simples; e algum facto – enquanto objecto de ciência – o será?

Não queríamos terminar esta introdução sem mencionar o valioso contributo oferecido para a evolução da pesquisa social e do debate concernentes à indústria automóvel por duas redes de investigação em particular: o Groupe d'Etudes et de Recherches Permanente sur l'Industrie et des Salariés de l'Automobile (GERPISA) e o Massachusetts Institute of Technology (MIT) com o seu "International Motor Vehicle Program" (IMVP).⁷

⁷ para uma análise dos programas internacionais de investigação social sobre a indústria automóvel (GERPISA e IMVP), ver Moniz (1997).

2. O IDE japonês na Europa

A partir dos anos 80, o Japão somou ao papel de exportador um novo estatuto de produtor multinacional, tornando-se uma ameaça cada vez mais premente para as empresas ocidentais, enquanto permanecia, prudentemente, pouco penetrado por capital estrangeiro.⁸ Até hoje.

No sector automóvel, e em meados dos anos 90, os japoneses produziam já cerca de milhão e meio de veículos de passageiros na América do Norte e mais de 300 mil na Europa.

2.1. Resposta(s) europeia(s) à ameaça japonesa

Nas duas décadas que se seguiram à II Guerra Mundial desenvolveram-se, a nível internacional, as condições económicas e políticas favoráveis ao fomento das actividades das empresas no exterior, em particular "(...) no plano do IDE e da venda de licenças, as políticas de industrialização de tipo substituição de importações implantadas em muitos países e, no âmbito das quais, a indústria automóvel teve um papel central, pela sua natureza industrializante" (Guerra, 1990: 285).

De facto, a deslocalização da indústria japonesa para a Europa deveu muito ao avolumar das fricções comerciais entre as partes. No sector automóvel, o neo-proteccionismo⁹ visando a ofensiva japonesa nos mercados da Comunidade Europeia manifestou-se sobretudo na forma de limitações voluntárias às exportações. E, progressivamente, foi-se tornando cada vez

⁸ Já em 1936, a promulgação de uma lei que proibia a importação de viaturas particulares e desautorizava os construtores nacionais a produzirem sob licença estrangeira conduziu à anulação dos projectos de implantação directa da Ford e da GM no Japão.

⁹ Este termo veio dar conta do desenvolvimento de novas e não ortodoxas medidas, no sentido em que não se inscreviam no quadro do GATT, que havia levantado progressivamente as barreiras proteccionistas ao longo dos anos 50 e 60 (Sachwald, 1993a: 165).

mais clara uma relação inversa entre a taxa de exportação de veículos japoneses e a taxa de produção no estrangeiro (anexo 2).

Com a aprovação em 1986 do Acto Único Europeu, os Estados-membros, todos eles, viram-se obrigados a remover quaisquer restrições à livre circulação de bens no interior da Comunidade. Tornava-se relativamente fácil produzir veículos de marca japonesa num único país (no Reino Unido, provavelmente) para depois exportá-los para os Estados tradicionalmente mais protegidos. A Europa combinava muitos e diferentes actores, com interesses divergentes, mas o projecto do Mercado Único significava que nenhum país poderia mais beneficiar de protecção especial.¹⁰

Esta diferença reflectiu-se no processo de negociações respeitante ao sector automóvel entre o Velho Continente e o Japão. Segundo Mason (1994: 420-27), distinguiam-se quatro grupos do lado europeu. Uma frente, formada pela Bélgica, Dinamarca, Grécia, Irlanda, Luxemburgo e Holanda, revelava-se pouco influente e algo afastada destas questões, na medida em que os seus membros não dispunham de uma indústria automóvel digna desse nome. Posição diferente tinha o Reino Unido que, reunindo um conjunto de características favoráveis ao acolhimento do IDE – os incentivos governamentais oferecidos, a familiaridade da língua (inglês), uma atmosfera negocial anglo-saxónica que favorecia a transferência das experiências já empreendidas nos Estados Unidos, os baixos salários e, claro, o acesso estratégico a todo o mercado europeu –, hospedava múltiplas subsidiárias estrangeiras, nomeadamente do grupo GM, Ford e Nissan. A estratégia mais lógica era, pois, a de favorecer os transplantes e, simultaneamente, o controlo estreito e continuado à

¹⁰ Sachwald (1993a: 166) exemplifica: "A França estava protegida da importação de automóveis japoneses por uma quota fraca (3%), enquanto o mercado alemão era muito mais aberto. Nessas condições, se os automóveis fossem trocados livremente no seio da Comunidade, a solução para os japoneses seria evidente: exportar para a Alemanha... depois da Alemanha para a França".

importação de veículos japoneses. Outro grupo era constituído pela França, Itália, Espanha e Portugal, um quarteto de países fortemente ameaçado pelo avanço japonês¹¹ e que, globalmente, defendia a resistência às suas movimentações na Europa. Finalmente, a Alemanha, protagonizando uma quarta e última postura, revelava-se mais prudente nas medidas eleitas para contrariar a investida japonesa, sobretudo pelo receio de retaliações.

Esta diversidade de posições ilustra um espaço geo-estratégico onde as relações industriais (como os processos de trabalho, os quadros educativos, etc.) permanecem realidades essencialmente nacionais. Assim, conclui Mason, também no jogo negocial, à heterogeneidade linguística, cultural e institucional europeia se contrapôs a homogeneidade japonesa.

De qualquer modo, o desafio japonês a uma União Europeia Unificada, após longa e complexa onda de negociações, viria a culminar num documento bilateral ("Elements of Consensus"), o qual estipulava medidas e objectivos concretos para o mercado automóvel europeu. Contudo, no que toca à produção de veículos japoneses na Europa, o acordo acabaria por se revelar pouco claro, dando azo a interpretações diversas e servindo, desta forma, os vários interesses.

Actualmente, entre Estados Unidos, Europa e Japão, a protecção tarifária tende a ser inexistente, enquanto outras formas de protecção são objecto de um desmantelamento negociado. Aquele acordo fechado entre o Japão e a União Europeia, cujo prazo de validade aspira no primeiro de Janeiro do ano 2000, é exemplo disso mesmo. A grande questão está em saber que estratégias vão os construtores japoneses adoptar para a

¹¹ Portugal, embora não fosse verdadeiramente um produtor nacional, desenvolvia actividades de montagem.

Europa, no futuro próximo. A Nissan, a Toyota e a Honda, presentes em solo britânico, programaram já uma subida em força da produção nas suas fábricas...

2.2. Geografia económica do IDE japonês

O investimento directo internacional é frequentemente interpretado em função da tese da *nova divisão internacional do trabalho*, no seio da qual a geografia da produção tende a movimentar-se para a periferia na procura de mão-de-obra dócil e de baixo custo comparado. Um paradigma que aponta para uma nova distribuição espacial de funções na economia global.

A esta tese estão também associadas implicações no que diz respeito à natureza do modelo organizacional a expandir. A ideia geral é a de que um núcleo central de países promove a transferência continuada de processos produtivos mais estandardizados para as áreas periféricas menos desenvolvidas. Uma teoria muito corrente mas nem por isso isenta de crítica. Para Schoenberger (1988), trata-se de uma visão particularmente unidireccional e mecanicista do processo de evolução geográfica da produção; de um modelo que assume implicitamente que a competitividade se atinge, no fim, unicamente em função do factor preço, negligenciado o papel dos próprios mercados na localização internacional do investimento.

Hoje, nos países ditos emergentes, as firmas multinacionais (FMN) vêem o seu papel transformar-se, à medida que deixam de ser apenas bases de produção orientadas para a exportação (por vezes mesmo para o país de origem) e passam a ser utilizadas como meio de penetrar nos mercados locais e das regiões limítrofes. Lung (1998: 506) lembra que, no sector automóvel, as perspectivas de crescimento nestas regiões oferecem novas

possibilidades de lucro para aqueles construtores que vêm os seus mercados domésticos saturados. Nomeadamente, por via de uma estratégia de implantação comercial e/ou industrial nesses territórios com base na exploração de plataformas e componentes comuns, conseguindo assim economias de escala e limitando a diversidade aos aspectos mais aparentes, em função dos gostos e/ou regulamentos locais.¹²

Ainda assim, a maior parte do fluxo mundial de IDE gira em torno das nações mais desenvolvidas, em ambos os sentidos. A parcela do stock global de investimento directo dirigido a esses países passou de 35 por cento, nos anos 30, para 70 por cento, no início dos anos 70. Já na década de 90, os cinco principais países investidores (Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Japão e RFA) são, igualmente (excepção feita ao Japão), os principais países de acolhimento deste tipo investimento.

Quadro 1: Evolução dos fluxos médios de IDE por região de acolhimento, vários sectores, 1970 a 1990

Região de acolhimento	1970-79	1980-85	1986-90	1970-79	1980-85	1986-90
	Biliões de dólares			Parcela dos fluxos totais (%)		
Países desenv.	17	37	124	76	75	83
PVD	5	13	26	24	25	17
América Latina	3	6	9	13	12	6
Ásia	1	5	14	7	10	9
África	1	1	3	3	3	2

Fonte: UNCTC (Cf. Nicolas, 1993: 20), adaptado

No caso do IDE japonês, ele conheceu, com uma década de atraso, evolução semelhante à do IDE europeu: concentração inicial em países em vias de desenvolvimento (PVD) e reorientação posterior para mercados mais desenvolvidos. Começando por se situar nas áreas menos industrializadas do País de Gales, Inglaterra, França, Espanha e Portugal, expande-se, depois, para o coração da Europa.

¹² Estratégia "volume e diversidade", de acordo com designação do GERPISA.

Quanto aos determinantes do IDE japonês, estes variam substancialmente de região para região de acolhimento. Um inquérito lançado pelo JETRO diz bem da diversidade de factores que motivam as empresas japonesas a se implantarem nos vários países europeus.

Quadro 2: Determinantes na escolha de um país europeu para o IDE japonês, vários sectores, 1991

Países	Motivações ¹												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
G-B	12	6	12	7	7	15	6	11	8	5	3	1	7
França	8	13	14	5	5	3	4	10	4	3	0	8	25
Alemanha	14	16	11	6	11	4	4	12	0	4	7	3	7
Países Baixos	15	2	26	3	10	21	2	8	0	6	2	3	3
Bélgica	9	2	19	0	11	15	2	15	2	6	4	2	13
Irlanda	2	0	4	2	0	27	0	20	7	27	0	0	11
Espanha	8	17	9	11	1	3	3	9	14	11	0	4	11
Itália	3	24	7	10	3	3	0	7	7	7	3	7	17
PORTUGAL	0	0	10	0	0	5	0	10	35	20	0	5	15
Total ²	11	9	12	6	7	11	4	11	6	7	3	3	10
3 países principais ³	12	10	12	6	8	10	5	11	5	4	4	3	10
Europa do Sul ⁴	5	15	10	8	2	4	2	8	16	11	1	5	13
Europa do Norte ⁵	4	2	6	2	2	24	0	19	7	24	0	0	11

- A lista das razões de escolha é a seguinte: (1) Infraestruturas (2) Grande mercado local (3) Condições geográficas favoráveis à distribuição (4) Indústrias de fornecimento e de suporte (5) Boas redes de transporte (6) Possibilidade de empregar gestores anglófonos (7) Presença de outras empresas japonesas na zona de implantação (8) Boa qualidade relativa da mão-de-obra (9) Baixo custo da mão-de-obra (10) Sentimento pro-japonês (11) A possibilidade de enviar as crianças para uma escola japonesa é pouco dispendiosa (12) Acesso fácil e barato às matérias-primas (13) Outra
 - Número total de respostas para 308 empresas europeias, incluindo-se aí os países onde responderam menos de 10 empresas (Grécia, Noruega...)
 - Alemanha, Grã-Bretanha, França
 - Itália, Espanha, Grécia, Portugal
 - Finlândia, Noruega, Suécia, Dinamarca, Irlanda
- Fonte: JETRO (Cf. Sachwald, 1993: 67), adaptado

Globalmente, o critério mais mencionado reporta-se às boas condições físicas para a distribuição, já que muitos desses investimentos têm por primeiro objectivo servir o conjunto dos mercados europeus. A possibilidade de empregar quadros falando língua inglesa e a qualidade da mão-de-obra são factores que aparecem em segunda posição. As infraestruturas afiguram-se também como determinantes para a fixação do investimento directo na Europa (ainda mais se levarmos em conta as duas colunas - 1 e 5 - que lhes são consagradas).

Mas a principal leitura a fazer prende-se, porventura, com a diversidade de motivações observada, quer se trate do grupo dos três principais países investidores europeus – "infraestruturas", "condições geográficas favoráveis à distribuição" –, quer daqueles pertencentes à Europa do Sul – "baixo custo da mão-de-obra", "grande mercado local" –, ou à Europa do Norte – "possibilidade de empregar gestores anglófonos", "sentimento pró-japonês". De assinalar o facto de o único país europeu onde o factor "baixo custo da mão-de-obra" se apresenta como o principal determinante para o investimento directo japonês ser, justamente, Portugal (35 por cento). Uma vantagem frágil que, para além do mais, tende a diluir-se com a esperada abertura da União Europeia aos Países de Leste.

A deslocalização dos fornecedores japoneses de primeira linha parece obedecer a uma lógica mais uniforme. Fundamentalmente, a critérios de proximidade relativamente aos seus clientes-chave, por forma a viabilizar o aprovisionamento de peças e componentes em "just-in-time" (JIT), força motriz centrípeta determinante na geografia económica do sector automóvel (Florida, 1995: 18-9).¹³ Quanto mais fluidos são os mercados maior é o risco de conservação de stocks, daí que a logística do JIT justifique também a movimentação dos fornecedores (aos quais são exigidos, nalguns casos, tempos de reacção inferiores a uma hora) ao encontro dos seus clientes principais.

¹³ A investigação de Florida (1995) diz somente respeito aos transplantes japoneses nos Estados Unidos. Todavia, estamos em crer que a conclusão supracitada será generalizável ao contexto europeu.

2.3. Perspectivas de investimento directo em Portugal

Uma condição fundamental, mas não suficiente, que contribui para tornar Portugal um alvo estratégico mais interessante em termos de investimento estrangeiro é o seu enquadramento no maior mercado único do mundo. Insuficiente pelo facto de a deslocalização da produção para um mercado único, carente de fronteiras e, no futuro próximo, com uma moeda comum, obedecer a um espectro mais amplo de critérios.

Afinal, Portugal não possui um manancial de factores competitivos que o tornem um destino natural em termos de captação de IDE. Na verdade, o nosso país vem dando mostras de não conseguir atrair grandes projectos vindos do exterior (pelo contrário, se levarmos em conta as recentes declarações de intenções da Siemens, Texas Instrument, Samsung Electronic, etc.). No sector automóvel, e apesar dos avanços conseguidos desde a década de 80 – primeiro, pelo projecto Renault e, mais tarde, com a Autoeuropa –, Portugal possui apenas 10 por cento da capacidade de produção de veículos quando comparado com a Espanha (Cf. Goldschmidt, 1998: 3).

Na sua condição de país periférico e com um vizinho de maior dimensão, o nosso país teria de apresentar vantagens comparativas em relação a muitos parâmetros de maneira a poder atrair mais investimento internacional. É, todavia, mais ou menos consensual que nos encontramos hoje em posição pouco favorável no que toca a quatro pontos fundamentais (Silva, 1997: 138), a saber: (a) a qualidade dos recursos humanos disponíveis face às qualificações técnicas exigidas; (b) a sustentabilidade da consolidação orçamental, sem o que os governos terão de, no futuro, seguir políticas mais penalizadoras para as empresas; (c) a eficiência e transparência da Administração Pública e a qualidade dos

serviços públicos, em particular o funcionamento do sistema judicial; (d) os custos de transporte para os centros consumidores.

Acresce a isto que a tradicional vantagem comparativa resultante de uma mão-de-obra barata relativizou-se na arena global. Se por um lado, beneficiamos ainda de alguma margem positiva (?) quando nos comparamos com os gigantes industriais europeus (Alemanha ou França), por outro, países como a República Checa ou a Polónia aliam a uma força de trabalho pouco dispendiosa outro factor não menos importante: a proximidade geográfica relativamente aos grandes mercados europeus, o que se traduz, logo à partida, numa redução dos custos de distribuição. Desta forma, os países da Europa de Leste, mesmo sem algum do *upgrade* tecnológico que Portugal foi absorvendo nos últimos anos (Goldschmidt, 1998), vêm hospedando novos projectos e dificultam a atracção do investimento estrangeiro para países mais periféricos.

3. Estratégias de internacionalização/globalização

3.1. Centralização da decisão

De acordo com Dunning (1993: 208), a teoria económica propõe três razões fortes para que às filiais das FMN no estrangeiro não seja concedida plena autonomia quanto à concepção global dos modelos de produção a adoptar: (a) quando os seus objectivos não são coerentes com a estratégia global da empresa; (b) na circunstância de os custos da transferência dessa autonomia e serviços afins serem mais elevados no país hospedeiro; (c) quando, por uma razão ou por outra, a centralização deste tipo de serviços se revela mais eficaz. O sector onde se observa um controlo mais centralizado é, justamente, o sector automóvel.

Ainda que o maior ou menor grau de delegação deste tipo de autoridade se prenda com uma diversidade de factores (natureza da actividade, grau de multinacionalidade, antiguidade da filial, etc.), Dunning argumenta que, no caso japonês, a tónica recai numa aproximação sistémica do processo de tomada de decisão, o que quer dizer que, na prática e de modo a assegurar a maior eficiência das filiais no estrangeiro, os japoneses acreditam dever ter um controlo directo e centralizado sobre a gestão da produção e planeamento, políticas de abastecimento, procedimentos financeiros e contabilidade e organização do trabalho.

A quase norma de uma forte presença de expatriados japoneses nas filiais deslocalizadas (ocupando cargos de direcção mas, também, engenheiros e técnicos) resultaria dessa tendência centralizadora.¹⁴ Como aponta

¹⁴ Não podemos, todavia, falar numa estratégia japonesa única no que toca à transferência de expatriados para as filiais deslocalizadas. As políticas diferem entre empresas (Cf. Kumon, 1998).

Nishiguchi (1992: 2), "A questão parece ser agora – não se ele é ou não transferível mas – se a difusão de um novo sistema (...) se pode processar com êxito sem o envolvimento directo de gestores japoneses".

Bélis-Bergouignan, Bordenave e Lung (1996) explicam o grau de controlo exercido pela gestão central sobre as suas actividades internacionais em função da homogeneidade espacial da empresa, sendo que, geralmente, um elevado nível de heterogeneidade torna ineficiente uma gestão mais centralizada.

3.2. Organização espacial

Estes autores fazem também a distinção entre os conceitos de internacionalização e globalização.

O primeiro refere-se a um processo de expansão da esfera de operações de uma dada empresa para além do país de origem, sem que a ela corresponda uma alteração das estruturas iniciais. O espaço, neste caso, estrutura-se de forma a que haja uma relação assimétrica entre centro e periferia, acompanhada por um fluxo unilateral de trocas.

Ao contrário, a globalização aponta para um fluxo de trocas cruzado, num contexto espacial policêntrico, onde cada centro é considerado nos termos dos seus recursos específicos. Neste caso, a coordenação dos processos de aprendizagem torna-se um importante factor de vantagem competitiva, ainda mais no sector automóvel, meio que requer um alto grau de capacidade de reacção à mudança.

Assim, cruzando o nível de centralização da decisão com esta dimensão de análise, identificam-se quatro configurações possíveis para o IDE no sector automóvel.¹⁵

Quadro 3: Configurações da multinacionalização, sector automóvel

Princípios hierárquicos	Grau de controlo hierárquico	
	Fraco	Forte
Internacionalização mundial	Empresa multinacional	Empresa mundial
Globalização	Empresa multirregional	Empresa transregional

Fonte: Bélis-Bergouignam, Bordenave, Lung (1996: 101), adaptado

No caso japonês, a Honda, neste domínio mais avançada que as suas congéneres japonesas por ter experimentado processos bastante inovadores na gestão espacial das suas actividades no estrangeiro, será, porventura, a empresa que melhor poderá apontar as tendências de expansão internacional da produção destes construtores automóveis. Por isso, dois cenários afiguram-se como mais prováveis: as configurações multirregional e transregional.

Figura 1: Configurações das grandes empresas automóveis

Empresa multinacional	Empresa mundial
VAG →	FIAT TOYOTA NISSAN PSA
GM →	HONDA FORD
Empresa multirregional	Empresa transregional

Fonte: Bélis-Bergouignam, Bordenave, Lung (1996: 107), adaptado

Na estratégia multirregional, cada divisão regional (Estados Unidos, Europa, Ásia) é plenamente responsável pelas suas actividades, desde a investigação à venda do produto final, servindo assim o objectivo da criação de estruturas regionais autónomas. Subsiste um controlo centralizado mas somente naquilo que se relacione com assuntos que afectem a empresa no seu todo, sendo que as estruturas regionais controlam e coordenam as actividades relacionadas com as suas

¹⁵ Para uma descrição mais detalhada, ver Bélis-Bergouignam, Bordenave, Lung (1996).

jurisdições. Às filiais regionais cabe uma larga autonomia em matéria de política de produto, exercendo o grupo o controlo financeiro e, eventualmente, fazendo circular os conhecimentos e as experiências entre as diferentes regiões. Na prática, a empresa multirregional (neste caso, a Honda) produziria veículos diferentes para as diversas regiões mundiais.

Reconhece-se aqui o modelo *pós-nacional/multirregional* (*Multiregional Motor Company*), imaginado por Womack, Jones e Roos (1992: 216-20), por oposição à *empresa global* (anexo 3).

