

O trabalho feminino em indústrias de capital japonês

Dagmar M.L. Zibas

Este texto constitui um recorte de resultados de ampla pesquisa desenvolvida na Fundação Carlos Chagas e que se desdobrou em três subprojetos⁽¹⁾. O subprojeto que enfocou o setor secundário da economia propôs o estudo de algumas empresas que têm obtido sucesso na implantação do novo paradigma produtivo. O principal objetivo foi recolher dados sobre as relações entre mudanças tecnológicas, transformações na organização do trabalho e as novas exigências quanto à formação do trabalhador.

Como se sabe, o novo paradigma produtivo centra-se no que se convencionou chamar de "produção enxuta", caracterizada, principalmente, pelos seguintes aspectos:

- o maior número possível de tarefas e responsabilidades é transferido para aquelas pessoas que realmente agregam valor ao produto na linha;
- a existência de um sistema efetivo para detectar imediatamente defeitos e problemas e rastreá-los até sua origem, com o intuito de assegurar que os mesmos não se repitam. A produção em pequenos lotes - o "Just in Time" e o objetivo de Zero Defeito - constituem uma disciplina essencial dentro da fábrica para descobrir problemas;
- a existência de um sistema de informação compreensivo de modo que todos possam responder rapidamente a quaisquer problemas e entender a situação geral da fábrica;
- nada disso é possível a menos que a força de trabalho esteja organizada em grupos de trabalho, os quais necessitam ser treinados para executar todos os serviços em sua área - incluindo reparos em máquinas, verificação da qualidade, solicitação e arrumação de material e para resolver seus próprios problemas;
- esse alto nível de envolvimento com a solução proativa dos problemas não pode funcionar sem um forte senso recíproco entre a firma e seus funcionários (Jones, 1990, apud Humphey, 1994).

O caso aqui tratado foi selecionado a partir de uma reportagem do Jornal Nacional, da TV Globo, do dia 8 de março de 1994. Naquela ocasião - como destaque

em homenagem ao Dia Internacional da Mulher - o JN trouxe imagens e dados sobre uma indústria, situada no interior de São Paulo, de capital japonês, onde a força de trabalho feminino havia superado a produtividade da matriz no Japão. O que chamou a atenção no noticiário foi a informação de que a produção havia melhorado quando as mulheres passaram a trabalhar em pé.

Localizada a empresa, foi tentado um contato para incluí-la na pesquisa. No entanto, entre as indústrias selecionadas, essa foi aquela de mais difícil acesso, não só pela demora de se obter permissão para o desenvolvimento do estudo, mas também pelas restrições impostas quanto à obtenção dos dados. Ou seja, não foi possível entrevistar as funcionárias ou conseguir que respondessem a questionário. O documento preparado para preenchimento pela empresa também não foi aceito. A visita à fábrica limitou-se à observação do setor de montagem e longa entrevista com o gerente administrativo.

Registramos que, do total de pouco mais de 300 funcionários, 80% são mulheres, que constituem 100% do setor de montagem e 80% do setor de assistência técnica. Por outro lado, na manutenção, trabalham apenas homens e na seção de injeção de peças o contingente masculino é de 80%.

Não há gerentes mulheres. Mesmo na montagem, com 100% de mão-de-obra feminina, a gerência é ocupada por um engenheiro japonês. Aliás, o corpo gerencial é constituído ou por japoneses natos ou por nisseis com fluência na língua japonesa, com exceção do setor administrativo, cujo gerente é um engenheiro brasileiro sem ascendência japonesa. Como nas reuniões do escalão dirigente só se fala japonês, o gerente administrativo explicou sua dificuldade de depender de tradução simultânea, nem sempre completa. Esse executivo está começando a estudar japonês, curso que, no entanto, não é subsidiado pela empresa.

O nível de escolaridade mínimo dos operários e operárias é de 1.º grau completo. Todavia, o comprovante de escolaridade não é exigido. O critério para admissão é, na maioria dos casos, um teste de matemática no nível das últimas séries do ensino básico, o que acaba reprovando aqueles que não concluíram o 1.º Grau. Para os níveis técnicos, há prova específica. Para as funcionárias da montagem, além da prova de matemática, há um teste de coordenação motora e aptidão manual, pois é necessária grande destreza para acompanhar o ritmo acelerado da

Dagmar M. L. Zibas, é pesquisadora da Fundação Carlos Chagas.

(1) O projeto intitulado "O desafio do ensino secundário: a interface tecnologia/qualificação", financiado pela FAPESP, foi coordenado pela Profª Maria Laura P.B. Franco. A equipe contou ainda com os pesquisadores seniores Celso J. Ferretti e Felícia R. Madeira.

linha de montagem, que é o setor-chave da fábrica e aquele que ocupa a maior parte da mão-de-obra da empresa.