Outra configuração prevê a regionalização na concepção dos modelos declinados localmente a partir de plataformas mundiais, ou seja, que os modelos automóveis possam ser concebidos a nível mundial, com plataformas e/ou principais componentes comuns, mas adaptando-se às especificidades dos mercados locais. Às filiais restaria uma autonomia na determinação das modalidades concretas da relação salarial, em função do contexto local. A Honda, com a sexta geração do modelo Accord, desenvolveu, partindo da mesma plataforma, modelos específicos para os principais mercados onde está representada: Estados Unidos, Europa, Japão e resto da Ásia. Na Europa, o Accord é montado na Inglaterra, na fábrica de Swindon, mas os técnicos responsáveis pelo "design" têm base na Alemanha e o novo Accord não esconde algumas semelhanças com os modelos alemães de maior prestígio.

Reconhece-se aqui o modelo *global local* da Honda, assim baptizado por Mair (1994) e, por agora, mais próximo da configuração transregional que do quadro multirregional.

Coexistem, pois, múltiplos caminhos possíveis para os construtores automóveis em geral e mesmo entre os japoneses, em relação aos quais é discutível afirmar-se a convergência para um modelo de *glocalização* (Freyssenet e Lung, 1996: 31). Em suma, em matéria de estratégias de internacionalização e de globalização, refutamos qualquer solução óptima.

4. Quanto à transferibilidade do modelo japonês

Relativamente à hipótese da transferibilidade do *modelo japonês*, distinguimos aqui, grosseiramente, dois grandes quadros teóricos: as teses da divergência (divididas entre os caps. 4.1. e 4.2.), que enfatizam sobretudo as especificidades sócio culturais dos meios (de origem e de acolhimento), cuja diversidade acabaria por inviabilizar a reprodução do modelo de produção japonês no Ocidente; e as teses da convergência (em discussão no cap. 4.3.), associadas à ideia de uma nova "melhor prática" universal, presente sob a forma de uma incontornável *japonização* das empresas em todo o mundo.

4.1. Unicidade de princípios, diversidade de meios

Jacot e Maurin (1990: 227 e ss.) sublinham a necessidade de distinguir objectivos, que obedeceriam a uma racionalidade económica universal, e meios, que permitiriam, sob a dependência do cultural, atingi-los. Assim, se a convergência em matéria de objectivos não levantaria dúvidas (embora no subsistema social eles fossem muito mais gerais e imprecisos do que no subsistema físico), o mesmo não acontece ao nível das práticas, que são sempre o resultado de uma história e dos seus modos de apropriação (como as práticas são assimiladas numa determinada cultura). Na mesma linha, e no que diz respeito à gestão dos recursos humanos nas organizações, D'Iribarne (1987: 8) comentava que "A preocupação japonesa de tirar o melhor partido das competências de cada um [princípio] permanece válida sob outros horizontes. Mas as técnicas precisas [meios] postas em prática para esse efeito até no Japão não são universais".

Recorrendo a este pressuposto, podemos retomar a interrogação levantada por Meggle (1987) – "O JIT é uma arte japonesa?" –, adaptando-a: na mira

de um fluxo contínuo de produção (objectivo) não fará o JIT (meio) parte do património japonês?

A filosofia inventada pela Toyota e largamente difundida no Japão repousa, em larga medida, neste princípio simples: a eliminação geral de todo o desperdício (*muda*), dos stocks em particular. Este propósito implica que cada elo da cadeia que concorre para a fabricação do produto final deve entregar os seus produtos no momento preciso em que o elo seguinte dele necessita. Não antes, nem depois, mas "just-in-time".

Meggle, ao explicar o surgimento do JIT com base na matriz cultural japonesa, aponta as respectivas percepções de espaço e de tempo, num depoimento muito interessante de cujas ideias essenciais passamos a dar conta.

4.1.1. Espaço e flexibilidade

O elemento chave do JIT é a flexibilidade. As potencialidades dos japoneses em matéria de rapidez de mudança de série são hoje sobejamente conhecidas. A Toyota mostrou que se podiam efectuar nalguns minutos mudanças que tradicionalmente demorariam várias horas ou até vários dias a efectuar. De uma maneira geral, a flexibilidade é a capacidade de um sistema de produção se reorganizar rapidamente a fim de se adaptar às flutuações da procura.

O sentido de flexibilidade de espaço aparece como um componente natural na cultura japonesa. Historicamente, está ligado à sua carência, experimentada continuamente pelos habitantes de um país excessivamente

povoado.¹⁶ Os japoneses, esclarece Meggle, não têm qualquer dificuldade em conceber o stock enquanto uma das principais fontes de desperdício, visto que consome uma quantidade enorme de um dos recursos mais raros do país. A penúria do espaço conduz também a uma valorização diferente da ordem e do lugar de cada coisa. A organização espacial é alvo de maior preocupação no Japão do que no Ocidente. Enquanto os ocidentais concentram o essencial da sua atenção nos principais objectos das suas fábricas, os japoneses interessam-se, sobretudo, pelos espaços interoperatórios e realizam aí substanciais economias. Para além disso, têm uma noção muito forte de fluidez.

Flexibilidade do espaço, sentido de ordem e do lugar das coisas, percepção dos espaços interoperatórios, sentido da fluidez da matéria, todos estes elementos, teoricamente, conferem aos japoneses alguma vantagem sobre os ocidentais na senda de uma produção mais fluida e flexível.

4.1.2. Tempo e progresso

A atitude dos japoneses face ao tempo está profundamente marcada pelo sentimento de fugacidade de todas as coisas. Exprime-se no facto de que nunca nada está adquirido e que os progressos que ficam por fazer são muito mais importantes do que aquilo que já foi feito. Esta concepção adapta-se perfeitamente ao desenvolvimento do JIT, onde o esforço deve ser permanente, contínuo. Como o objectivo da qualidade total, a produção JIT é uma meta nunca atingida e para a qual é preciso tender constantemente. Diferindo da ideia de permanência própria dos ocidentais, o sentimento de precariedade dos japoneses favorece a adaptação, a todo

¹⁶ Meggle lembra que a densidade populacional das regiões habitáveis era trinta vezes superior à dos Estados Unidos e nove vezes mais elevada que a francesa.

o momento, às mudanças do meio. Na organização japonesa, isso traduz-se na integração natural do aleatório, ao contrário dos ocidentais, deterministas, onde a previsão não é reconhecido limite teórico. Também a perspectiva tida pelos japoneses da evolução permanente e necessária de todas as coisas manifesta-se nitidamente no ciclo de vida dos meios de produção, ou seja, no acréscimo permanente das potencialidades das instalações por múltiplas e pequenas melhorias. Por outro lado, em oposição à precariedade do material, os japoneses muniram-se de organizações sociais localizadas sob o signo da duração: "emprego para a vida", promoção da antiguidade, forte hierarquização, etc. Os ganhos a longo prazo são preferidos aos resultados imediatos.

Assim, também o modo específico de percepção do tempo criou um envolvimento muito favorável ao desenvolvimento do JIT: sentido da precariedade das coisas que incita ao pragmatismo, à redução dos tempos de resposta, à eliminação dos constrangimentos mais do que à sua gestão, à ideia de uma produção em permanente evolução dentro da qual cada indivíduo deve contribuir continuamente para o seu aperfeiçoamento.

4.2. O sistema de relações industriais japonês

Outra perspectiva, deixando já de lado os pressupostos culturalistas mais ambíguos, defende ainda que as inovações associadas ao "ohnismo"¹⁷ resultam da reunião de certos pré-requisitos, sendo que o essencial dessas pré-condições diria respeito ao sistema de relações industriais japonês e, dentro deste, a três linhas mestras: sindicalismo de empresa, "emprego para a vida" e salário baseado na antiguidade. Linhas essas que nos são explicadas por Coriat (1991: 73-106).

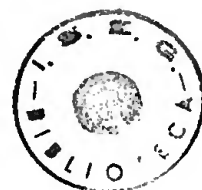
¹⁷ Taiichi Ohno foi o arquitecto do sistema de produção Toyota.

4.2.1. Sindicalismo de empresa

De um sindicalismo de "indústria", marcado por uma tradição de conflito aberto, o sindicalismo japonês transformou-se em sindicalismo de empresa, caracterizado por formas cada vez mais vincadas de concertação e de cooperação. Assim, a partir da década de 70, este passa a apresentar as seguintes características:

- É um sindicalismo de empresa, no sentido em que a empresa é o lugar último da organização dos assalariados e da elaboração das estratégias reivindicativas.
- É um sindicalismo integrado, no sentido em que a burocracia sindical se constrói segundo linhas hierárquicas paralelas às da empresa. O sindicato dispõe formalmente de uma certa liberdade e autonomia mas está também estreitamente ligado à hierarquia da empresa pelo jogo de carreiras e promoções.
- É, enfim, um sindicalismo cooperativo, no sentido em que as reivindicações formuladas pelo sindicato integram em larga medida as metas de rentabilidade e de lucro estabelecidos pela direcção da empresa.

É preciso não perder de vista que se esta forma de sindicalismo de tipo "cooperativo" (anexo 4) pôde perpetuar-se durante um longo período, manter-se e desenvolver-se, foi porque o sistema de relações industriais, constituído sobre bases muito particulares e singulares em relação à tradição da maior parte dos grandes países industrializados, se mostrou historicamente capaz de assegurar contínuas e substanciais melhorias das condições de vida dos assalariados. Muito especialmente no que toca aos níveis de emprego e à evolução do salário real.



4.2.2. Emprego vitalício

Após a II Grande Guerra, a economia japonesa acusava uma forte penúria de mão-de-obra, especialmente na faixa etária dos homens adultos e experientes (a enorme mortalidade provocada pela guerra será a sua causa principal), e uma abundância relativa de mão-de-obra juvenil. Esta economia conhecia também uma forte mobilidade inter-empresas e os trabalhadores, os mais jovens em especial, podiam jogar com a concorrência.

Neste contexto, era natural que a política das empresas tendesse a desenvolver técnicas de fixação de mão-de-obra. O compromisso da segurança de emprego foi uma entre elas, como posteriormente seria a prática do salário baseado na antiguidade, incitando os trabalhadores a acumular anos de serviço para beneficiarem de salários mais elevados.

Passado o período imediato ao pós-Guerra, em meados de 1960, a entrada nos anos de crescimento rápido consumava o "emprego para a vida" como norma no Japão. Todavia, Coriat lembra que o emprego vitalício diz somente respeito aos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 30 por cento da população trabalhadora activa). Sabemos, aliás, que as pequenas e médias empresas (*chu-sho kigyo*) representam mais de 99 por cento do tecido industrial japonês (Cf. Sakai, 1990: 40), constituindo a base real desta economia. E mesmo nas grandes empresas (*day kigyo*), no núcleo de empregados abrangidos pelo "emprego para a vida", contam-se somente os trabalhadores efectivos, a tempo inteiro, do sexo masculino.

Hoje, face às actuais condições económicas (abrandamento do crescimento) e demográficas (envelhecimento da força de trabalho), os custos inerentes ao sistema tradicional de emprego japonês tendem a subir. Daí que, para

muitos observadores, se assista à transformação generalizada do sistema de emprego no Japão, que consiste, entre outras iniciativas, na redução relativa daquela classe de trabalhadores abrangidos pela segurança no emprego.

De qualquer modo, será arriscado interpretar estas transformações enquanto sintoma do fim necessário do sistema tradicional de emprego japonês, esquecendo que ele esteve e está ainda em estreita relação com a segmentação hierárquica que caracteriza a população trabalhadora no Japão (Kumazawa e Yamada, 1988: 125).

4.2.3. Salário baseado na antiguidade

Relativamente à questão salarial, distinguem-se uma parte "fixa", outra variável (bónus bi-anual, correspondente a cerca de um terço do salário anual), para além de uma parcela orientada para o fim da actividade, equivalente a um "prémio de reforma" (que corresponde a cerca de quarenta meses de salário).

Ainda que a formação do salário obedeça a outros critérios, a antiguidade ocupa, no conjunto de mecanismos de determinação salarial, um lugar central.¹⁸ De facto, o *Nenko* não se refere apenas à idade/tempo de serviço (*Nen*), mas inclui também um componente essencial de mérito/competência (*ko*). Quando posto em prática, situa-se algures entre um sistema baseado na senioridade e um sistema meritocrático (Kumazawa e Yamada, 1988: 115); um modelo salarial baseado na antiguidade mas individualizado. O critério de antiguidade, constituindo a parte dinâmica

¹⁸ É comum encontrar no Japão situações em que jovens com alta qualificação inicial são pior remunerados do que trabalhadores mais antigos cuja formação inicial é significativamente mais baixa.

do sistema, assegura a sua coerência de longo termo. Os bônus e os prémios funcionam como elementos de ajustamento conjuntural.

Em complemento do *Nenko*, e no que diz respeito à parte variável do salário, existe o complexo sistema *Shunto*. A custo de algumas simplificações, dir-se-á que se trata de um procedimento social de actualização anual do salário. O objecto essencial do *Shunto* consiste sempre na concertação, na luta e na negociação para a fixação das taxas de aumento anual de salários.

4.3. Produção "ligeira", um novo melhor modelo universal?

Na indústria automóvel, diz-nos Guerra (1990: 216), a liderança competitiva internacional é exercida "(...) pelo país/empresa que, pela via da inovação, dita as normas de produção e consumo que (re)configuraram a indústria ao nível de tecnologias de produto/processo e as formas de organização industrial de produção, obtendo vantagens competitivas sobre os concorrentes". Ora, nas últimas décadas, foi o Japão quem rompeu com o equilíbrio internacional da indústria, ameaçando as posições detidas pelas empresas americanas e europeias em muitos mercados, na indústria automóvel inclusive, a partir dos anos 70.

Se, tendencialmente, a emergência de um novo conjunto de princípios na organização na indústria automóvel – a globalização do mercado automóvel, a tendência para formas de automação mais flexíveis e a difusão dos conceitos "ligeiros" (MacDuffie, 1996: 74 e ss.) – veio criar as condições para uma maior convergência entre as performances nas várias regiões mundiais, o facto é que as empresas japonesas mantêm globalmente a liderança internacional em termos de produtividade (anexo 5), qualidade (anexo 6) e variedade (anexo 7).

De facto, os mais variados indicadores estatísticos testemunham uma indústria automobilística mais eficaz (dentro e fora do Japão), tanto de um ponto de vista estático – número médio de horas necessário para a montagem de um veículo, número médio de defeitos encontrados em 100 veículos, etc. – como dinâmico – tempo médio de desenvolvimento por novo carro, tempo médio de retorno à qualidade normal após desenvolvimento de novo modelo, etc. (Cf. Womack, Jones, Roos, 1992: 82 e 111) –, relativamente aos seus concorrentes ocidentais. E tal facto deve-se, para muitos observadores, tão-somente a um factor: a produção "ligeira", entendida como a base para uma nova e superior forma de organização industrial.

Trata-se de um conceito que se difundiu na sequência da investigação desenvolvida pelo MIT/IMVP, a cargo de Womack, Jones e Roos,¹⁹ da qual viria a resultar, no início dos anos 90, o controverso *A Máquina que Mudou o Mundo*.

Um trabalho cuja lógica de fundo aponta para a inevitabilidade de uma adesão ao modelo de produção japonês para o final do século XX. O tom geral do discurso é, no mínimo, entusiástico. Pode mesmo ler-se na contracapa da (péssima) tradução brasileira, "O que as indústrias em toda a parte precisam de aprender sobre a produção enxuta ["ligeira"] para terem sucesso nos anos 90". E está aí expressa a ideia-chave de todo o texto: a crença explícita na universalidade dos princípios "ligeiros", nas palavras dos autores, já na Introdução, "(...) aplicáveis por qualquer um em qualquer lugar".

¹⁹ Pese embora essa expressão tivesse sido primeiramente definida por John Krafcik, também ele investigador do MIT.

Mas para os menos crédulos – grupo onde nos incluímos – o problema é um pouco mais complexo, já que importa equacionar em que medida a eficácia deste (qualquer) sistema produtivo se apoia também em factores de natureza mais exógena, nomeadamente em factores económicos: "20 por cento (...) dados os menores custos salariais, 24 por cento devido ao valor do Yen, 18 por cento em função dos preços e apenas 38 por cento por uma maior eficiência na produção e montagem", de acordo com estudo inédito do sindicato americano da indústria automóvel UAW (United Auto Workers) (Cf. Jürgens, 1988: 205).

Um problema menor para aqueles investigadores do MIT. "Nossa atenção (...) está voltada para uma minuciosa explanação da lógica e técnicas da produção enxuta ["ligeira"], pouco nos importando as características específicas da sociedade japonesa – a alta taxa de poupança, a alfabetização quase universal, uma população homogénea, a muitas vezes pretensa propensão em subordinar os desejos pessoais às necessidades do grupo e a tendência, ou mesmo desejo, de trabalhar muitas horas – às quais muitos observadores creditam o sucesso japonês, mas que, em nossa opinião, são de importância secundária" (Introdução).

Parece inquestionável que certas incongruências podem derivar desta postura. Jürgens (1995: 151-52) assinala algumas:

- Não é colocada a questão dos encargos financeiros nem são referidas as condições particulares para a mobilização de capital com fins de investimento no Japão, quando é sabido que os encargos para as grandes empresas japonesas sofreram um aumento na ordem dos 2 por cento contra 6 a 8 por cento no Ocidente. As razões que explicam essa diferença prendem-se, para além da invulgar propensão para a poupança dos japoneses, com os *Kereitsu*, alianças corporativas entre banca,

empresas e rede de fornecedores. Trata-se de uma teia peculiar de relações entre o Estado e os negócios, com o MITI no seu eixo.

- São ignorados os custos com o pessoal, quando, no interior da complexa pirâmide de fornecedores que serve a grande empresa, os níveis salariais dos "estratos" mais baixos equivalem a apenas metade dos custos daqueles que tratam com o produto final.
- É escamoteada a questão dos impostos e, de um modo geral, das contribuições ao Estado.
- Finalmente, o estudo do MIT não regista muitos dos aspectos relativos às relações industriais e à negociação colectiva. No que toca a horas efectivas de trabalho, nos anos 80, o hiato entre, por exemplo, as 1500 horas/ano de trabalho na Alemanha e as 2300 horas/ano no Japão permaneceu quase constante. Além disso, existe no Japão uma flexibilidade quase ilimitada quanto a horas extraordinárias de trabalho o que, naturalmente, deve ser também considerado como elemento constitutivo da produção "ligeira".²⁰

Em suma, em muitas análises superficiais e/ou acríticas do modelo de produção "ligeira", um conjunto de parâmetros enraizados na economia, sociedade e cultura japonesas não são contemplados entre as razões que contribuem para o nível competitivo atingido. E o conceito isolado de produção "ligeira" será, porventura, insuficiente como explicação.

Roth (1992: 57) concretiza esta ideia ao sistematizar alguns critérios que, do seu ponto de vista, são necessários para o bom funcionamento do sistema "ligeiro":

²⁰ A título de exemplo, na Toyota (em 1990) atingiam-se 2315 horas de trabalho/ano quando a duração contratual prevista andava na ordem das 1808 horas de trabalho/ano (Cf. Freyssenet e Shimizu, 1998: 5).

- fraca representação sindical (sindicalismo em declínio ou identificado com os objectivos da empresa);
- trabalhadores disciplinados (em função de crise económica, desemprego ou sistema educativo);
- condições de trabalho de menor qualidade (trabalho muito intenso e de conteúdo reduzido);
- desigualdades sociais (acordos colectivos de empresa, prejuízos para a mão-de-obra marginal, clivagem social ao longo da cadeia de subcontratação);
- desprezo por consequências sociais e ecológicas nefastas.

Logo, tratar-se-á de um modelo pouco apropriado para sociedades caracterizadas por:

- representação de trabalhadores forte e homogénea;
- trabalhadores conscientes do seu valor, detentores de um espírito crítico e altamente qualificados;
- condições de trabalho de qualidade e tradição de humanização dessas condições de trabalho;
- princípios de igualdade social e convenções colectivas unitárias;
- responsabilidade social e ecológica por parte da empresa.

Com efeito, algumas características de foro nacional podem contribuir para viabilizar (ou não) os sistemas produtivos. De qualquer modo, e contrariando este tipo de argumentação, é corrente a suposição de que a organização japonesa se imporá necessariamente à escala mundial, como alternativa à organização fordista (o que é também discutível).

4.3.1. Pluralidade de organizações possíveis

Se partíssemos do pressuposto de que para cada período histórico se pode definir que organização do trabalho e que tecnologia asseguram um máximo de eficiência, teríamos de perguntar: poderá o *toyotismo* substituir o fordismo por ser intrinsecamente superior àquele? Uma análise atenta sugere três objecções (Boyer, 1993: 85-6): a primeira aponta que um mesmo problema organizacional pode encontrar a sua solução em configurações funcionalmente equivalentes mas muito diferentes quanto ao seu conteúdo institucional exacto; uma segunda objecção indica o facto de que a superioridade de um modelo produtivo não pode ser apreciada senão por referência ao contexto macroeconómico onde inserido; finalmente, a própria ideia de uma organização óptima prevê um universo invariável quando, afinal, como nos assegura Jürgens (1993: 122), "Hoje, só uma coisa é certa: a mudança"

Assim, se para muitos analistas o modelo de produção emergente é essencialmente, se não exclusivamente, japonês, é possível uma outra leitura. Não obstante as empresas japonesas se encontrarem na vanguarda da mudança organizacional, observa-se que os seus homólogos alemães e suecos registam também performances muito interessantes (anexo 8).

No sector automóvel, estudos recentes vêm também contrariar a crença numa fórmula universal óptima. Os casos (de sucesso) da Volkswagen, Toyota e Honda, na sua diferença, são a prova viva disso mesmo. Efectivamente, no primeiro programa internacional de investigação do GERPISA²¹ concluiu-se que vários modelos industriais foram bem sucedidos no período compreendido entre 1974 e 1992 (e não um só, como defendiam Womack e

²¹ "Emergence de modèles industriels dans l'industrie automobile" (1993-96).

colegas), encarnando estratégias diversas, definidas como combinações em proporções diferentes de seis fontes possíveis de lucro: volume, diversidade, qualidade, inovação, flexibilidade e redução de custos de volume constante. Aquilo que, em última instância, diferencia as empresas é, precisamente, o eleger desta ou daquela fonte de lucro (escolha que tem implicações externas e internas), não sendo possível, à partida, ser óptimo em tudo.

Para o período contemporâneo, observa-se então a coexistência de três modelos fortes (anexo 9). O primeiro consiste numa actualização da estratégia de Sloan de optimização dos efeitos de volume e de diversidade, mas alargada à escala internacional. O segundo corresponde a uma procura permanente de redução de custos por uma acção simultânea sobre os efeitos de volume, de gama, a obtenção de uma qualidade superior e a preservação de uma flexibilidade produtiva. O terceiro, mais desconhecido, beneficia da complementaridade dos precedentes, privilegiando a procura de inovações aliada a uma flexibilidade produtiva extrema. A Volkswagen escolheu a estratégia de "volume e diversidade"; a Toyota deu prioridade à "redução de custos de volume constante" em todas as circunstâncias; a Honda optou pela "inovação e flexibilidade".²²

Escolhas diferenciadas mas que convergem em dois aspectos fundamentais: (a) todas elas levam em conta os condicionalismos macroeconómicos, societários e concorrenciais que enformam o ambiente externo; (b) todas elas desenvolvem uma política de produto, organização da produção e relação salarial coerentes com a estratégia escolhida. O nível competitivo atingido advém dessa pertinência externa e dessa coerência interna e não da excelência de um ou de outro critério. De acordo com o

²² Sobre esta matéria, ver Freyssenet e Boyer (1998).

GERPISA, as restantes empresas generalistas do sector conheceram pelo menos uma crise financeira maior e/ou um "ponto morto", fosse pelo facto de as suas estratégias de lucro não serem compatíveis com o ambiente externo (Ford, GM, Renault, PSA, Mazda, Mitsubishi), ou por alguma descoordenação entre política de produto, organização da produção e relação salarial e/ou incoerência com a estratégia adoptada (Nissan, Mazda, Mitsubishi).

Numa palavra, não existe um "modelo único" (como na tradição fordista) mas antes uma pluralidade de organizações e de estratégias possíveis, cada qual apresentando os seus pontos fortes e fracos, que serão mais ou menos catalizadas em função da evolução macroeconómica e da conjuntura. E a produção "ligeira" - híbrido dos modelos Toyota e Honda? - não é excepção.

4.3.2. Esgotamento do sistema "ligeiro"

Nos Estados Unidos, o velho paradigma da optimização da produção em massa pela introdução de alta tecnologia, que outrora reunia hegemonia mundial, permanece uma fonte de inércia e continua a sobrevalorizar o factor redução de custos como forma valorizada de vantagem comparativa. Na Europa, o modelo dos *distritos industriais* vê-se confrontado com elevados custos em I&D e com pressões para a sua inclusão em redes de produção globais, o que representa um desafio para um modelo demasiado virado para si mesmo (Charles, 1995: 252-54). E no Japão?

Sinais recentes sugerem que a produção "ligeira", e em particular os sistemas JIT e *Kaizen*, pode estar a atingir o seu ponto de saturação. No que toca à indústria automóvel, de acordo com Cusumano (1992), os problemas despontam aos mais variados níveis.

JIT e congestão urbana: à medida que um número crescente de empresas foi aderindo ao sistema JIT, o tráfego congestionou-se ao ponto de, muitas vezes, implicar um atraso significativo na entrega de componentes às fábricas, comprometendo o próprio sistema. Também com as empresas estabelecendo fábricas em diferentes áreas do Japão para escapar à congestão e à falta de mão-de-obra nas principais zonas urbanas, o outrora elegante sistema *kanban* deixou de ser prático. Acresce a isto que o JIT comporta externalidades que tomam a forma de males públicos de foro ambiental quando, ao intensificar a congestão do trânsito, aumenta os níveis de poluição.

Sistema de fornecedores: outra característica da produção "ligeira" é a necessidade capital de fornecedores cooperativos e de confiança. Para que o sistema funcione estes têm que acordar em produzir componentes em pequenos lotes para os entregar no momento certo às montadoras, as quais, de outra forma, teriam de reter stocks, aumentando os seus próprios custos e, conseqüentemente, comprometendo a melhoria contínua dos índices de qualidade e de produtividade. Mas à medida que as grandes empresas se foram dispersando, muitos dos seus fornecedores seguiram-lhes o passo. Por isso, o governo japonês permitiu que estrangeiros se introduzissem no mercado de trabalho interno, sobretudo ao nível dos pequenos fornecedores. Agora, as empresas locais queixam-se dos menores níveis de qualidade/flexibilidade conseguidos. Em termos salariais e de condições de trabalho, perpetua-se um desnivelamento insustentável entre a grande empresa e respectivos fornecedores situados uns degraus abaixo na cadeia produtiva.

Carência de "colarinhos azuis": para responder à concorrência de sistemas de produção mais automatizados, a Toyota (e outros produtores japoneses que a seguiram) passaram a depender ainda mais de trabalhadores

qualificados e cooperativos, passando estes a laborar num ritmo mais rigoroso e sob crescente pressão. Por conseguinte, verifica-se uma intensa competição para o recrutamento de "colarinhos azuis", tanto ao nível dos pequenos fornecedores como das grandes empresas. E, cada vez mais, os jovens trabalhadores japoneses deixarão os seus postos – mesmo os de "colarinho branco" – se se sentirem descontentes no seu trabalho.²³

Variedade de produtos: muita variedade de produtos e de opções oferecidas ao cliente requer trocas mais frequentes, quando trabalhadores, fornecedores e sistema de tráfico atingem os seus limites. Há, portanto, que reduzir a variedade. A questão ambiental é outro problema. Com as empresas japonesas a substituírem os seus modelos de quatro em quatro anos, o que fazer com todos os veículos ultrapassados? Só agora as empresas percebem a necessidade de uma melhor reciclagem do material automóvel. Mas, provavelmente, a maior pressão sobre os gestores recai nos elevados custos inerentes à substituição e ao desenvolvimento de novos modelos.

A esta lista acrescentávamos ainda o avolumar contínuo das queixas dos trabalhadores que derivam, fundamentalmente, da intensificação dos ritmos de trabalho, do stress e dos horários sobrecarregados, o que tem vindo a contribuir, aliás, para o aumento do absentismo no trabalho. Em 1990, o sindicato japonês da indústria automóvel JAW (Japan Automobile Workers), lançava um comunicado oficial repudiando a pressão ilimitada exercida sobre os assalariados ao nível do cumprimento de horas extraordinárias para responder às flutuações da procura e à redução contínua dos já diminutos ciclos produtivos (Cf. Nishiguchi, 1992: 16).

²³ A Toyota, por exemplo, encontrou sérias dificuldades no recrutamento de trabalhadores próximo de Toyoda City devido à severa carência de "colarinhos azuis" (refira-se que as mulheres permanecem afastadas da maioria das montadoras automóveis japonesas).

Um quadro especialmente perigoso para um modelo que assenta, em grande parte, no envolvimento e empenho profundos dos trabalhadores. Por isso, estamos em crer que a pergunta estratégica que se deve colocar à indústria japonesa é até que ponto o modelo "ligeiro" será compatível com a reivindicação crescente para uma melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Face às fragilidades enunciadas, o Uddevallismo, na sua qualidade de abordagem antropocêntrica, e ao preconizar um corte radical com formas de organização do trabalho subsidiárias da linha de montagem, poderia constituir não só uma alternativa ao *toyotismo* mas, porventura, a sua superação: abandono completo da linha de montagem, polivalência máxima da mão-de-obra, grau moderado de automatização, atenção extrema à motivação e expectativas dos trabalhadores (Boyer, 1993: 83).

Em suma, enquanto no Ocidente muito do debate se prende ainda com a interpretação do *modelo japonês* – pré, neo, hiper ou pós-fordista?²⁴ –, no Japão, ao nível das empresas e do próprio MITI, a discussão versa já sobre conceitos "pós-ligeiros" e é nesse plano que são pensadas novas soluções (Jürgens, 1995: 364). Nishiguchi (1992: 17), "Os produtores ocidentais precisam de reexaminar a sua concepção de produção 'ligeira' e ser cuidadosos quanto a perseguirem acriticamente o que pode estar já a tornar-se obsoleto". Subscrevemos.

²⁴ Sobre este problema, ver, entre outros, Wood (1993).

5. Duas notas sobre a organização "ligeira"

A produção "ligeira" e a progressiva eliminação de todo o desperdício que preconiza constituiu, antes de mais, uma resposta natural a uma série de condicionalismos que afectaram o Japão no pós-Guerra, país pobre em recursos naturais e dotado de equipamentos inadequados, o que tornava virtualmente impossível o início de uma produção em massa. Se, por um lado, a emergência de uma nova organização industrial é suscitada pela percepção da importância que o factor qualidade deveria ter no processo produtivo, a introdução de novos conceitos espelha, também, um mercado interno muito reduzido, o qual impunha limitações óbvias à viabilização de uma produção em grande série.

Isto quer dizer que os japoneses viram-se como que forçados a procurar outras formas de organizar a sua indústria que não a tipicamente fordista, optando, então, por uma organização mais "ligeira": o sistema de produção Toyota, que, como sabemos, abrange toda a cadeia de operações na empresa e engloba todas as estruturas da organização. Contudo, deixamos agora algumas considerações sobre somente dois dos seus elementos constitutivos (o trabalho em equipa e o processo de melhoria contínua ou *Kaizen*), em detrimento de outros parâmetros certamente tão importantes (como um investimento mais eficiente em I&D, o compromisso estabelecido com as empresas subcontratadas, etc.), mas que não implicam de forma tão evidente com o nosso objecto privilegiado de investigação, a organização do trabalho.

Quadro 4: Trabalho em equipa, médias regionais no sector automóvel, 1993/4

Variável (n=81)	Jap/Jap	Jap/AN	AN/AN	AN&E/Eur	NPI	Austrál.
% da força de trabalho em equipas ("on-line")	70	72	18	62	37	49
% da força de trabalho em grupos ("off-line")	81	25	26	49	73	51

Fonte: MacDuffie (1996: 90), adaptado

5.1. Trabalho em equipa

O conceito de equipa ocupa um lugar central no sistema "ligeiro". De acordo com informação disponibilizada pelo MIT/IMVP, cerca de 70 por cento das montadoras japonesas (no Japão) estão organizadas em equipas de trabalho; nas fábricas japonesas deslocadas (para a América do Norte) o valor ascende aos 72 por cento.

O grupo é a unidade básica da organização e da regulação do processo de trabalho na fábrica japonesa. Representa a família, é uma autoridade educacional para os novos elementos, uma agência de formação. E produz qualidade. Mas importa não sobrevalorizar as influências culturais de um alegadamente "inato" espírito de grupo japonês, na medida em que estas equipas de trabalho resultam da combinação de algumas "tecnologias sociais" (Jürgens, 1995: 356-57), a saber:

- O sistema JIT e a pressão constante para a redução de stocks materiais e humanos, o que acarreta uma enorme pressão sobre os trabalhadores e justifica a necessidade de solidariedade só conseguida no seio do grupo. Sem esse suporte, os indivíduos não sobreviveriam ao dia-a-dia de trabalho.
- A estrutura hierárquica e níveis de supervisão. A auto-organização do grupo, numa lógica de democratização das relações de trabalho, não existe ao nível da linha de montagem. A tomada de decisão, ostensivamente atribuída às equipas, é responsabilidade do superior.
- A natureza do sistema de avaliação, estruturado de forma a que a prestação individual se afigure menos importante do que outros critérios, como sejam a orientação e envolvimento de grupo ou o esforço de aperfeiçoamento.

"A equipe dinâmica de trabalho é que emerge como o coração da fábrica enxuta ["ligeira"] (...) Primeiro, é preciso dotar os trabalhadores de variadas qualificações (...) permitindo a rotatividade das tarefas e substituições dos trabalhadores uns pelos outros. A seguir, é preciso que adquiram qualificações adicionais: reparos simples de máquinas, controle de qualidade, limpeza e solicitações de materiais" (Womack, Jones, Roos, 1992: 89). Em *A Máquina que Mudou o Mundo* são apontados alguns dos traços que caracterizam as equipas de trabalho (segundo os autores, flexibilidade, polivalência, integração de tarefas, elevado grau de autonomia), mas ficam por precisar as diferenças entre: (a) as equipas de trabalho japonesas genuínas e aquelas que derivam do IDE japonês; (b) as concepções japonesa e ocidental de trabalho em equipa.

Em relação ao primeiro ponto, importa dizer que Cutcher-Gershfeld et al. (Cf. Florida, 1995: 32) identificaram, não um, mas três tipos diferentes de equipas de trabalho nos transplantes japoneses: as equipas típicas da produção "ligeira", caracterizadas por um chefe de equipa forte e operando no contexto específico da produção "ligeira"; as equipas de inspiração sociotécnica, com elevada autonomia e guiadas mais por processos grupais que por um chefe de equipa; as equipas tradicionais, os círculos de qualidade, entre outros grupos constituídos com vista à resolução de problemas à margem dos processos produtivos regulares.

Quanto à noção europeia de trabalho em equipa, de salientar o conceito (da escola sociotécnica) de equipa semi-autónoma, que representa o estágio mais desenvolvido entre as NFOT. E é fácil perceber porquê quando conhecidas as suas competências. Segundo Kovács (1988: 236), estas equipas estão aptas a:

— definir e dividir as tarefas entre os seus membros;

- definir os métodos de trabalho;
- coordenar e controlar suas próprias actividades;
- admitir e demitir membros da equipa;
- dispor de informação necessária para a autonomia na planificação e controlo;
- participar na definição de objectivos de produção;
- adquirir capacidades polivalentes por uma formação adequada.

Características que, a julgar pelo depoimento de Fujimoto (Cf. Jürgens, 1995: 359-60), brigam com os princípios da organização do trabalho nas empresas japonesas, onde:

- Não existe o estatuto de trabalhador qualificado. Os trabalhadores detêm a mesma qualificação inicial e semelhantes possibilidades de desenvolvimento enquanto trabalhadores de "colarinho azul" ou "branco".
- O trabalho aparece estreitamente ligado aos ciclos produtivos; a linha de montagem permanece a espinha dorsal da produção e da organização do trabalho (e, aqui, os ciclos de um minuto são a norma); os procedimentos funcionais são altamente estandardizados e apenas o sistema Kaizen concede aos indivíduos algum grau de liberdade.
- O objectivo não é a concepção de empregos de modo a que as tarefas executadas correspondam às competências do trabalhador mas, em vez disso, o trabalhador deve ser capaz de alternar entre tarefas diferentes mas sempre ligadas aos curtos ciclos de trabalho.
- As equipas são homogéneas, sendo o objectivo o de garantir a substituição mútua dos indivíduos.
- As equipas são dotadas de alguma autonomia, mas negligenciável no que diga respeito ao controlo sobre o modo de efectuar as próprias

tarefas. A gestão do ritmo de trabalho é negligenciada em função das imposições do sistema JIT.

Perante tal cenário, existe ou não espaço para uma participação efectiva dos trabalhadores da produção no modelo de organização japonês?

5.2. Processo de melhoria contínua (Kaizen)

De acordo com Guerra (1990: 269), a solução de qualidade total é tributária de uma "concepção não hierárquica da empresa, no interior da qual as decisões quotidianas são tomadas com larga colaboração das bases, em si mesmas dotadas de conhecimentos, preparação profissional e autonomia para poderem participar".

Mas se a gestão japonesa tira um grande partido do conhecimento e da experiência dos trabalhadores dos escalões hierárquicos mais baixos – sendo que a mobilização do conhecimento providenciaria "inputs" importantes para a tomada de decisão (estilo "bottom-up") –, este princípio confina-se, na maior parte das vezes, à constituição de pequenos grupos com vista à resolução, à margem da linha de montagem, dos problemas de produção (Jürgens, 1995: 360 e ss.).

E será (só) neste plano que existe alguma margem de manobra para a participação dos assalariados. O trabalho quotidiano, esse, é pautado pela execução repetida de um conjunto de tarefas estandardizadas, aliada a ciclos de produção cada vez mais diminutos. Fora dos círculos de qualidade, o trabalhador cumpre um conjunto de tarefas repetitivas e parcelizadas, num posto de trabalho tendencialmente mais taylorizado em função das optimizações saídas desses mesmos círculos. Também Conti e Warner (Cf. Casaca, 1997: 50) defendem que o processo de trabalho sob a

égide da "gestão da qualidade total" se tornou intrinsecamente contraditório, ao combinar actividades pontuais de natureza não taylorista com uma rotina diária marcadamente (e cada vez mais) taylorista. Entre outros mecanismos "off-line" com vista à resolução de problemas, os círculos de qualidade emergem, então, como *processos paralelos de participação* (Lawler III, 1990: 74 e ss.), porque não interferem com a estrutura hierárquica tradicional das organizações. São grupos pontuais e localizados, dotados de estruturas, normas, liderança e competências extraordinárias.

De qualquer modo, como refere Wood (1992: 116), "Tais esquemas participativos não são assim necessariamente cosméticos ou manipulatórios; são, contudo, limitados, e no melhor dos casos apenas formas parcialmente autónomas de participação operária". Concluindo, o *toyotismo*, sem efectuar mudanças radicais ao nível dos processos fundamentais de trabalho, parece ter conseguido superar os problemas (historicamente ligados ao fordismo) ao nível da qualidade. Ou talvez não.

Na verdade, o emprego duradouro, tido como pré-requisito decisivo para o alto grau de lealdade que os empregados japoneses revelam em relação à sua empresa, foi um garante para a implantação com êxito de uma série de práticas onde se inclui a participação empenhada dos indivíduos nos processos de melhoria contínua. Essa lealdade advém também de, ao contrário do assalariado americano ou europeu, o trabalhador japonês definir-se a si próprio menos pela sua profissão que pela pertença à sua empresa. Nas palavras de Dore, "Se encontrar um fundidor da English Electric de Bradford num comboio e lhe perguntar o que faz, a primeira coisa que ele provavelmente dirá será que é fundidor, a segunda que vem de Bradford, e a terceira que trabalha para a English Electric. O seu

congênere japonês muito naturalmente definir-se-ia primeiro como membro da empresa Hitachi, depois como trabalhando em tal e tal fábrica, e em terceiro lugar como sendo um fundidor" (Cf. Kumazawa e Yamada, 1988: 104).

Contudo, cada vez mais, a participação em sistemas ilimitados de racionalização vem colocando em risco os próprios postos de trabalho. Por isso, Freyssenet e Shimizu (1998: 7), ao apontarem algumas das insuficiências do modelo Toyota (que conduziram a uma crise de trabalho nos anos 90), interrogam-se: como pode alguém imaginar conseguir dos trabalhadores a eliminação contínua das principais causas de disfunção, muitas vezes através da redução dos tempos e/ou postos de trabalho, não havendo já garantia de segurança do emprego?

6. Implicações decorrentes do IDE japonês

6.1. Na generalidade

No que toca às implicações organizacionais decorrentes das estratégias de deslocalização das empresas japonesas, dois depoimentos são à partida suficientes para se verificar a inexistência, no plano teórico, de consenso sobre a matéria.

Wood (1993: 120) reconhece no modelo de produção japonês os fundamentos do sistema produtivo fordista (por exemplo, o estudo científico do trabalho) e considera que tal quadro é particularmente visível na vaga de transplantes japoneses, onde a organização repousa essencialmente nos princípios, métodos e técnicas clássicos associados à produção em massa, em função de uma transferência continuada dos processos produtivos mais estandardizados.

Boyer (1993: 49), por seu lado, entende que o crescimento sem precedentes do IDE conhecido ao longo da década de 80 está ligado à transformação dos modelos de produção. Isto é, a hipótese inicial de uma exportação simples do fordismo – justificada pelos constrangimentos impostos por movimentos ecologistas e, mais ainda, pela recusa das novas gerações de assalariados da disciplina fordista – está, para este autor, longe de se encontrar validada nos anos 90. Os transplantes japoneses são, nesta perspectiva, veículo de um paradigma produtivo substancialmente diferente daquele que norteava as empresas autóctones. A internacionalização da produção funcionaria aqui como uma força desestabilizadora do modelo fordista, substituindo-o em maior ou menor grau, dependendo do peso que as instituições e valores fordistas apresentem nas condições locais.

Provavelmente ambos terão (parte da) razão. É o que vamos procurar ver em seguida.

Fujimoto, Nishiguchi e Sei (1994) vieram demonstrar que o investimento directo japonês no sector automóvel não obedece a qualquer padrão exclusivo. Trata-se, sim, de um fenómeno multifacetado, já que a natureza desse investimento varia em função de uma multiplicidade de critérios, como sejam a organização em questão, o país hospedeiro ou o *timing* que assista à operação. Logo, para estes investigadores, a chave do problema não se encontra num quadro teórico restrito, mas na combinação de modelos explicativos.

Aplicação repetida: um primeiro paradigma que parte do pressuposto básico de que os construtores japoneses são mais competitivos que os seus concorrentes ocidentais. Nessa medida, o investimento directo japonês nos Estados Unidos e na Europa, respectivamente, deve traduzir-se na reprodução de uma "melhor prática", a qual, sendo capaz de reunir num conceito único determinados traços da produção artesanal (qualidade e flexibilidade) e da produção em massa (velocidade e custo unitário da produção) pode e deve ser transferida de forma sistemática para regiões várias fora do Japão.

Adaptação diferenciada: diferindo da ideia subsequente, que previa uma *japonização* linear do Ocidente, põe a tónica no processo de adaptação (e não de aplicação) do *modelo japonês* às condições particulares dos países hospedeiros. Lembra que alguns dos pressupostos "ligeiros" podem entrar em conflito com as práticas locais tradicionais o que, em última instância, resultaria numa erosão da competitividade. Há, neste caso, que contar com uma série de aspectos que caracterizam o país receptor, como

sejam o mercado de trabalho, redes de fornecedores, políticas governamentais, etc.

Será neste segundo jogo de hipóteses que se situa a noção de *hibridação*, que não designa tão-somente uma adaptação pontual às resistências do meio mas um princípio de transformação, até de génese, dos próprios modelos produtivos quando em contacto com sistemas sociais e económicos diferentes daqueles sobre os quais se desenvolveram (Boyer, 1997: 4-5). Com efeito, de maneira dinâmica, a tensão entre lógicas contraditórias pode fazer emergir uma nova configuração. Assim, diz-nos Boyer (1997: 13), o caso mais interessante (sobretudo para os proponentes do "the one best way") observa-se quando a aprendizagem suscitada pela *hibridação* conduz a performances que vêm a ultrapassar a do modelo que se procurava inicialmente imitar.

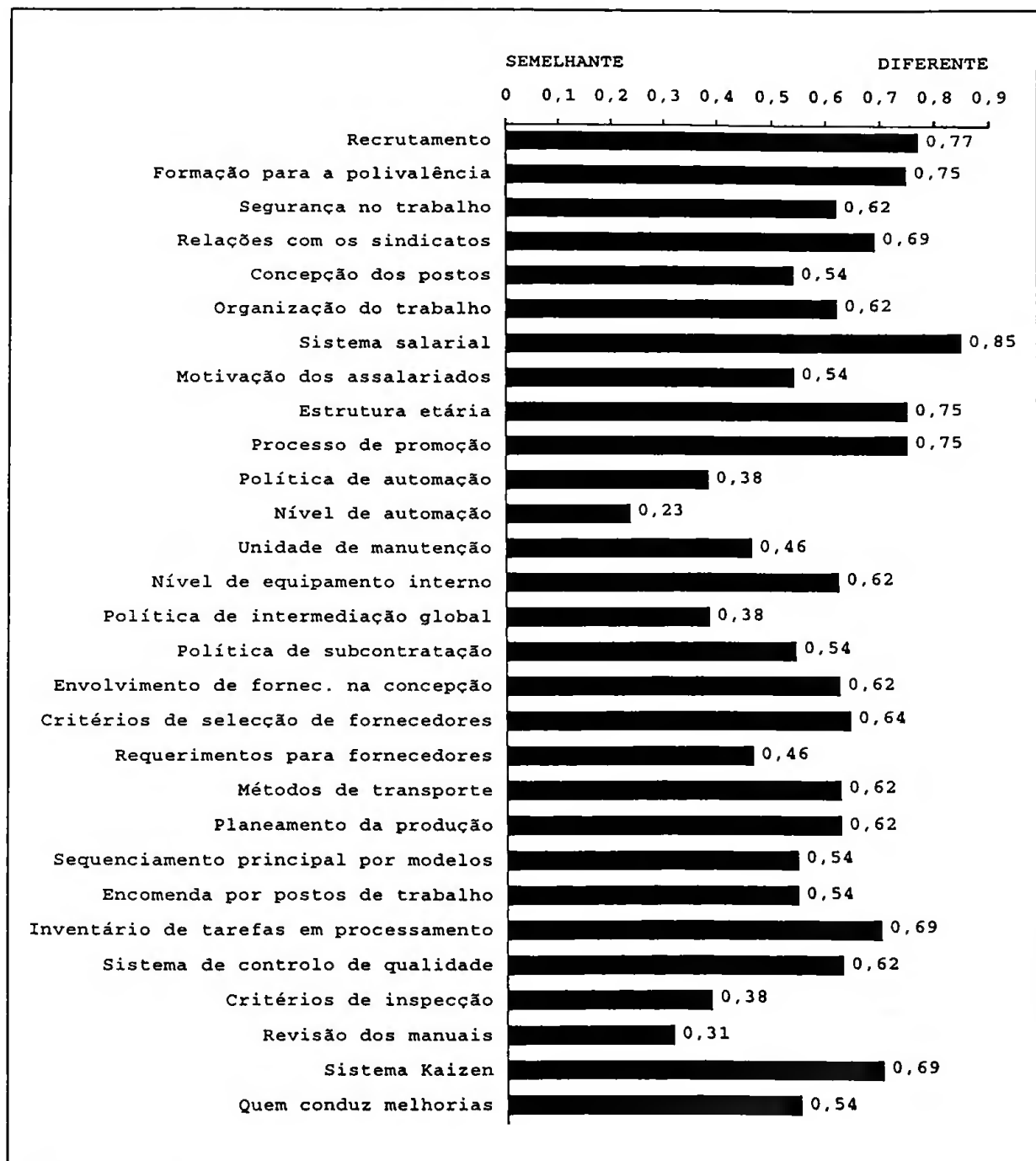
Porém, no limite, quando a nova organização produtiva se afigura completamente incompatível com o meio próprio ao espaço de acolhimento, não só a performance do transplante nunca atinge os níveis da casa-mãe como, pior ainda, o carácter abrasivo do espaço local acaba por desgastar as fontes de eficácia do modelo de origem. Trata-se de um *fracasso por desabamento*, de acordo com tipologia proposta por Boyer (1997: 27-8). Dunning (1993: 221), aliás, alerta para o facto de que à medida que as empresas japonesas se deslocalizam, imergindo em culturas diferentes e, paralelamente, quanto maior for a adopção por parte das suas concorrentes ocidentais dos princípios e das práticas originalmente japonesas, mais provável será a diluição das suas idiossincrasias culturais.

Ou seja, quanto mais "locais" forem as filiais deslocalizadas maiores serão os riscos de degradação dos seus princípios organizacionais. O paradoxo é evidente: a razão pela qual essas empresas estão aptas a

investir no estrangeiro não resulta, em grande parte, do facto de operarem de modo diferente (em tese, superior) dos seus concorrentes ocidentais?

De acordo com os resultados apurados por Fujimoto, Nishiguchi e Sei, com base num inquérito dirigido aos fornecedores japoneses de componentes para automóveis que se haviam deslocalizado para os Estados Unidos e Europa, existe, efectivamente, um número considerável de parâmetros que manifesta uma tendência clara de adaptação (de diferenciação em relação à prática original) às novas condições locais: o recrutamento, a formação para a polivalência, o sistema salarial, a estrutura etária dos trabalhadores, as formas de promoção, estão entre aqueles que testemunham essa (re)contextualização, neste caso, ao cenário europeu.

Figura 2: Índice de distanciamento Japão-Europa



Fonte: Fujimoto, Nishiguchi, Sei (1994: 397), adaptado

Finalmente, um terceiro quadro teórico, o *modelo recíproco*, defende que, se outrora o IDE japonês se pautava quase exclusivamente por uma transferência unidireccional de tecnologia,²⁵ progressivamente, vão surgindo sinais que apontam para um intercâmbio recíproco de recursos entre os membros da tríade. Sobretudo agora, quando se assiste a uma recuperação muito significativa da indústria automóvel europeia, motivada por variadas razões: apreciação do yen depois de 1985; esforço de aprendizagem dos produtores ocidentais; transferência das práticas japonesas através da cooperação inter-empresas e do IDE japonês; abrandamento nas melhorias produtivas alcançadas pelos construtores japoneses. Nestas circunstâncias, parece haver menos razões para acreditar numa transferência unilateral de práticas de produção superiores oriundas do Japão (Fujimoto, Nishiguchi, Sei, 1994: 392).

Esta aproximação vê-se consubstanciada num estudo recente (MacDuffie e Pil, 1996) desenvolvido pelo MIT/IMVP²⁶ onde é patente que, entre 89 e 93/94, as fábricas europeias obtiveram melhorias na ordem dos 30 por cento ao nível produtivo, reduzindo a sua marca de 36,9 para 25,3 horas/veículo, enquanto as fábricas japonesas (no Japão) passaram, no mesmo período, de 16,8 para 16,5 horas/veículo (anexo 5).

Do mesmo modo, no plano da qualidade, o hiato que separava as empresas norte-americanas/europeias das japonesas tende a fechar-se. Observa-se, claramente, uma convergência nos níveis de qualidade conseguidos pelos países da tríade (cerca de 60 defeitos/100 veículos). De novo, as mais elevadas melhorias registaram-se nas fábricas europeias que passam, espectacularmente, de uma média de 91 defeitos/100 veículos em 89, para

²⁵ Num sentido lato, englobando todos os meios materiais e simbólicos.

²⁶ Trata-se da mais abrangente avaliação alguma vez realizada no sector da montagem automóvel, cobrindo um total de 88 fábricas, 20 empresas e igual número de países.

61 defeitos/100 veículos em 93/94 (anexo 6). Relevante o facto de, nesse período, os construtores japoneses na América do Norte terem já conseguido eliminar o *gap*, em termos de qualidade, relativamente às suas fábricas no Japão.

De qualquer forma, e embora se adivinhe um maior protagonismo do *modelo recíproco* para o futuro (também pelo reconhecimento de alguma saturação do sistema "ligeiro"), a transferência de tecnologia entre os países da tríade faz-se ainda maioritariamente no sentido Japão - Estados Unidos/Europa.

6.2. Na organização do trabalho

Circunscrevemos, de ora em diante, os trabalhos ao nosso objecto de investigação propriamente dito e, com esse desígnio, destacávamos três estudos: Florida (1995), MacDuffie (1996), MacDuffie e Pil (1994).

A investigação conduzida por Florida (1995), atravessando diversos sectores industriais, foca-se sobre a hipótese da transferência de modelos sócio-organizacionais inovadores para os Estados Unidos por via dos transplantes japoneses. Sintetizamos algumas das conclusões apuradas:

- Os transplantes japoneses manifestam um elevado nível de inclusão de conceitos inovadores, como sejam o trabalho em grupo, a rotação de tarefas ou o "total quality management" (anexo 10). Mais de um quarto (27,1 por cento) faz uso de um conjunto nuclear de NFOT (equipas auto-dirigidas, rotação de tarefas e círculos de qualidade). Em 12 por cento dos casos, observa-se uma elevada taxa de penetração desse núcleo de práticas, envolvendo mais de metade da força de trabalho.

- Os transplantes adoptam, de um modo geral, mais NFOT do que as fábricas norte-americanas nos sectores equivalentes. Como referimos, 27,1 por cento dos transplantes fazem uso daquele núcleo de actividades, contra apenas 19 por cento das fábricas norte-americanas.
- Os transplantes combinam três sistemas de trabalho distintos: de *aprendizagem-intensiva*, de *transição* e *taylorista*. No primeiro caso, é eleito um conjunto de "melhores práticas" nos planos da organização do trabalho, da gestão da produção e da relação entre cliente e fornecedores. No segundo tipo, a ênfase recai na formação, tida como via preferencial com vista à "transição" dos trabalhadores para uma organização do género *aprendizagem-intensiva*. Finalmente, os transplantes *tayloristas*, que apontam para uma organização tradicional, dentro e fora da fábrica.
- Os maiores níveis de inovação sócio-organizacional aparecem ligados ao sector automóvel.

Note-se que, se as duas primeiras conclusões apuradas parecem corroborar a argumentação de Boyer (com que iniciámos o cap. 6.1.) que, relembramos, aponta para a difusão de novas concepções veiculada pelos transplantes japoneses, já a terceira admite, entre outros, o cenário descrito por Wood, ou seja, a transferência de práticas de natureza taylorista. Mais uma vez, reforça-se a ideia da inexistência de qualquer padrão unívoco.

MacDuffie (1996) delimita o seu campo de investigação à indústria automóvel. Realizado a dois tempos, este estudo permite-nos observar a evolução recente dos "índices de flexibilidade" dos sistemas de organização do trabalho, discriminando a filiação nacional das empresas e regiões de implantação.

Quadro 5: Evolução dos "índices de flexibilidade" da organização do trabalho, médias regionais no sector automóvel, 1989 e 1993/4

Variável (n=38)	Jap/Jap		Jap/AN		AN/AN		AN&E/Eur		NPI		Austrál.	
	89	93/4	89	93/4	89	93/4	89	93/4	89	93/4	89	93/4
% da força de trabalho em equipas ("on-line")	78	70	71	76	10	6	0.4	75	2	30	0	34
% da força de trabalho em grupos ("off-line")	93	90	12	14	17	20	5	54	42	68	24	62
Rotação de tarefas 0 = nenhuma, 4 = freq.	3.8	4.2	2.7	3.7	0.9	2.1	1.8	3.9	2.2	3.7	1.7	3.7
Sugestões por empregado	56	48	1.1	1.9	0.3	0.2	0.3	1.0	2.3	N/A	0.1	0.2
% de sugestões implementadas	91	90	68	79	22	34	15	49	39	59	8	6
Índice dos sistemas de trabalho	82.1	80.8	49.1	50.7	22.5	24.0	16.0	52.6	36.8	55.4	19.7	36.4

Fonte: MacDuffie (1996: 90), adaptado

Os números comprovam três realidades:

- As fábricas no Japão permanecem as mais consistentes seguidoras dos métodos "ligeiros" de organização do trabalho, denotando-se, todavia, algum decréscimo na aderência a determinadas práticas mais flexíveis.²⁷ Globalmente, o "índice de flexibilidade" diminui ligeiramente: de 82.1, em 89, para 80.8, em 93/4.
- Um aumento surpreendente nas fábricas norte-americanas e europeias instaladas em solo europeu (e também nos NPI e na Austrália, em menor grau) no que toca à inclusão nos seus sistemas de trabalho de equipas "on-line" e "off-line"; também a considerar os valores (crescentes) relativos à rotação de tarefas e ao número de sugestões emitidas e implementadas. O "índice de flexibilidade" global fala por si: de 16.0, em 89, passa para 52.6, em 93/4.
- As fábricas japonesas implantadas na América do Norte, ainda que em 93/94 envolvam já uma maior percentagem de indivíduos organizados por equipas de trabalho ("on-line") do que nas próprias fábricas sediadas no Japão, acusam, para as restantes actividades, valores médios significativamente inferiores. O "índice de flexibilidade" sobe

²⁷ O que parece dever-se às condições de recessão vividas pela indústria automóvel japonesa no segundo período, entre 1993 e 1994.

ligeiramente (de 49.1, em 89, para 50.7, em 93/94) mas, no final de contas, e em matéria de flexibilidade organizacional, o intervalo entre as empresas "Jap/Jap" e "Jap/AN" permanece bastante significativo, cerca de trinta pontos (80.8 e 50.7).

Finalmente, a investigação desenvolvida por MacDuffie e Pil (1994) que, jogando com uma amostra mais reduzida,²⁸ ganha em profundidade analítica. Os autores comparam, ponto por ponto, a organização do trabalho nas fábricas japonesas sediadas no Japão e nos transplantes nos Estados Unidos, no sector automóvel. Sumariamos, então, alguns dos dados aferidos.

Todas as fábricas no Japão que compõem esta amostra integram sindicatos de empresa (com as características mencionadas no cap. 4.2.1.), quando apenas dois (dos oito) transplantes são sindicalizados.

Relativamente à garantia de segurança no emprego, torna-se difícil alcançar conclusões credíveis, dado o curto tempo de vida dos transplantes. Quanto ao uso de trabalhadores temporários (trabalho em part-time, sazonal e a termo), instrumento importante para lidar com as flutuações da procura, é maior nas fábricas no Japão (cerca de 6,5 por cento) do que nos transplantes (cerca de 1 por cento).

As fábricas no Japão apresentam cinco níveis diferenciados para os trabalhadores da produção e outros tantos para os trabalhadores de manutenção, contra um nível apenas para os trabalhadores da produção e um ou dois para os trabalhadores de manutenção nos transplantes.²⁹ Nenhum

²⁸ O trabalho de Florida (1995) baseou-se numa amostra de 1409 transplantes; a análise de MacDuffie (1996) em 38; o estudo de MacDuffie e Pil (1994) em apenas 8 transplantes na América do Norte e em 12 fábricas sediadas no Japão.

²⁹ Os resultados são surpreendentes, quando se sabe, à partida, que as fábricas nos Estados Unidos ostentam tradicionalmente centenas de classificações diferentes.

destes transplantes oferece quaisquer bónus relacionados com a senioridade e, existindo um nível apenas para os trabalhadores da produção, o sistema de pagamento é, na prática, independente do factor antiguidade.

No conjunto das várias categorias sócio-profissionais, a diferença quanto ao número médio de horas de formação administradas aos novos trabalhadores (com menos de um ano de antiguidade) é estatisticamente insignificante. No caso dos ditos "experientes", o montante de formação oferecido afigura-se muito superior nos transplantes comparativamente às fábricas estabelecidas no Japão.³⁰ Quanto à natureza da formação, perduraram diferenças significativas entre os dois grupos de fábricas (anexo 11).³¹

A possibilidade de aquisição de múltiplas competências por via da rotação de tarefas revela-se mais extensiva nas fábricas no Japão do que nos transplantes, sendo que nestes a rotação dá-se maioritariamente ao nível intra-grupal e raramente entre as equipas de trabalho.

A equipa de trabalho tem uma importância capital nas fábricas no Japão. Mas também nos transplantes. As equipas gozam do mesmo grau de influência em ambos os casos e as suas competências não variam muito.

Diferente é o nível de participação dos empregados nos processos de melhoria contínua. Inscritos nesses processos Kaizen estão os círculos

³⁰ Isto pode dever-se ao facto de a categoria de trabalhadores "experientes" englobar todos os trabalhadores com mais de um ano de antiguidade na fábrica. Sendo que a necessidade de formação é maior nos primeiros 5 a 10 anos de trabalho, a relativa novidade dos transplantes pode explicar essa diferença.

³¹ No pressuposto de que a segurança no emprego incentiva a um maior investimento na formação dos trabalhadores e conhecido o ênfase tradicionalmente atribuído nas fábricas japonesas a uma relação de emprego de tipo mais duradouro, seria de esperar encontrarem-se aí índices de formação mais elevados em comparação com os transplantes mas, curiosamente, tal não acontece.

de qualidade, cujo nível de participação se regista bastante mais elevado nas fábricas sediadas no Japão. A importância depositada nestas actividades está também patente na estrutura da formação (anexo 11). No Japão, a resolução de problemas ocupa uma parcela (para os trabalhadores "experientes") de cerca de 40 por cento do total da formação oferecida, contra apenas 10 por cento nos transplantes. No que toca ao número de sugestões recebidas, os valores falam por si: uma média de 130 nas fábricas no Japão; de 4 nos transplantes.

E passando a duas conclusões, damos por findo o trabalho teórico.

Uma primeira constatação prende-se com a relação de (in)dependência tida entre o modelo "ligeiro" de organização do trabalho e o sistema de relações industriais japonês que tem, inequivocamente, um forte pendor nacional. Porque, à semelhança dos transplantes que participam da amostra de MacDuffie e Pil, reconhecemos também nas filiais japonesas implantadas em solo europeu (quadro 6) alguma *japonização* no modo de gerir a produção e de organizar o trabalho - JIT (30,6 por cento), formação "on-the-job" (53,1), círculos de qualidade (63,3), etc. - a par de uma menor expressividade das formas de garantia de emprego (4,1), do salário baseado na antiguidade (0) e do sindicalismo de empresa (16,3).

Quadro 6: Estilo de gestão japonês nas filiais japonesas na Europa, sector automóvel, 1992

Actividade	% de empresas
"Just-in-time"	30,6
Formas de garantia do "emprego para a vida"	4,1
Sistema de antiguidade	0,0
Bónus	14,3
Formação "on-the-job"	53,1
Sindicalismo de empresa	16,3
Círculos de qualidade	63,3
Assembleias matinais e outras	26,5
Exercícios matinais	0,0
Cafetaria única	67,3
Espaços abertos	61,2
Organização de encontros recreativos fora de expediente	51,0
Uniforme de trabalho	51,0

Fonte: JETRO (Cf. Garnier, 1993: 240), adaptado

Afinal de contas, tratam-se de traços muito peculiares que, como tivemos oportunidade de referir (cap. 4.2.), constituíram respostas lógicas a determinados condicionalismos inscritos no quadro contextual japonês do pós-Guerra, o que as dotou de sentido e, só nessa medida, de eficiência e eficácia.

Em segundo lugar, não deixa de ser verdade que à movimentação da indústria automóvel japonesa para novas paragens poderá corresponder alguma descaracterização da organização "ligeira" do trabalho, em particular no que toca à natureza da formação administrada, à rotação de tarefas e à participação dos assalariados nos processos de melhoria contínua.

Todavia, de acordo com os dados apurados, não se pode de modo algum afirmar que, decorrente da sua deslocalização, o estilo de gestão japonês seja forçosa e globalmente hipotecado.

TRABALHO PRÁTICO

7. Hipóteses de partida

A partir de agora, procuraremos orientar a investigação no sentido de analisar o modelo sócio-organizacional em vigor na Mitsubishi Trucks Europe (MTE), empresa transnacional japonesa implantada em Portugal (Tramagal), privilegiando a análise de (a existirem) novas formas de organização do trabalho.

É nosso propósito verificar até que ponto alguns dos traços mais comuns do modelo de organização japonês são prevaletentes na fábrica em questão, considerando, em especial, a hipótese da transferência do "máximo de tarefas e responsabilidades para os trabalhadores que realmente agregam valor ao carro" (Womack, Jones, Roos, 1992: 89). Nessa medida, o nosso interesse recairá mais sobre o trabalho na esfera da produção propriamente dita.

Admitindo que a indústria em Portugal experimenta ainda um contacto muito reduzido com novos conceitos de produção (devido a limitações diversas: ao nível educativo e de qualificações, na formação para novas competências, no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, etc.), e no pressuposto básico de que o modelo de produção e organização japonês não pode ser "decalcado" de modo sistemático para cenários institucionais e culturais marcadamente diferenciados daqueles sobre os quais se desenvolveu, formulamos as seguintes hipóteses de partida:

- I. Na MTE, o peso dos valores industriais tradicionais deve determinar ainda: (a) um investimento reduzido em NFOT (trabalho em equipa, constituição de grupos paralelos com vista à melhoria contínua do processo produtivo, rotação de tarefas intra e inter-equipas,

etc.); (b) uma escassa implicação dos trabalhadores da produção ao nível das decisões relativas ao processo produtivo.

II. A MTE não deve incorporar senão alguns dos traços do sistema de produção e organização japonês - expressões localizadas de um modelo mais complexo e integrado - em parceria com outras práticas mais convencionais.

8. Aspectos metodológicos

Conhecida a problemática e fixados os objectivos, decidimos enveredar por uma abordagem de natureza qualitativa que permitisse confirmar ou infirmar a validade das hipóteses formuladas. E, fundamentalmente, por dois tipos de razões: (a) em primeiro lugar, por disposição nossa, na medida em que entendemos que a solidez da perspectiva científica desenvolvida poderia ser avaliada sem que para tal tivéssemos de recorrer, necessariamente, a métodos quantitativos de investigação; para além do mais, não nos parecia possível, dentro do curto espaço de tempo de que dispúnhamos, construir amostras, aplicar inquéritos e analisar exaustivamente os dados obtidos por essa via; (b) depois, e não menos importante, por contratempos ligados à empresa objecto da nossa investigação, em particular decorrentes de uma à época recente redução do tempo do ciclo de tarefas na linha, o que acabou por determinar uma muito reduzida (mas sempre amável) disponibilidade para assuntos paralelos.

Nestas circunstâncias, foram privilegiadas três técnicas de investigação sociológica, a saber:

- I. Observação directa: (a) do meio físico, desde o armazém das unidades desmontadas (CKD) e componentes afins até à área última de reparos, destinada ao "retrabalho"; (b) dos comportamentos e interacções pessoais dos intervenientes no processo produtivo propriamente dito; (c) para além, naturalmente, da observação atenta e metódica de um conjunto de indicadores especialmente pertinentes e de natureza variada, como sejam, por exemplo, o



trabalho em equipa ou o processo de melhoria contínua da qualidade.³²

II. Realização de entrevistas (anexos 12 a 18): circunscritas, pelas razões já enunciadas, a um núcleo restrito de entrevistados, aqueles que, em função dos objectivos da investigação, se situavam nos pontos nevrálgicos do organograma: director de pessoal e assuntos gerais, chefe da divisão de pessoal, chefe da divisão de produção e engenharia. Entrevistámos também um montador de "reserva"³³ dado que, nessa qualidade, era conhecedor de variados postos de trabalho ao longo da linha de montagem. Sem esquecer um primeiro depoimento - "desinteressado" e, nessa medida, utilíssimo - do encarregado de segurança enquanto nos guiava numa visita à fábrica. Na reunião com o director de pessoal e assuntos gerais, realizámos uma entrevista semi-directiva, o que se justificou pelo facto de, embora dotados de um quadro de referência, não dispormos à data de um conhecimento aprofundado da organização. Introduzimos alguns assuntos relevantes e, quando necessário, reconduzimos a conversa para os nossos alvos de pesquisa - "A entrevista é uma conversa com um objectivo", escreviam, em 1924, Bingham e Moore (Cf. Ghiglione e Matalon, 1992: 64). As respostas foram naturalmente abrangentes, exaustivas. Nos restantes casos, determinadas com mais clareza as dimensões que nos propúnhamos estudar, optámos por entrevistas directivas (focused interview), sempre com questões abertas, mas atacando conteúdos mais específicos. Limitámos o objecto de estudo e o nível de ambiguidade.

³² Para uma descrição mais pormenorizada dos indicadores que identificam a produção "frágil" ("ligeira") versus "robusta" (tipicamente fordista) nas fábricas automóveis, ver Krafcik (1988).

³³ "Spare", na terminologia adoptada na MTE.

III. A consulta e análise de documentação solicitada à MTE (balanço social, *layout* da linha de montagem, etc.).

9. Estudo de caso: Mitsubishi Trucks Europe

9.1. História breve da empresa³⁴

A história da Mitsubishi como indústria automóvel começou no Japão em 1917, com o modelo "A" de automóveis de passageiros, produzido durante quatro anos.

Nos primeiros tempos, os veículos eram fabricados pelas indústrias de navios e aviões da Mitsubishi (Mitsubishi Heavy Industries). Só em 1970, a Divisão de Veículos da Mitsubishi Heavy Industries se tornou independente sob o nome de Mitsubishi Motor Corporation (MMC).

No final da década de 80, a MMC estende as suas unidades de montagem e produção a nível internacional. Actualmente as fábricas da Mitsubishi estão espalhadas por todo o mundo.

No primeiro de Abril de 1996, enquadrada na estratégia de produção em solo europeu, a MMC deu origem à sua base de produção de veículos comerciais (modelo Canter) para a Europa, a Mitsubishi Trucks Europe – Sociedade Europeia de Automóveis S.A.

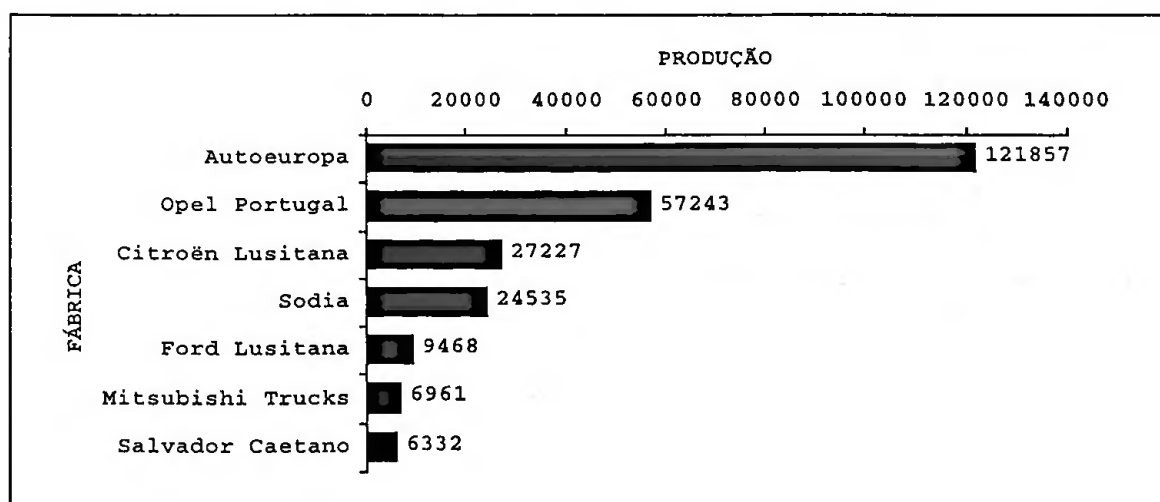
O historial desta unidade industrial recua até à década de 60. Com efeito, esta fábrica foi criada em 1964 pela Metalúrgica Duarte Ferreira S.A. que, em parceria com a francesa Berliet, se dedicou exclusivamente à produção de veículos militares, destinados a fornecer as Forças Armadas Portuguesas. Ao longo de 11 anos, até 1975, a actividade manteve-se; todavia, o fim da guerra do Ultramar viria a ser penalizante para o grupo M.D.F. Assim, até 1979, esta unidade subsistiu graças a produções

³⁴ De acordo com os dados fornecidos pela MTE.

esporádicas, em especial para a Fiat. Em 1980, deu-se início à produção em regime de subcontratação de veículos comerciais Mitsubishi para a Univex, então representante da marca em Portugal. Mais tarde, no final da década, a Univex dá lugar à Mitsubishi Motors de Portugal S.A. e, em 1991, esta empresa e a MMC optaram por adquirir à Metalúrgica Duarte Ferreira S.A. as instalações do Tramagal, desenvolvendo uma linha de montagem exclusiva da Mitsubishi. A nova Tramagauto tinha a seu cargo a produção dos veículos comerciais Mitsubishi para Portugal, nomeadamente a gama Canter, as Pick-up L200, as versões Furgão e Pick-up L300, e o todo-o-terreno Pajero.

Após fase de intensas negociações para definir o projecto e suas futuras instalações, os cerca de 100 mil metros quadrados da fábrica do Tramagal foram escolhidos para acolher a MTE. Em 1997, a MTE ocupava, quanto ao número de unidades produzidas, o sexto posto entre as fábricas automóveis portuguesas, sendo responsável por 2,7 por cento da produção nacional e empregando, em 31.12.97, 358 pessoas.

Figura 3: Produção das fábricas automóveis em Portugal, 1997



Fonte: ACECIA e AFIA (Cf. Público, 29/07/98: 3)

9.2. Trabalho de campo

A este investimento da Mitsubishi no Tramagal não foi alheia a vontade de penetrar no mercado nacional (o mais importante mercado europeu absorvendo cerca de 30 por cento da produção da Mitsubishi Canter), conhecido o quadro vigente de limitação às importações japonesas. Refira-se que, entre outros factores, o mercado-alvo pode determinar a própria natureza organizacional (e tecnológica) do investimento. Na opinião de Moniz (1995: 14), "(...) se o produto é, em grande medida, para o mercado interno, a vantagem comparativa deve residir no baixo custo salarial e em menores investimentos tecnológicos e organizacionais (casos da Renault-Setúbal ou da Volkswagen-mercados internos da Croácia ou México); se, pelo contrário, a maioria da produção é orientada para mercados externos, existe uma enorme preocupação na tecnologia e na organização do trabalho (casos da AutoEuropa-Setúbal, da SEAT-Martorell ou da Volkswagen-México-mercado externo)".

As directivas japonesas para esta filial surgem mais ao nível dos objectivos - melhoria da produtividade, melhoria dos indicadores de qualidade, zero-acidentes, cumprimento de prazos - do que propriamente de processos, sendo a tomada de decisão relativa ao modelo global de produção e à forma de organizar o trabalho delegada à MTE. No que concerne à gestão de recursos humanos, mais do que directivas, existem restrições no plano orçamental. Os japoneses interferem, por exemplo, nos processos de revisão salarial e, enfim, em tudo aquilo que implique custos. As estratégias e as filosofias de gestão são da responsabilidade da MTE.

Globalmente, podemos afirmar que o modelo de produção e de organização desenvolvido procura seguir as pisadas daquele da fábrica-mãe no Japão.

Para servir esse objectivo, encontramos um número considerável de expatriados a laborar na MTE, ocupando sobretudo cargos de consultoria nas mais variadas áreas, da produção à qualidade. Esta vaga de japoneses acentuou-se em 1996, aquando do processo de transição para MTE, que significou um projecto renovado: adoptou-se um modelo diferente (Mitsubishi Canter), criaram-se novas áreas funcionais e adicionou-se à actividade de montagem de veículos a da sua fabricação. Como refere Emmot (1992: 63), "Na maioria dos casos, o controlo japonês tem de ser mantido até que a fábrica seja mais madura e até que os gestores locais tenham sido plenamente instruídos quanto aos métodos japoneses". São também organizadas viagens regulares (em princípio, anuais) ao Japão com o objectivo de se assimilarem as concepções e as práticas que lá vigoram. Quando perguntámos a um operador que trabalha nesta unidade fabril há nove anos o que havia mudado nos últimos dois anos ele respondeu-nos: "totalmente diferente, não há comparação, tudo, tudo".

9.2.1. Sistema de relações industriais

Relativamente aos "três pilares" que enformam o sistema de relações industriais no Japão, o caso MTE não foge àquilo que se veio dizendo anteriormente.

Naturalmente, não existe sindicalismo de empresa. A maioria dos assalariados nem são sindicalizados e, nas raras excepções em que o são, o relacionamento entre sindicato e empresa é mais de tipo conflitual que cooperativo. Desconhecem-se outras formas de representação colectiva. Aliás, "A aplicação prática do modelo de produção magra ["ligeira"], apesar de não implicar necessariamente a exclusão ou o não reconhecimento sindicais, acarreta todavia fortes desafios a uma representação colectiva

dos trabalhadores, principalmente à referente ao modelo de sindicalismo típico da Europa Ocidental" (Stoleroff e Casaca, 1996: 84).³⁵

Os trabalhadores não estão abrangidos pelo emprego vitalício. De qualquer forma, das 358 pessoas que se encontravam ao serviço em 31.12.97, 284 (79 por cento) tinham contrato permanente, 61 (17 por cento) a termo certo³⁶ e 13 (4 por cento) detinham outro tipo vínculo contratual à empresa. O número relativo de contratados a termo certo tem vindo a diminuir nos últimos tempos. Há cinco anos atrás, este tipo de vínculo compreendia 68,7 por cento do total dos efectivos (Cf. Faria, 1995: 98). Ainda assim, ao longo do ano de 1997, foram contratados 153 indivíduos a termo, 31 dos quais (20 por cento) quadros médios, 72 (47 por cento) profissionais altamente qualificados e qualificados, 50 (33 por cento) profissionais semi-qualificados.

Para lidar com a situação de excesso de pessoal, a estratégia normalmente utilizada passa pela rescisão de contratos.³⁷ Não está prevista, nessas circunstâncias, a administração de formação contínua ou o "empréstimo" temporário de trabalhadores a empresas subcontratadas.

Verificada a inexistência de correlação entre o tempo de serviço e o número de competências adquiridas – sendo que a mobilidade interna não é sistematicamente praticada e, nestas condições, não pode haver uma

³⁵ Sobre o enquadramento legal das relações industriais em Portugal e o caso Autoeuropa, ver Stoleroff e Casaca (1996a).

³⁶ Forma de emprego a que as empresas portuguesas no sector automóvel recorrem mais frequentemente (Cf. Moniz e Kovács, 1997: 287-314).

³⁷ Abrindo um parêntesis, diríamos que, face ao cenário global de desemprego que vem assolando a Europa nos últimos anos, a segurança e a própria capacidade de negociação dos trabalhadores vê-se globalmente diminuída, enquanto, na outra face da moeda, novos actores, os accionistas, dilatam a sua margem de intervenção. A notícia que transcrevemos em seguida (na sequência do 54º dia de greve em duas fábricas da General Motors) é disso exemplo: "A empresa alega que é necessário continuar a reduzir a quantidade de custos, o que passa pela diminuição de operários, para igualar a competitividade de rivais como a Toyota ou a Ford. A General Motors encontra-se pressionada pelos seus accionistas (...) que desejam ver os lucros aumentar num clima internacional de concorrência exacerbada" (Sequeira, 1998: 11).

coincidência *de facto* entre a antiguidade dos trabalhadores e o número de competências adquiridas³⁸ – também o salário baseado na antiguidade (nas competências, afinal) não faria sentido. O factor antiguidade aparece como determinante no plano das promoções mas porque o Contrato Colectivo de Trabalho a isso obriga. Não existe um sistema de incentivos financeiros ligado ao nível de desempenho dos trabalhadores nem são concedidos bónus regularmente. Eventualmente, no final do ano, é oferecida alguma gratificação, por razões diversas.

9.2.2. "Zero-stocks"

Relativamente ao fornecimento de peças e componentes à MTE, ele está longe de funcionar em "just-in-time". A operacionalidade desse sistema, sabemos, depende de uma relação próxima entre empresa-mãe e rede local organizada de empresas subcontratadas, com vista a um aprovisionamento regular e em tempo útil de componentes de qualidade. Cerca de 50 por cento das peças (e as mais importantes, por sinal: motor, eixos, peças de cabine, etc.) que dão entrada nesta fábrica são provenientes do Japão. A outra metade tem origem europeia. Dentro desta, o valor de incorporação nacional de componentes tem bastante expressividade.

Ora, a eliminação de desperdícios e a redução drástica de stocks não se coaduna com a importação de componentes, a milhares de quilómetros de distância.³⁹ Por conseguinte, a duração dos stocks na MTE acaba por ser, globalmente, elevada. Os fornecimentos tanto são feitos a um ritmo diário como espaçados por vários meses, em função do volume necessário de peças, do tipo de componentes e dos custos envolvidos.

³⁸ Pelo contrário, são os operadores mais antigos aqueles que revelam maior resistência à aquisição de um leque mais vasto de conhecimentos.

³⁹ A Toyota em Kentucky, por exemplo, suporta stocks importados para três dias, contra uma média de somente quatro horas nas suas fábricas no Japão (Cf. Emmot, 1992: 54).

Assim, não obstante o JIT e o seu papel de regularizador entre as fábricas e entre os postos de trabalho estar na base do *modelo japonês* (sobretudo se tomada em consideração a função quase exclusiva de montagem realizada pelos construtores japoneses), a inexistência na MTE de um *equivalente funcional* (Boyer, 1997: 11) ao dispositivo que assegura a performance do modelo produtivo na sociedade de origem inviabiliza a regulação do fluxo de peças e componentes intermédios em "just-in-time". Na realidade, estando esta filial votada a algum isolamento geográfico, bem como a algumas deficiências ao nível das vias de comunicação circundantes, torna-se especialmente perniciosa a falta de um parque de fornecedores nas imediações. Esse tipo de regulação exigiria, porventura, a recombinação de uma série de instituições locais, o que passaria também, como referia o director de abastecimento da Mitsubishi Motors de Portugal, pela criação de "(...) mentalidades de associativismo e complementaridade entre industriais da mesma região" (Carola, 1995: 161).

De outra forma, a MTE permanecerá certamente aquém de viabilizar o princípio "zero-stocks".

Quanto ao nível de stocks permanentes ao lado dos operadores na linha de montagem, a norma é de um dia de duração. A excepção peca por excesso e diz respeito a algumas peças que são fornecidas no contentor do fornecedor sendo o stock consumado na própria linha de montagem.

9.2.3. "Zero-defeitos"

São necessárias 33 horas de mão-de-obra para a montagem da Mitsubishi Canter. Entre os 47 veículos montados diariamente, cerca de 40 por cento saem directamente para o cliente, verificada a inexistência de defeitos. Os restantes têm de passar antes pela zona de reparos.

Neste domínio, Womack e colegas recordavam que "(...) em gritante contraste com as fábricas de produção em massa, onde parar a linha era responsabilidade de gerente sénior, Ohno colocou uma corda sobre cada estação de trabalho, instruindo os trabalhadores a imediatamente pararem toda a linha de montagem, caso surgisse um problema que não conseguissem acertar" (Womack, Jones, Roos, 1992: 48). Na MTE, o responsável último pela resolução de problemas "on-line" é o supervisor da linha que tem sob sua dependência hierárquica os líderes das várias áreas. E só aquele está autorizado a interromper o fluxo produtivo.

Ainda assim, os trabalhadores da produção estão aptos a fazer um primeiro diagnóstico dos problemas que possam surgir na linha. Nalguns casos, o seu papel esgota-se na sinalização da importância da anomalia (existindo um dispositivo luminoso para esse efeito, com três níveis diferenciados de gravidade) mas, noutros tantos, o operador, só ou em conjunto com o supervisor, intervém activamente na sua resolução. Também fora do expediente normal de trabalho, alguns deles, habitualmente os mais polivalentes (capazes de soldar, de realizar submontagens, etc.), participam no melhoramento contínuo do processo produtivo.

É objectivo da MTE que a parcela de veículos que saem directamente da linha (sem passar pela zona de reparos) para o cliente ascenda, no futuro, a cerca de 80 por cento do total. Todavia, a consecução desta meta obrigará, estamos em crer, a um esforço importante no sentido de se conseguir um aperfeiçoamento global do processo produtivo. As equipas de trabalho, enquanto unidades organizacionais produtoras de qualidade, mais do que assegurá-la fora de tempo, terão de conseguir uma produção (tendencialmente) sem defeito, retoque ou acabamento. Há que implicar os trabalhadores, formar nesse sentido, delegar poder.

9.2.4. Participação e Kaizen

Na MTE, a intervenção no que diz respeito à melhoria contínua do processo produtivo abrange tanto a emissão de sugestões como os círculos de qualidade.

A emissão de sugestões sofreu no passado recente uma quebra significativa, especialmente devida a um sistema de recompensas pouco claro (e, a dado momento, inexistente) que veio desmotivando o pessoal para este tipo de participação. Este processo encontra-se agora em fase de relançamento, estando já assistido por um sistema de recompensas de ordem financeira.

Também a gratificação no tocante à participação em círculos de qualidade foi alvo de mudança. Em sintonia, aliás, com o depoimento de Jürgens (1988: 212), quando nos diz que, em muitos países e empresas, "(...) instituições como os círculos de qualidade têm permanecido à parte com, por exemplo, questões ainda por resolver quanto à sua incorporação nos sistemas de relações industriais, de remuneração e disciplinares".

Os círculos de qualidade arrancaram em 1996, aparentemente mais como tática motivacional do que servindo o objectivo de devolver a concepção de tarefas aos trabalhadores. Para a população-alvo de inquérito precedente aplicado nesta unidade industrial (Faria, 1995), a motivação e o empenho dos trabalhadores surgiam como os factores tidos como menos influentes entre os vários possíveis para o acréscimo da produtividade e da qualidade. Os círculos de qualidade poderiam contrariar essa postura. Todavia, de acordo com o último Balanço Social, o nível de

absentismo global - de algum modo, indiciador dos níveis de motivação - rondava os 4,5 por cento, mais 1 por cento do que em 93.⁴⁰

Ao que tudo indica, o processo de inclusão destes esquemas de participação no modelo de organização da MTE acusou algumas imperfeições: abordagem muito sectorial, pouco concertada e sem formação inicial para o efeito. Em 1998, procurou-se revitalizar esta ferramenta de gestão, todavia, no mesmo ano, foi reduzido o tempo de ciclo de tarefas o que vem determinando alguma falta de tempo para actividades "off-line". Mas esta redução do tempo de ciclo, note-se, poderá trazer também implicações na capacidade de resolução "on-line" de problemas, na manutenção dos níveis de qualidade e, conseqüentemente, de "retrabalho" - "primeiro tento resolver (...) e se vejo que não consigo tenho de chamar o chefe porque não posso estar a perder mais tempo, porque o tempo é mesmo limitado".

Com efeito, o ciclo de tarefas de cada operador passou para 10 minutos. Trata-se de uma marca que vem sendo progressivamente optimizada (do ponto de vista produtivo)⁴¹ e que, em tempos, chegou a durar mais de 20 minutos. Os trabalhadores da produção, assinale-se, não tiveram qualquer influência neste processo - "para essas coisas tem aí os técnicos, os engenheiros, os preparadores de trabalho", dizia-nos um deles. O planeamento e a concepção de tarefas estão reservados à engenharia de produção.

⁴⁰ Em todo o caso, existe uma bolsa de trabalhadores de "reserva" com vista a colmatar as ausências não programadas.

⁴¹ Já que, do ponto de vista da qualidade de vida no trabalho, seria desejável a manutenção de ciclos de tarefas longos. Encontramos, por exemplo, no âmbito do "Programa KLE" desenvolvido em Torslanda (Suécia) pela Volvo, ciclos de trabalho que chegam a atingir 28 minutos, na linha da tradição sociotécnica (Brulin e Nilsson, Cf. Chabaud e Parthenay, 1998: 8-9).

9.2.5. Trabalho em equipa

Existem, na área de produção da MTE, 10 supervisores (e duas categorias) para 183 trabalhadores da produção (e quatro categorias).

Os últimos dividem-se entre o trabalho isolado e o trabalho em equipa. O trabalho isolado, de apoio à linha, está destinado àqueles que têm a seu cargo determinadas submontagens (radiador, painel de instrumentos, pára-lamas, etc.) após as quais as peças são destinadas à linha de montagem principal. Já em torno desta, o trabalho está organizado por equipas (postos de trabalho) constituídas por 2-3 elementos. Dentro das equipas, os operadores detêm tarefas diferenciadas, bem definidas e a realizar num espaço de tempo pré-determinado. Todavia, está prevista a possibilidade de entreajuda entre os seus membros, visando, sobretudo, dar resposta ao ritmo de trabalho que é imposto pela linha.

A razão de ser última da organização do trabalho com base em equipas prende-se com o maior nível produtivo que é esperado por esta via. O que querera dizer que o trabalho em grupo funciona mais como "instrumento de racionalização" do que como um "meio de integração social e de humanização do trabalho" (Kovács, 1996: 42). Ainda assim, as equipas de trabalho, constituindo também espaços de comunicação, permitem algum desafogamento dos operadores face a uma actividade que é, por natureza, repetitiva e extenuante - "é uma maneira de a gente não andar com aquele stress no trabalho".

Não existe um chefe para cada equipa. Várias equipas partilham de um mesmo líder (por área), o qual deverá ser um condutor de homens, um disciplinador, ter um espírito aberto e comunicativo. A nomeação para este cargo cabe à divisão administrativa em conjunto com as chefias

superiores. Os trabalhadores da produção, uma vez mais, encontram-se à margem de processos de natureza decisória.

9.2.6. Indução

O processo de indução é constituído pela sucessão das fases seguintes: selecção-recrutamento-formação (Stoleroff e Casaca, 1996a).

A habilitação mínima para o recrutamento de novos candidatos é o 9º ano de escolaridade, mas a posse do ensino secundário completo surge como critério preferencial para a selecção dos trabalhadores da produção. Afinal, um dos obstáculos apontados para a consecução dos objectivos reivindicados pelos japoneses para a MTE prende-se ainda com o baixo nível de qualificações dos trabalhadores,⁴² a que não é estranha a sua estrutura de formação académica de base. Contudo, como mostra o quadro 7, vem-se observando na MTE, ao longo dos últimos anos, uma evolução bastante significativa neste domínio.

Quadro 7: Evolução da estrutura de níveis de habilitação do pessoal ao serviço na MTE, 1993 e 1997

Nível de habilitações	31.12.93	%	31.12.97	%
Inferior ao 1º ciclo do e.b.	1	0,3	-	0,0
1º ciclo do ensino básico	86	29,9	70	19,5
2º ciclo do ensino básico	101	35,1	89	24,9
3º ciclo do ensino básico	53	18,4	73	20,4
Ensino secundário	28	9,7	58	16,2
Ensino superior	19	6,6	68	19,0
Total	288	100	358	100

Fonte: Balanços Sociais da MTE de 31.12.93 e 31.12.97

Neste processo de selecção e recrutamento são também perspectivados outros factores, como sejam a propensão para o trabalho em equipa, a situação geográfica do candidato, etc. A dimensão comportamental é

⁴² A carência de recursos humanos qualificados continua a constituir um dos aspectos mais críticos para grande parte das empresas portuguesas (Cf. Kovács, 1996/97: 39-42).

indiciada em função de uma breve entrevista, não sendo administrados testes de personalidade ou de aptidões.

Após o recrutamento, não existe um trabalho específico com vista à criação das condições propícias à produção de envolvimento, aspecto fundamental na construção dos requisitos do sistema social subjacente à implementação do modelo de produção "ligeira" (Stoleroff e Casaca, 1996a).

O passo imediatamente seguinte é, então, a formação.⁴³ Após apresentação inicial à fábrica (um dia de duração), segue-se a formação "on-the-job" (cerca de um mês), onde são apreendidas as competências técnicas relativas a um posto de trabalho – quando o sistema "ligeiro" implica que cada membro da equipa seja formado para mais do que uma função (Krafcik, 1988: 20). O que significa que, não se verificando na MTE a evidência de uma rotação sistemática de funções (embora ela seja possível aos níveis intra-grupal e mesmo inter-grupal),⁴⁴ se existem indivíduos que estão aptos a cumprir todas as tarefas dentro do seu grupo de trabalho, outros há que se vêem indeterminadamente votados à execução de um agregado restrito de tarefas.

Tudo o que possa ser adquirido pelo formando sê-lo-á no posto de trabalho, não existindo formação específica nas áreas da qualidade, do trabalho em equipa, *Kaizen*, etc.

Outro traço característico da política de formação nas filiais japonesas é a aposta em formação contínua, permitindo que o pessoal adquira

⁴³ Em Portugal, particularmente no sector automóvel, trata-se de um domínio onde se registam ainda grandes insuficiências (Cf. Moniz e Kovács, 1997: 287-314).

⁴⁴ Não entre os trabalhadores de apoio e aqueles apensos à linha.

competências múltiplas, desenvolvendo a capacidade de adaptação à mudança. Na MTE, regra geral, não é administrada formação contínua aos trabalhadores da produção, excepção feita em 1996, aquando da reorganização de todo o processo produtivo decorrente da mudança de modelo para a Mitsubishi Canter, tendo estado a linha de montagem interrompida por mais de dois meses.

De acordo com o último Balanço Social, a formação profissional ocupou, em 1997, menos de meio por cento do número total de horas trabalháveis. Em média, cada um dos participantes em acções de formação (221 no total) recebeu 13,9 horas de formação. Acima deste valor, encontram-se os quadros médios e superiores com 29,0 e 23,9 horas/formação, respectivamente. Abaixo dessa linha, estão os profissionais altamente qualificados e qualificados, com 13,6 horas/formação; os quadros intermédios, com 7 horas/formação; os dirigentes, com 6,1 horas/formação; e, no fim da lista, os profissionais semi-qualificados, com apenas 4,9 horas/formação.

Entre acções de formação internas e externas, cada participante "custou" em média 52,3 contos e cada hora de formação 3,7 contos. Os custos totais com a formação representaram, no ano transacto, cerca de 1 por cento do total da despesa tida com o pessoal.

9.2.7. Modelo sócio-organizacional

Em conclusão, o modelo de organização adoptado na Mitsubishi Trucks Europe engloba alguns traços de matiz mais inovador que, de um modo geral, integram as fábricas japonesas: na linha de montagem, o trabalho em equipa, o alargamento horizontal de funções, a rotação de tarefas, a formação no posto de trabalho; à margem dela, os círculos de qualidade

e a emissão de sugestões (ambos em fase evolutiva); entre outros parâmetros variados, como a visualização dos índices de produção (produtividade, qualidade, etc.) e as assembleias matinais com os operadores.

Se nos circunscrevermos à organização do trabalho, e socorrendo-nos da tipologia desenvolvida por Kovács (1996/97: 43), à MTE corresponderá uma "organização parcialmente flexível do trabalho caracterizável pela fraca integração vertical e mais forte integração horizontal de tarefas. Participação dos trabalhadores em tarefas de ajustamento e reparação de máquinas, manutenção preventiva, controlo de qualidade" (tipo 1, o mais frequente, por sinal).

Por conseguinte, não se valida a alínea "(a)" da primeira hipótese de trabalho formulada. Porque, inequivocamente, a MTE incorpora mais práticas enquadráveis no âmbito das chamadas NFOT do que aquelas que supúnhamos inicialmente, independentemente da lógica que lhes assista.

Quanto ao segundo ponto, no que diz respeito à (fraca) implicação dos trabalhadores da produção ao nível das decisões relativas à produção, confirmaram-se as nossas expectativas. É certo que a chamada manutenção preventiva de primeiro nível (inscrita numa lógica de alargamento horizontal de tarefas) e o controlo de qualidade são responsabilidade de todos. Mas o mesmo não se poderá dizer quanto a uma eventual inclusão no dia-a-dia de trabalho dos operadores de aspectos de concepção/decisão, já num contexto de algum enriquecimento vertical de tarefas, aproveitando e valorizando devidamente os recursos humanos ao nível da execução.

Não queríamos deixar de assinalar que, quanto mais "ligeiro" tende a ser um modelo de organização, por definição, mais "frágil" se torna, na

medida exacta da maior dependência em recursos humanos bem treinados, pró-ativos, excepcionalmente motivados. Donde, do nosso ponto de vista, se justificará para o futuro - e a manter-se a propensão para o desenvolvimento de um modelo de organização animado pelos princípios "ligeiros" - um investimento redobrado na procura de um maior compromisso organizacional por parte dos trabalhadores da produção, compromisso esse que se deverá consubstanciar também numa maior implicação dos trabalhadores da produção nas decisões relativas ao processo produtivo, tornando-os, também eles, "preparadores de trabalho".

Com efeito, o que se observa na MTE é a parceria entre alguns conceitos mais inovadores (no horizonte da produção "ligeira") e de outras práticas mais conservadoras (de tradição taylorista-fordista). Entre estas, salientamos a centralização da concepção/decisão ao nível superior e o considerável défice no que toca à formação contínua dos trabalhadores da produção. Duas lógicas nalguns pontos dissonantes, o que pode contribuir para fragilizar o modelo produtivo no seu todo. Como alerta Boyer (1997: 7), "(...) a escolha dos dispositivos organizacionais não é contínua mas discreta, desde que o rendimento de uma ferramenta de gestão depende de maneira positiva ou negativa da presença de uma outra ferramenta (seja complementar, seja antagónica)".⁴⁵

Confirma-se, portanto, a nossa segunda hipótese de partida.

⁴⁵ No Japão, a carreira de longa duração, por exemplo, assenta numa lógica de rotação de tarefas e de mobilidade interna. Por conseguinte, o sistema de recompensas aparece mais ligado ao número de competências detidas pelo assalariado do que à pertença a uma categoria específica, já que a antiguidade surge positivamente correlacionada com o montante de competências apreendidas. É um exemplo possível que testemunha a forma como as diferentes peças - neste caso, segurança, mobilidade e recompensa - aparecem interligadas, formando um puzzle coerente que ultrapassa a soma arbitrária de técnicas de gestão.

10. Considerações finais

Quando, a partir de 1950, a indústria automóvel japonesa se viu confrontada com a exigência de uma gestão "racional", no sentido de pôr em prática os princípios do menor custo, o desajustamento do conceito fordista de produção em massa para responder a este dilema estava patente (Jacot e Maurin, 1990: 231). Era, portanto, preciso inovar. O *sistema de produção Toyota* veio simplificar e melhorar o processo produtivo para, acrescentando qualidade, assegurar o controlo de custos. E, ao que tudo indica, conseguiu-o. Mas a partir da década de 80, os japoneses somaram a uma lógica de internacionalização de mercado uma outra de internacionalização da produção, passando a ter de lidar também com os constrangimentos locais dos seus investimentos no estrangeiro.

Por conseguinte, no horizonte das estratégias de deslocalização das empresas transnacionais japonesas e em matéria de organização da produção e do trabalho, a grande questão é a de saber se estas empresas devem simplesmente procurar transferir o seu modelo industrial, adaptá-lo aqui e ali, ou construir novos sistemas, mais coerentes com os quadros institucionais e culturais associados aos locais de implantação.

Afinal de contas, pese embora o "efeito de demonstração" resultante de alguns transplantes se venha encarregando de relativizar a (sobre)valorização das macroculturas nacionais na viabilização das subculturas organizacionais,⁴⁶ funcionando como uma espécie de contraevidência relativamente às teses mais culturalistas, estamos em crer que o *modelo japonês* não pode ser reeditado noutras latitudes de forma sistemática. E isto porque o modelo "ligeiro" não é, em absoluto,

⁴⁶ A NUMMI, nos Estados Unidos, *joint-venture* entre Toyota e GM, representa para muitos a prova de que as práticas de trabalho japonesas podem ser reproduzidas num ambiente estranho.

superior aos demais sistemas produtivos (sê-lo-á em contextos determinados), nem universal.

Aliás, não pode nem deve. Porque, se algumas dessas concepções são dificilmente transferíveis (porventura, adaptáveis), outras há que não vale a pena o serem. Como assinalam Marsland e Beer (Cf. Jürgens, 1988: 217), a pressão extrema sobre o indivíduo e a submissão incondicional às normas e objectivos do grupo, a discriminação sistemática sobre as mulheres ou uma vivência quase circunscrita à empresa.

Por outro lado, sabemos que a vantagem competitiva japonesa repousa grandemente em opções de natureza sócio-organizacional. Aliás, a produção "ligeira" é também designada de produção "frágil" justamente pelo facto de a realização dos seus dois grandes princípios, "zero-defeitos" e "zero-stocks", estar menos ligada a uma tecnologia *in strictu sensu* do que à utilização intensa da força de trabalho. Com efeito, nas empresas japonesas desenvolveram-se algumas concepções que apontam para uma gestão capaz do factor humano nas organizações.

Nessa linha, Kovács (1994: 17) alega que "(...) a experiência japonesa pode inspirar uma estratégia de inovação (tecnológica e organizacional) integrada, orientada para a melhoria da capacidade de adaptação da empresa, não através da aplicação de algumas técnicas japonesas, mas reorganizando o trabalho e promovendo a participação directa dos trabalhadores". Porque, em Portugal, nas fábricas do sector automóvel (mas não só), "Os conhecimentos e aptidões que caracterizam actualmente os recursos humanos a nível de execução são essencialmente a capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas, a capacidade de obediência e disciplina e os conhecimentos profissionais especializados" (Moniz e Kovács, 1997: 302).

Terminávamos, então, reclamando a necessidade e a urgência de um maior investimento em tecnologia social para o panorama industrial nacional, enquanto via potenciadora da competitividade das empresas, por um lado, do emprego qualificante e da qualidade de vida no trabalho, por outro. Com esse desígnio, o exemplo japonês poderia funcionar como ponto de partida - não de chegada - para a renovação das formas mais conservadoras de organizar (e de pensar, afinal) o trabalho.

11. Bibliografia

AAVV (1994),

"Mudança Tecnológica e Organizacional - Análise de Tendências na Indústria", SOCIUS Working Papers, 2/94.

Abo, T. (1998),

"Finding the Japanese Techniques at Ford UK and Rover Plants: Hybrid Comparisons with Japanese Plants in UK, Ford/Chrysler in US and Korean Auto Plants", Comunicação au Sixième Rencontre Internationale du GERPISA, 4-6 juin, Palais du Luxembourg, Paris.

Banville, E. (de) e Chanaron, J.-J. (1990),

Les Systèmes Automobiles Français et Japonais, in: Jacot, J.-H. (dir.), Du Fordisme au Toyotisme?, Paris: Commissariat Général du Plan.

Bélis-Bergougnam, M.-C., Bordenave, G., Lung, Y. (1996),

"Global Strategies in the Automobile Industry", Les Actes du Gerpisa, 18, pp. 99-115.

Bouchut, Y. (1990),

Organiser et Gérer la Production, in: Jacot, J.-H. (dir.), Du Fordisme au Toyotisme?, Paris: Commissariat Général du Plan.

Boyer, R. (1993),

Comment Emerge un Nouveau Système Productif?, in: Durand, J.-P. (dir.), Vers un Nouveau Modèle Productif?, Paris: Syros.

Boyer, R. (1994),

As Alternativas ao Fordismo. Dos Anos 80 ao Século XXI, in: Benko, G. e Lipietz, A. (orgs.), As Regiões Ganhadoras, Oeiras: Celta Ed.

Boyer, R. (1998),

L'Hybridation au Coeur de la Géographie et de l'Histoire des Modèles Productifs, Communication au Sixième Rencontre Internationale du GERPISA, 4-6 juin, Palais du Luxembourg, Paris.

Carola, J. J. (1995),

"Actividades da Mitsubishi Motors em Portugal. O Camião Mitsubishi para a Europa", Competir, 3-4, ano VI, Dezembro, pp. 159-161.

Casaca, S. F. (1997),

O Envolvimento dos Trabalhadores no Melhoramento Contínuo - Um Estudo de Caso, Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Chabaud, D. e Parthenay, C. (1998),

"Institutions et Choix d'Organisation du Travail: le Cas Volvo", Communication au Sixième Rencontre Internationale du GERPISA, 4-6 juin, Palais du Luxembourg, Paris.

Charles, T. (1995),

The New Division of Labour in Europe, in: Littek, W. e Charles, T. (eds.), The New Division of Labour, Berlin: Walter de Gruyter.

Coriat, B. (1991),

Penser à l'Envers, Paris: Christian Bourgois Editeur.

Cusumano, M. A. (1992),

Japanese Technology Management: Innovations, Transferability and the Limitations of "Lean" Production, Massachusetts: MIT Press.

Delbridge, R. (1998),

Life on the Line in Contemporary Manufacturing, Oxford: Oxford University Press.

D'Iribarne, P. (1987),

"Ce qui est Universel et ce qui ne l'est pas", Revue Française de Gestion, sept./oct., pp. 6-9.

Dunning, J. H. (1993),

The Governance of Japanese and U.S. Manufacturing Affiliates in the U.K.: Some Country-Specific Differences, in: Kogut, B. (ed.), Country Competitiveness, Oxford: Oxford University Press.

Eco, U. (1998),

Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas, Lisboa: Editorial Presença.

Emmot, B. (1992),

Japan's Global Reach, London: Century Business.

Faria, J. M. (1995),

Mudança Organizacional e Novas Tecnologias - Estudo de Casos, Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão.

Florida, R. (1995),

The Japanese Transplants Project, Final Report to the Alfred P. Sloan Foundation.

Freyssenet, M. (1997),

"Quelques Questions de Recherche sur les Stratégies et les Trajectoires d'Internationalisation des Firmes Automobiles, et leurs Implications sur les Politiques Produits, les Organisations Productives et les Relations Salariales", La Lettre du Gerpisa, 115, pp. 2-4.

Freyssenet, M. e Boyer, R. (1998),

"L'Avenir est a Nouveau Ouvert. Stratégies de Profit, Formes d'Internationalisation et Nouveaux Espaces de l'Industrie Automobile", Communication au Sixième Rencontre Internationale du GERPISA, 4-6 juin, Palais du Luxembourg, Paris.

Freyssenet, M. e Lung, Y. (1996),

"Entre Mondialisation et Régionalisation: Quelles Voies Possibles pour l'Internationalisation de l'Industrie Automobile?", Les Actes du Gerpisa, 18, pp. 7-38.

Freyssenet, M. e Shimizu, K. (1998),

"Toyota Abandonne-t-il le Toyotisme?", La Lettre du Gerpisa, 119, pp. 5-7.

Fujimoto, T., Nishiguchi, T., Sei, S. (1994),

The Strategy and Structure of Japanese Automobile Manufacturers in Europe, in: Mason, M. e Encarnation, D. (eds.), Does Ownership Matter?, Oxford: Clarendon Press.

Garnier, S. (1993),

L'Adaptation des Entreprises Japonaises à la Multinationalisation,
in: Sachwald, F. (dir.), Les Entreprises Japonaises en Europe,
Paris: Masson.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992),

O Inquérito, Oeiras: Celta Ed.

Goldschmidt, L. (1998),

"Indústria de Componentes Automóveis Exportou 695 Milhões de
Contos em 1997", Semanário Económico, 27 de Março, pp. 3 e 5.

Guerra, A. C. (1990),

Formas e Determinantes do Envolvimento Externo das Empresas.
Internacionalização da Indústria Automóvel e Integração da
Indústria Portuguesa na Indústria Automóvel Mundial, Dissertação
de doutoramento apresentada ao Instituto Superior de Economia e
Gestão.

Guerra, A. C. (1993),

"Formas e Determinantes da Internacionalização da Indústria
Automóvel", Estudos de Economia, vol. XIV, Out./Dez., pp. 27-48.

Hamphen-Turner, C. (1993),

Cultura de Empresa, Lisboa: Editorial Presença.

Hofstede, G. (1987),

"Relativité Culturelle des Pratiques et Théories de
l'Organisation", Revue Française de Gestion, sept./oct., pp. 10-
22.

Jacot, J.-H. e Maurin, B. (1990),

Toyotisme et Nipponisme, in: Jacot, J.-H. (dir.), Du Fordisme au Toyotisme?, Paris: Commissariat Général du Plan.

Jürgens, U. (1988),

The Transfer of Japanese Concepts in the International Automobile Industry, in: Wood, S. (ed.), The Transformation of Work?, London: Unwin Hyman.

Jürgens, U. (1993),

National and Company Differences in Organizing Production Work in the Car Industry, in: Kogut, B. (ed.), Country Competitiveness, Oxford: Oxford University Press.

Jürgens, U. (1995),

Lean Production in Japan: Myth and Reality, in: Littek, W. e Charles, T. (eds.), The New Division of Labour, Berlin: Walter de Gruyter.

Kern, H. (1993),

Globalisation et Régionalisation dans les Restructurations Industrielles, in: Durand, J.-P. (dir.), Vers un Nouveau Modèle Productif?, Paris: Syros.

Kern, H. e Schumann, M. (1988),

El Fin de la Division del Trabajo, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Kovács, I. (1988),

Aspectos Psico-Sociais do Trabalho e da Empresa, in: AAVV, Sociologia, vol. II, Lisboa: AE do ISE.

Kovács, I. (1992),

Novas Tecnologias, Organização e Competitividade, in: Moniz, A. B. (org.), Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho, Lisboa: CESO/PEDIP.

Kovács, I. (1993),

"Sistemas Antropocêntricos de Produção", SOCIUS Working Papers, 6/93.

Kovács, I. (1994),

"A Participação no Contexto da Competitividade", Organizações e Trabalho, Outubro, 12, pp. 11-29.

Kovács, I. (1996),

Novos Modelos de Produção: Elementos de uma Controvérsia, in: AAVV, Novas Dinâmicas Socioeconómicas, Lisboa: APSIOT.

Kovács, I. (1996/97),

"Novos Modelos de Produção: Alguns Resultados de um Projecto de Investigação", Organizações e Trabalho, Dez./Jun., 16/17, pp. 33-50.

Krafcik, J. F. (1988),

A Methodology for Assembly Plant Performance Determination, Massachusetts: MIT Press.



Kumazawa, M. e Yamada, J. (1988),

Jobs and Skills Under the Lifelong *Nenko* Employment Practice, in:
Wood, S. (ed.), The Transformation of Work?, London: Unwin Hyman.

Kumon, H. (1998),

"Nissan's Oversea Production Activities", Comunication au Sixième
Rencontre Internationale du GERPISA, 4-6 juin, Palais du
Luxembourg, Paris.

Lawler III, E. (1990),

Achieving Competitiveness by Creating New Organization Cultures
and Structures, in: Fishman, D. e Cherniss, C. (eds.), The Human
Side of Corporate Competitiveness, London: Ed. Sage.

Leborgne, D. e Lipietz, A. (1994),

Flexibilidade Ofensiva, Flexibilidade Defensiva. Duas Estratégias
Sociais na Produção dos Novos Espaços Económicos, in: Benko, G.
e Lipietz, A. (orgs.), As Regiões Ganhadoras, Oeiras: Celta Ed.

Lung, Y. (1998),

"Is the Rise of Emerging Countries as Automobile Producers an
Irreversible Phenomenon?", Comunication au Sixième Rencontre
Internationale du GERPISA, 4-6 juin, Palais du Luxembourg, Paris.

MacDuffie, J. P. (1996),

International Trends in Work Organization in the Auto Industry:
National-Level vs. Company-Level Perspectives, Massachusetts: MIT
Press.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992),

Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva.

Roth, S. (1992),

Les Répercussions des Nouveaux Concepts de Production sur les Relations Sociales: du Conflit au Consensus? L'Exemple de l'Industrie Automobile Allemande, in: Pumberger, K. e Stüzel, W. (orgs.), Les Grèves Face aux Mutations Structurelles da la Societé et du Monde du Travail, Bruxelles: EUROINST.

Sachwald, F. (1993),

Les Décisions d'Implantation des Entreprises Japonaises en Europe, in: Sachwald, F. (dir.), Les Entreprises Japonaises en Europe, Paris: Masson.

Sachwald, F. (1993a),

L'Industrie Automobile: la Transplantation du Système Japonais à l'Etranger, in: Sachwald, F. (dir.), Les Entreprises Japonaises en Europe, Paris: Masson.

Sakai, K. (1990),

"The Feudal World of Japanese Manufacturing", Harvard Business Review, Nov./Dec., pp. 38-48.

Schoenberger, E. (1988),

Multinational Corporations and the New International Division of Labour: a Critical Appraisal, in: Wood, S. (ed.), The Transformation of Work?, London: Unwin Hyman.

Sequeira, I. G. (1998),

"Um Árbitro entre Grevistas e a General Motors", Público, supl. Economia, 27 de Julho, p. 11.

Shimizu, K. (1997),

"Visite des Usines de Toyota: Tahara N° 1 et Motomachi N° 1", La Lettre du Gerpisa, 112, pp. 12-3.

Shimokawa, K. (1998),

"Global Strategy and Global Sourcing in the World Auto Industry and Japanese Presence. With some Case Study of Mitsubishi Motors and Nippon Denso", Les Actes du Gerpisa, 22, pp. 33-44.

Silva, A. C. (1997),

Portugal e a Moeda Única, Lisboa: Editorial Verbo.

Stoleroff, A. e Casaca, S. F. (1996),

"Produção Magra e Relações Laborais: Tendências Verificadas num 'Greenfield' em Portugal", Organizações e Trabalho, Junho, 15, pp. 83-104.

Stoleroff, A. e Casaca, S. F. (1996a),

Requisitos Sociais e Culturais da "Produção Magra" e o Processo de Indução dos Trabalhadores, in: AAVV, Novas Dinâmicas Socioeconómicas, Lisboa: APSIOT.

Womack, J., Jones, D., Roos, D. (1992),

A Máquina que Mudou o Mundo, Rio de Janeiro: Campus.

Wood, S. (1992),

Organização do Trabalho, Tecnologia e Gestão Japonesas, in: Moniz, A. B. (org.), Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho, Lisboa: CESO/PEDIP.

Wood, S. (1993),

Le Modèle Japonais: Postfordisme ou Japonisation du fordisme?, in: Durand, J.-P. (dir.), Vers un Nouveau Modèle Productif?, Paris: Syros.

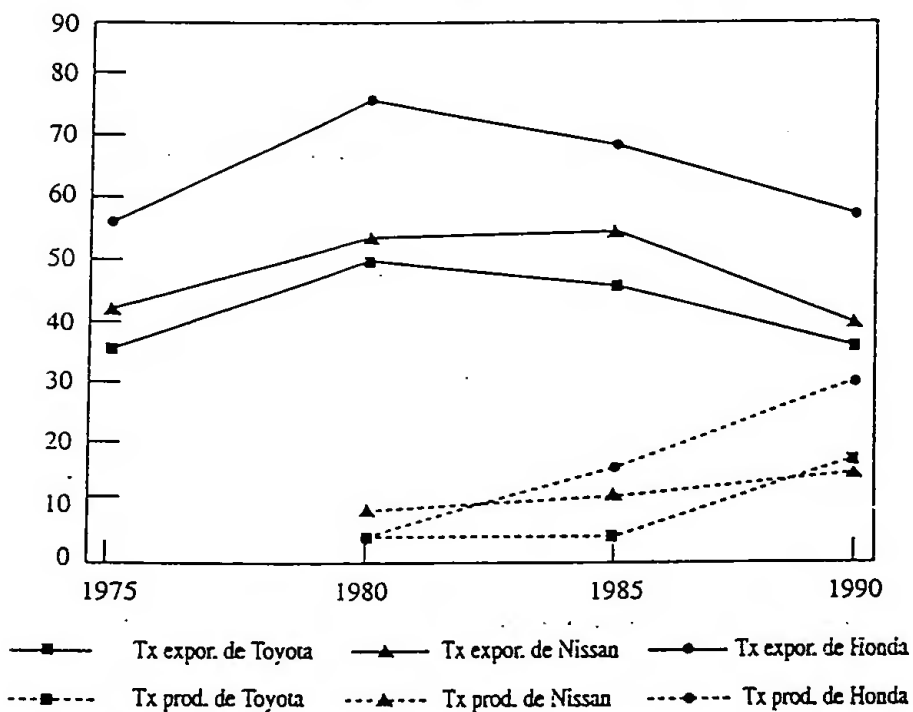
Wood, T. (1992),

"Fordismo, Toyotismo e Volvismo. Os caminhos da Indústria em Busca do Tempo Perdido", Revista de Administração de Empresas, Set./Out., pp. 6-18.

ANOS 80	ANOS 90
Grupos semi-autónomos (Kalmar & Uddevalla)	Modelo J
VGA	Linha
Ciclos longos	Ciclos curtos

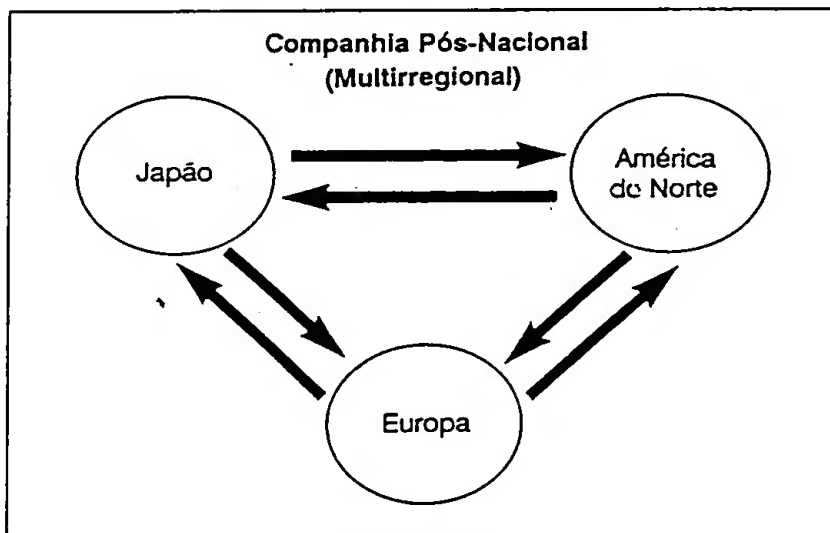
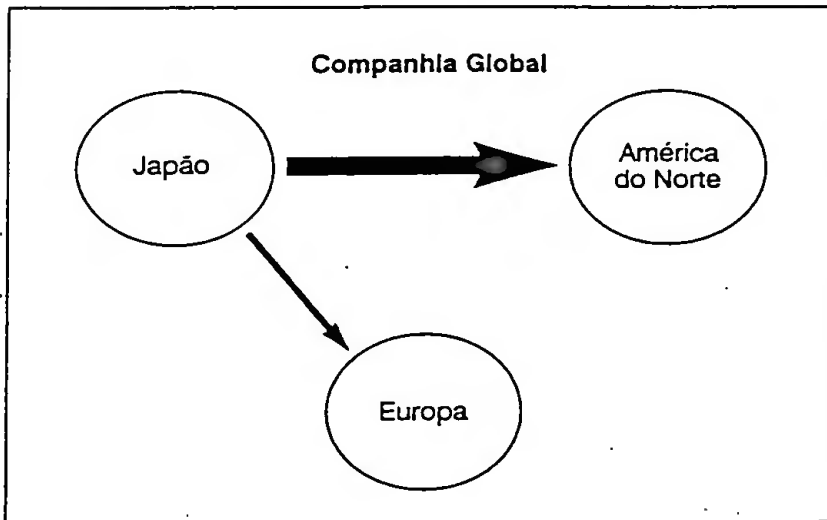
	GAND (Bélgica) (Volvo Cars Europe Industry)	NEDCAR (Países Baixos)	TORSLANDA (Suécia)	UDDEVALLA (Suécia)
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	Modelo J "temperado"			Produção reflexiva "temperada"?
SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	Salário baseado nas competências			
FLEXIBILIDADE	Capacidade excedentária & horários flexíveis	Trabalho temporário	Horas suplementares & pessoal interino	Horários flexíveis

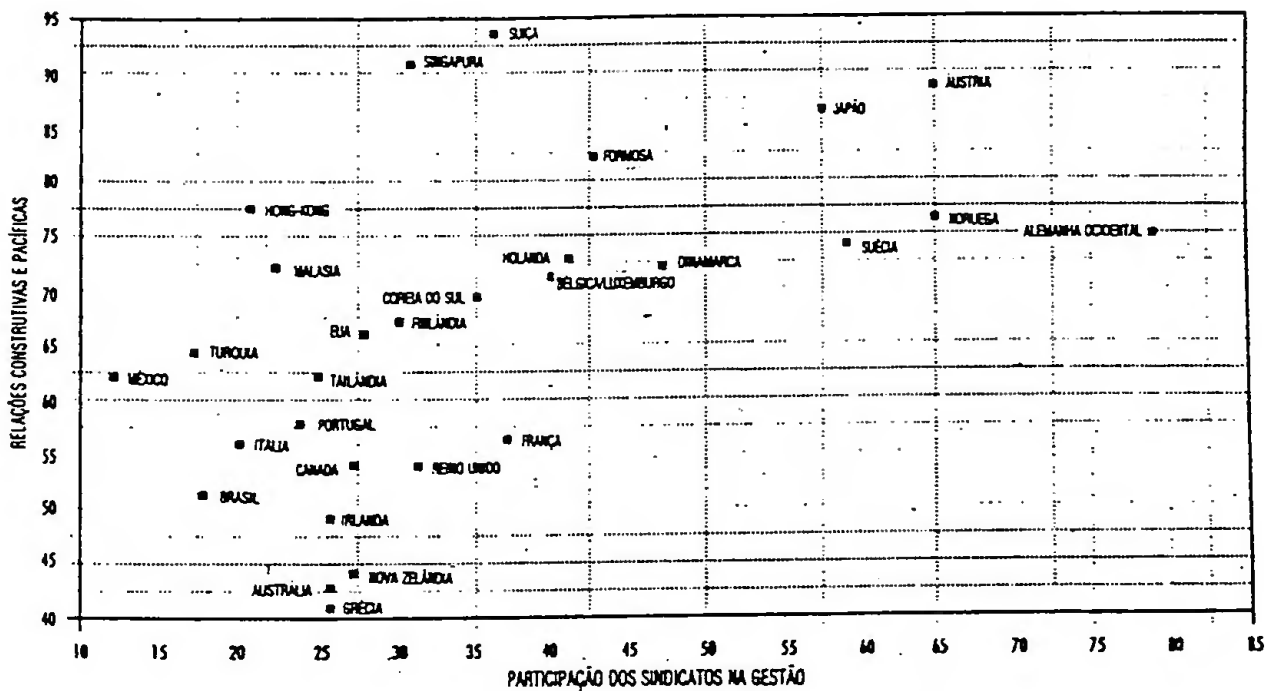
Taux d'exportation et taux de production à l'étranger des principaux constructeurs japonais, 1975-1990, en %



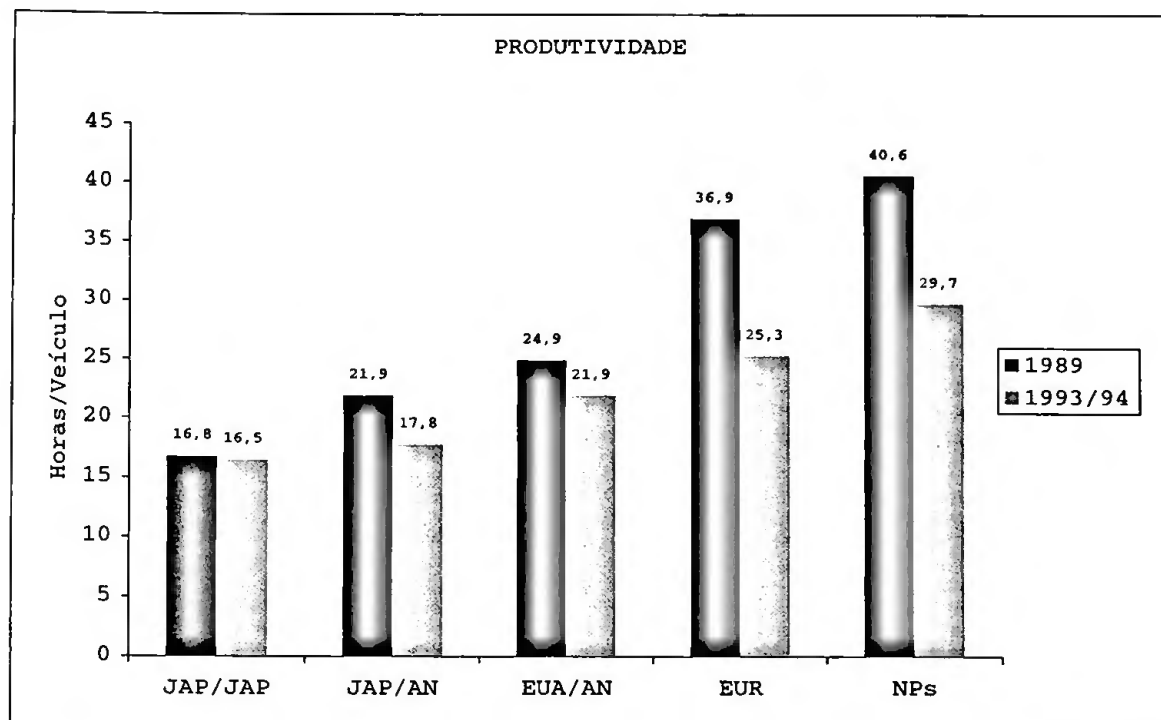
Chiffres 1981 pour les taux de production à l'étranger. En 1975, le taux de production à l'étranger est proche de zéro

Fluxos de Produtos Inter-Regionais dentro de uma Companhia

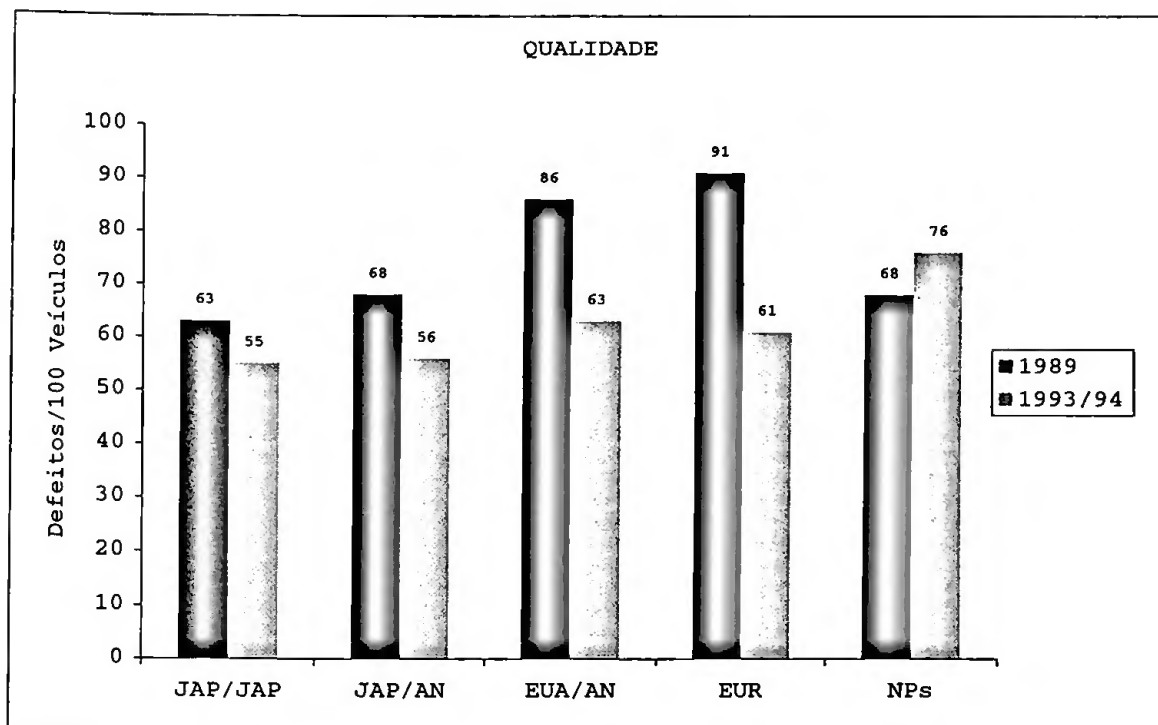




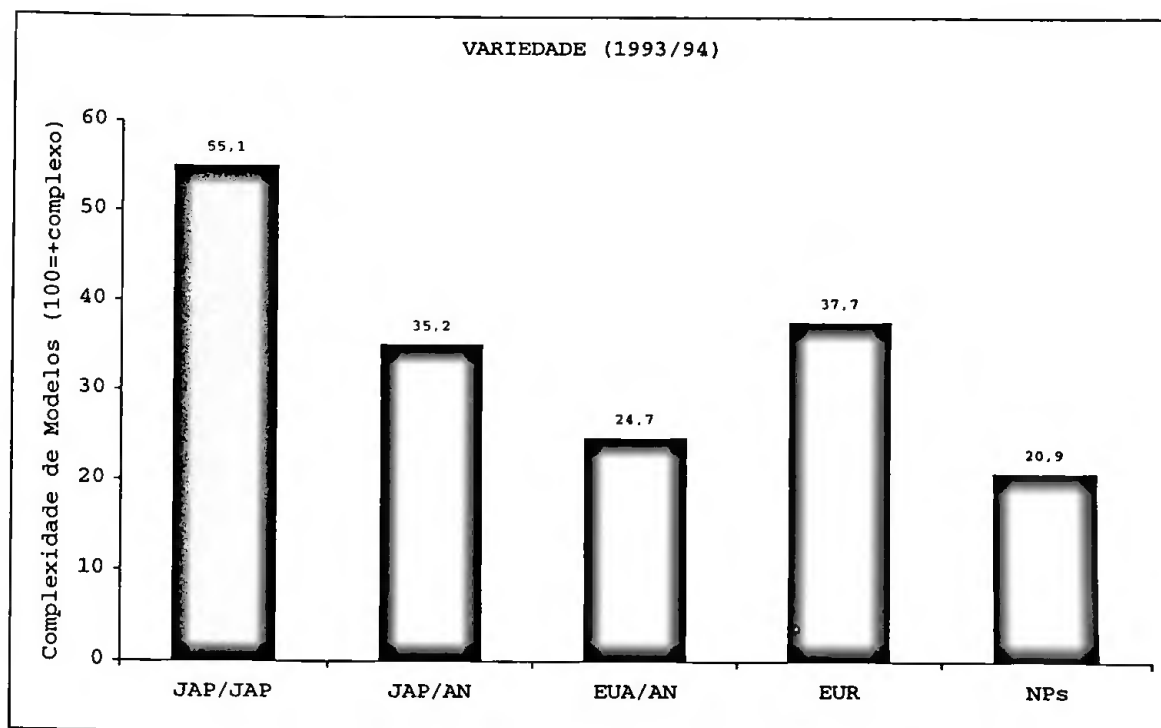
Relações construtivas e participação sindical em diferentes países.
Os números representam valores nominais derivados das respostas às perguntas.



AN América do Norte
EUA Empresa EUA
EUR Europa
JAP Empresa japonesa/Japão
NPs Novos países



AN América do Norte
 EUA Empresa EUA
 EUR Europa
 JAP Empresa japonesa/Japão
 NPs Novos países



AN América do Norte
EUA Empresa EUA
EUR Europa
JAP Empresa japonesa/Japão
NPs Novos países

País	Alemanha	USA	Frância	Japão	Suécia
Princípios					
P1: Otimização produtiva das técnicas de produção	+ Relativamente boa, mas um pouco conservadorismo	- Particularmente uma técnica inovadora mas conservadora nos transplantes japoneses	- Relativamente mais difícil de implementar	++ Profissional e para (aproxima em qualidade, tempo, materiais)	- Presente e tradicional (ex: de produção integrada)
P2: Integração de R&D, produção e vendas	0 Significativo, antigo com algumas exceções	0 Difícil apesar dos sucessos japoneses	- Estreito mas em desenvolvimento	++ Não adaptada (particular de tempo e custo de desenvolvimento)	- Grande aumento de processos e produtos
P3: Integração produtiva-utilizadores e diversificação	+ Significativa especialmente para os bens de equipamento	- Bastante fraca em exemplo para os bens de equipamento	- Fraca e reduziu processos da indústria de equipamento	+ Importante para os bens duráveis e de equipamento	- Relativamente fraca para a maioria dos transplantes japoneses
P4: Alta qualidade a baixo preço	0 Grande qualidade mas sem vantagens de custo evidentes	- Fraca qualidade embora em progresso e custos pouco competitivos	- Esforços recentes mas ainda limitados	++ Um traço essencial de muitos de países	0 Qualidade de serviços mas custo elevado (ex: a manutenção)
Organização					
O1: Versatilidade da produção face à procura	+ Média em conformidade com o modelo anterior	- Lenta e difícil adaptação nas indústrias maduras, presente nas de alta tecnologia	- tradicionalmente fraca	++ Importante, forte reacividade em volume e variedade da procura.	- Presente mas não muito forte
O2: Descentralização das decisões de produção	- Responsabilidade significativa para os operários qualificados mas centralização da estratégia	- Forte centralização apesar dos sucessos dos transplantes japoneses	- Forte centralização nas grandes empresas	+ Significativa embora com tendências contraditórias	- Multiplicação de experiências próprias de Kanban e Jidoka.
O3: Coordenação horizontal por rede e parcerias	+ Significativa ao nível regional	- Tradicionalmente interdita pelas leis anti-trust embora atenuadas	- Em vias de emergência mas ainda fraca	++ Muito deserviciosa (distritos industriais, MITI, Kanban)	- Presente na Alemanha e na maioria dos países
O4: Contratualização longa da cooperação e da subcontratação	+ Papel da mobilidade profissional	- Interdição pelas leis anti-trust	- Embrionária por exemplo no sector automóvel	+ Em vigor para os subcontratados de primeira linha	0 Não clara
Relação Salarial					
R1: Recomposição das tarefas de produção, manutenção e programação	+ Presente mas provavelmente pouco difundida	- Bastante difícil apesar dos transplantes japoneses e do trabalho em equipa	- Difícil percepção das barreiras hierárquicas	++ Muito significativa e relativamente difusa	+ Campo activo de experiências renovadas
R2: Sinergia entre educação geral e formação profissional	++ Sistema dual combinando formação geral e aprendizagem	-- Uma das mais mediocres performances dos países da OCDE	0 Boa performance na educação, medíocre na formação	+ Formação pela produção nas grandes empresas, qualidade da educação	++ Papel activo das autoridades públicas no melhoramento das qualificações
R3: Competência e ligação dos assalariados à empresa	+ claras para os assalariados mais qualificados	- Uma tradição de relações conflituosas e de controlo pelas inovações financeiras	0 Preocupação maior mas atraso na prática	++ Tradicionalmente importantes, forte ligação à empresa	+ Em resposta ao absentismo e à rotação da mão-de-obra
R4: Compromisso a longo termo: competência e lealdade vs. emprego e altos salários	++ Negociações activas sobre as tecnologias, duração do trabalho, salário e formação	0 Presente nas grandes empresas mas desestabilizada pelos mercados financeiros	0 Presente nas grandes empresas mas não a nível nacional	+ largamente implícita cobrindo as grandes empresas	++ Compromisso forte a favor do pleno emprego mas rotura em 1990
Natureza do modelo produtivo e inserção no regime de crescimento	Uma variante original "Produção de grande e média série de bens competitivos pela qualidade"	Nostalgia fordista "Do inconveniente de ter sido a indústria modelo no passado: uma inadequação das instituições ao novo regime"	Inércia cultural e fordismo "Do perigo de ser um aluno muito bom do fordismo americano e uma excessiva separação entre trabalho intelectual e trabalho manual"	Toyotismo e Sonyismo "Produção em massa de bens diferenciados e de qualidade"	Volvoismo "Produção de séries médias de bens diferenciados ocupando nichos de mercado"
Índice de proximidade relativamente aos novos princípios	0,50	- 0,50	- 0,375	0,80	0,54

Fonte: Boyer (1993: 70-71), adaptado

	Países autocentrados	Países exportadores	
	Estados Unidos França Itália	produtos especializados Alemanha, Suécia	competitividade-preço Japão, Coreia, Grã-Bretanha
Modelos coerentes SLOAN TOYOTISTA HONDISTA		VW	Toyota Honda
Configurações incoerentes em relação à estratégia de lucro seguida			
volume e diversidade	Ford (79) Fiat (89) PSA (82) Renault (84) GM (86)		Nissan (86) BLMC-Rover (79)
inovação flexibilidade	Citroën (74) Chrysler (70, 78, 1989)		Mazda (74-79) Mitsubishi (74)
volume			Hyundai (85)

Entre parêntesis: datas das crises financeiras

PRÁTICAS	TRANSPLANTES JAPONESSES	FÁBRICAS NOS EUA
Equipas auto-dirigidas: % fábricas	43,7	50,0
Equipas auto-dirigidas: % TP envolvidos	31,5	34,9
Rotação de tarefas: % fábricas	63,1	52,0
Rotação de tarefas: % TP envolvidos	ND	33,9
Círculos de qualidade: % fábricas	77,5	50,7
Círculos de qualidade: % TP envolvidos	41,7	34,1
EAD, rotação de tarefas e círculos de qualidade: % fábricas	27,1	19,3
EAD, rotação de tarefas e círculos de qualidade: % TP envolvidos	11,1	9,7
TQM: % fábricas	62,1	47,6
TQM: % TP envolvidos	40,1	34,9
Processos estatísticos de controlo: % fábricas	70,1	52,3
Processos estatísticos de controlo: % TP envolvidos	30,8	28,6
Formação para os TP fora do expediente: % fábricas	79,2	70,9
Formação para os TP fora do expediente: % TP envolvidos	39,7	27,8
Inexistência de reivindicação contra despedimentos de TP?	52,1	40,2
Incentivos a nível grupal (ex. partilha de dividendos): % fábricas	13,4	12,4
Salário dos TP baseado nas competências: % fábricas	45,6	36,9
Partilha de dividendos para os TP: % fábricas	50,3	42,1

EAD Equipas Auto-Dirigidas
TQM Total Quality Management
TP Trabalhadores da Produção

NÍVEIS DE FORMAÇÃO

Tipo de formação	Japão	Transplantes	t-test
Formação de novo empregado	2.81	2.75	
Formação de empregado experiente	1.67	4.13	***
Formação de novos contratados por categoria			
Novo trabalhador da produção	2.91	3.00	
Novo supervisor	2.91	2.88	
Novo engenheiro	2.82	2.88	
Formação de empregados experientes por categ.			
Trabalhador da produção experiente	3.22	4.12	
Supervisor de primeira linha experiente	2.78	4.63	***
Engenheiro experiente	2.00	4.50	***

Para novos empregados: 1=0-40 hrs/ano, 2=41-80 hrs/ano, 3=81-160 hrs/ano

Para empregados experientes: 1=1-20 hrs/ano, 2=21-40 hrs/ano, 3=41-60 hrs/ano, 4=61-80 hrs/ano, 5=80+ hrs/ano

FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA PRODUÇÃO

Novos

Porcentagem de formação ocupada com	Japão	Transplantes	t-test
Orientação na fábrica	20.5	22.5	
Competências básicas	1.3	0.0	
Competências relacionais	14.7	4.7	**
Resolução de problemas	5.2	5.6	
Métodos de produção & filosofias	2.8	13.5	***
Competências técnicas gerais	30.0	13.1	*
Competências técnicas específicas	3.8	6.4	
Saúde e segurança	13.7	19.6	
Políticas ambientais	1.1	11.1	**
Outros	7.0	3.5	

Experientes

Porcentagem de formação ocupada com	Japão	Transplantes	t-test
Orientação na fábrica	3.9	0.0	**
Competências básicas	1.7	0.0	
Competências relacionais	24.8	4.6	**
Resolução de problemas	41.9	12.4	**
Métodos de produção & filosofias	9.9	26.6	
Competências técnicas gerais	4.7	10.1	
Competências técnicas específicas	0.3	8.8	*
Saúde e segurança	8.3	23.0	*
Políticas ambientais	0.0	6.7	**
Outros	4.7	7.9	

*=.1, **=.05, ***=.01

Fonte: MacDuffie e Pil (1994: 9-10), adaptado

Modelo 1 (geral)

MITS/JAP Mitsubishi no Japão (empresa-mãe)
MTE Mitsubishi Trucks Europe

Temas-chave a focar:

Determinantes (vantagens comparativas) que pesaram na decisão de investir em Portugal, Tramagal (penetração no mercado interno, preço da mão-de-obra, forma de aceder a outros mercados europeus, etc.)

Obstáculos locais encontrados (qualidade da mão-de-obra, infraestruturas, indústrias de suporte, etc.)

Modelo global de organização da MITS/JAP

Modelo global de organização da MTE

Sistema de Relações Industriais

"Zero-stocks"

"Zero-defeitos"

Participação e *Kaizen*

Trabalho em equipa

Indução

Outros

Incorporação de princípios/práticas de inspiração japonesa

Lógica de *aplicação*

Lógica de *adaptação* ao contexto local

Combinação entre novos conceitos de inspiração japonesa com outros mais antigos e enraizados (problemas)

Autonomia global da MTE, (des)centralização da decisão

Concepção do modelo sócio-organizacional

Prioridades actuais e futuras para a MTE

Modelo 2 (recursos humanos)

CQ	Círculos de qualidade
DRH	Direcção de recursos humanos
GRH	Gestão de recursos humanos
MITS/JAP	Mitsubishi no Japão (empresa-mãe)
MTE	Mitsubishi Trucks Europe
TP	Trabalhadores da produção

1. GRH na MTE
 - 1.1. Tomada de decisão no que toca à GRH (DRH da MTE vs. MITS/JAP)
 - 1.2. Directivas japonesas (a existirem) para a GRH
2. Nacionalidade dos (13) estrangeiros incorporados na MTE (Cf. Balanço Social)
 - 2.1. Cargos ocupados
 - 2.2. Conflitos
3. Requisitos privilegiados no processo de selecção/recrutamento dos TP (qualificações, experiência, valores/atitudes, etc.)
4. Formação dos TP
 - 4.1. Duração e natureza da formação inicial ("on-the-job", para um função, para mais funções/polivalência, etc.)
 - 4.2. Duração e natureza da formação específica (trabalho em equipa, controlo de qualidade, *Kaizen*, etc.)
 - 4.3. Duração e natureza da formação contínua (sobre que aspectos, oportunidades disponíveis no momento, etc.)
5. Em investigação anterior foi relatado um défice importante ao nível da motivação dos TP (Faria, 1995: 102)
 - 5.1. Situação actual (evolução)
 - 5.2. Medidas tomadas/a tomar
 - 5.3. Meios estratégicos previstos com vista à produção de envolvimento (programas de formação, gestão consultada, incentivos e prémios, etc.)

6. CQ
 - 6.1. Número de TP envolvidos
 - 6.2. Melhorias conseguidas por essa via
 - 6.3. Formas de recompensa

7. Sugestões
 - 7.1. Sugestões recebidas e sugestões implementadas (%)
 - 7.2. Melhorias conseguidas por essa via
 - 7.3. Formas de recompensa

8. Estratégias privilegiadas para lidar com o excesso de efectivos (despedimento, formação, empréstimo, etc.)

9. Absentismo
 - 9.1. Taxa (evolução)
 - 9.2. Bolsa de reserva de TP (para colmatar ausências não programadas)

10. Avaliação/recompensa do desempenho dos TP
 - 10.1. Factores dos quais depende a evolução salarial (prestação individual, grupal, antiguidade, etc.)
 - 10.2. Sistema de incentivos financeiros ligado aos níveis de desempenho (inexistência de, Cf. Faria, 1995: 113) e/ou ao número de competências detidas
 - 10.3. Bónus (ao nível da companhia, da fábrica ou individual, por antiguidade, etc.)

11. Prioridades actuais e futuras para a GRH

Modelo 3 (produção)

CQ Círculos de qualidade
MITS/JAP Mitsubishi no Japão (empresa-mãe)
TP Trabalhadores da produção

1. Ciclo de trabalho dos TP
 - 1.1. Duração actual (evolução)
 - 1.2. Papel dos TP na redução do tempo de ciclo
 - 1.3. Influência dos CQ/sugestões na redução do tempo de ciclo

2. Trabalho em equipa
 - 2.1. Número de TP organizados por equipas e isoladamente
 - 2.2. Objectivos da organização do trabalho por equipas (maior produtividade, acréscimo de qualidade, rotação de tarefas, redução do stress, etc.)
 - 2.3. Natureza das equipas: homogénea (possibilitando a substituição automática dos membros entre si) vs. heterogénea (reunindo saberes diferenciados)
 - 2.4. Team leader (nomeação vs. eleição pelos TP)
 - 2.5. Tarefas indirectas reservadas às equipas (controlo de qualidade, manutenção das máquinas, limpeza do posto, etc.)
 - 2.6. Aspectos sobre os quais as equipas detêm poder de decisão (ritmo de trabalho, como o trabalho deve ser executado, pausas, etc.)

3. Rotação de tarefas entre TP
 - 3.1. Periodicidade
 - 3.2. Objectivos (polivalência, ergonómicos, fuga à monotonia, etc.)
 - 3.3. Natureza (horizontal e/ou vertical)
 - 3.4. Nível (intra-grupal e/ou inter-grupal)
 - 3.5. Correlação entre antiguidade dos TP e competências adquiridas

4. Resolução de problemas "on-line"
 - 4.1. Quem está habilitado a interromper o fluxo produtivo
 - 4.2. Competências dos TP na controlo/manutenção/melhoria da qualidade



5. Organização do trabalho

5.1. Modelo da MITS/JAP

5.2. Exemplos de *aplicação* dos princípios originais ao contexto local

5.3. Exemplos de *adaptação* dos princípios originais ao contexto local

5.4. Concepção global da organização do trabalho

- trabalho em equipa

- alargamento, rotação, enriquecimento de tarefas

- círculos de qualidade/sugestões

- outros

5.5. Prioridades actuais e futuras para a organização do trabalho

6. Outras informações

- N^o e categorias de supervisores/controladores

- N^o e categorias de TP

- N^o de horas necessárias para a montagem de um veículo

- N^o de veículos montados por equipa/dia

- Duração média de stocks

- Duração de stocks ao lado do trabalhador

- Defeitos de montagem/100 veículos

- Área da linha de montagem

- Área da zona de reparos

- Relação dos fornecedores

Modelo 4 (TP)

CQ Círculos de qualidade
MTE Mitsubishi Trucks Europe
TP Trabalhadores da produção

1. Formação

- 1.1. Quanto tempo levou a sua formação inicial? O que aprendeu para além dos conhecimentos técnicos indispensáveis?
- 1.2. Recebeu formação específica (sobre que aspectos)?
- 1.3. Recebeu formação contínua (sobre que aspectos)?
- 1.4. Em sua opinião, a formação administrada foi suficiente ou insuficiente?

2. Ciclo de trabalho

- 2.1. O que tem a dizer sobre o ritmo de trabalho?
- 2.2. Se descobrir uma forma de reduzir o tempo necessário para cumprir o seu ciclo de tarefas o que deve fazer?
- 2.3. As chefias pedem aos TP soluções com vista à redução contínua do tempo de ciclo?

3. Mobilidade/rotação de tarefas

- 3.1. Desde que chegou à MTE (saber antiguidade), fez sempre o mesmo trabalho? Se não, que postos já ocupou?
- 3.2. Os TP trocam tarefas entre si?
 - 3.2.1. Com que frequência?
 - 3.2.2. Entre que funções (horizontal e/ou vertical)?
 - 3.2.3. Dentro das equipas e/ou entre equipas?

4. Trabalho em equipa

- 4.1. Dentro das equipas, fazem todos a mesmo trabalho ou têm tarefas diferentes?
- 4.2. Gosta de trabalhar em equipa? Porquê?
- 4.3. Enquanto trabalha, comunica com os seus colegas de equipa?
- 4.4. As equipas de trabalho podem decidir sobre a (melhor) forma/ritmo de executar o trabalho (ou tudo está pré-determinado)?

5. Controlo/manutenção/melhoria da qualidade

- 5.1. Quais os procedimentos habituais quando ocorrem problemas na linha de montagem?
- 5.2. Quem pode interromper o andamento da linha para fazer face aos problemas que possam surgir?
- 5.3. Qual o papel dos TP no controlo/manutenção/melhoria da qualidade?
- 5.4. As chefias pedem aos TP soluções com vista à melhoria contínua da qualidade?

6. CQ

- 6.1. Já participou? Se sim, o que fez lá?
- 6.2. Para que servem, são úteis?
- 6.3. Como é recompensada a participação nos círculos de qualidade?

7. Sugestões

- 7.1. Já emitiu sugestões? Foram implantadas?
- 7.2. Para que servem, são úteis?
- 7.3. Como é recompensada a emissão/implantação de sugestões?

8. Segurança no emprego

- 8.1. Sente segurança no seu emprego?
- 8.2. Quando há excesso de pessoal, o que acontece normalmente (despedimento, formação, empréstimo, etc.)?

9. Na sua opinião, o que mudou nesta fábrica com a chegada dos japoneses?