O salário inicial dos operadores e das funcionárias da montagem é de R\$ 302,67 mensais.⁽²⁾ Na manutenção, setor exclusivamente masculino, apenas o salário do auxiliar é esse, pois, como a atividade exige curso técnico, outras funções tem salários maiores. Depois de 4 meses a partir da admissão, há 5% de aumento e, depois de um ano, mais 5%. Para os trabalhadores de escritório, o salário mínimo é de R\$ 450,00. Os benefícios são: assistência médica extensiva aos familiares com pagamento apenas simbólico, e duas refeições ao dia (café da manhã e almoço), mediante pagamento também simbólico (R\$ 6,50 ao mês). Para quem estuda à noite, há ainda o jantar (a R\$ 1,00 por refeição).

A assiduidade é o principal critério para a concessão de gratificações extras. No ano passado, houve um bônus de 60% do salário em agosto e de 80% em dezembro, para quem não teve qualquer falta. Para os outros, as gratificações foram menores, em proporção ao índice de absenteísmo. Nesse cálculo, são consideradas todas as faltas, mesmo aquelas justificadas por doença ou falecimento de parentes.

Embora a indústria esteja no local há 25 anos, somente nos últimos 5 anos, com a mudança dos acionistas majoritários na matriz japonesa, é que uma nova filosofia passou a vigorar.

A produção não é feita em células, mas em linhas. Todavia, a "linha", no caso da montagem, tem uma configuração diferente. As operárias estão dispostas ao redor de uma mesa. Cada mesa monta um tipo de artigo. As operações são subseqüentes, mas não há esteira rolante. Cada operadora passa à sua vizinha a peça que acabou de trabalhar. Aquela que recebe a peça deve, como primeira operação, examinar a tarefa da antecessora. Há polivalência e as operárias podem mudar seu lugar na mesa, executando trabalhos diferentes. A providência é importante, segundo nosso entrevistado, para evitar doenças musculares causadas por movimentos repetitivos. Entretanto, o aspecto mais notável da montagem é que, quando as moças passaram a trabalhar em pé, a produção superou aquela da matriz japonesa. Ou seja, a disposição das operárias, próximas umas das outras, mas sem esteira rolante, obriga a um pequeno deslocamento para passar a peça para a companheira. Esse movimento seria, sem dúvida, dificultado se a operária estivesse sentada. Daí, pareceu-nos, a determinação de se trabalhar em pé. Quando questionamos nosso interlocutor sobre o aspecto penoso dessa condição de trabalho, ele explicou que as moças são treinadas para se apoiarem em um só pé, descansando o outro, alternativamente, sobre uma barra que está sob a mesa. Segundo nosso interlocutor, esse estratégia evitaria varizes. Como não pudemos entrevistar as operárias, não conseguimos saber sua opinião sobre tal situação.

É dada grande importância ao treinamento interno, sendo que os novos funcionários têm um período de adaptação de 15 dias, quando assistem a cursos e passam por diversos setores da fábrica. Somente após esse período,

começam a produzir. Além disso, há constantes reuniões internas, que também são espaços de treinamento e capacitação.

Cada operador ou operadora tem por obrigação limpar seu setor e fazer o controle de qualidade da peça que recebe. O preenchimento de quadros estatísticos (CEP) é feito pelo líder ou vice-líder da seção. O índice de defeitos é de 1 (um) produto por cada 1.000 produzidos. Esse índice ainda é considerado alto e esforços estão sendo feitos para diminuí-lo.

Há uma grande ênfase na comunicação entre os setores, adotando-se a comunicação em pirâmide, sempre oral, evitando-se a tramitação de papéis. Diariamente, há uma reunião de todos os gerentes, quando são debatidos os problemas e tomadas as decisões. Em seguida, cada gerente reúne-se com os líderes e os vice-líderes de seus setores, para comunicar as decisões e ouvir sugestões ou comunicação de algum problema que não pode ser resolvido no setor. Esses temas serão levados à reunião de gerentes do dia seguinte. Os líderes e vice-líderes, por sua vez, reúnem-se diariamente com os seus funcionários e comunicam decisões, detectam problemas, escutam sugestões, etc. No setor exclusivamente feminino da montagem, o posto máximo a que as operárias têm chegado é a líder e vice-líder.

Foi dado destaque à transparência das relações, informando nosso interlocutor que o faturamento da empresa é divulgado mensalmente a todos os funcionários. No entanto, alguns planos estratégicos, como, por exemplo, projetos de lançamento de novos produtos, circulam apenas entre os gerentes.

Pareceu-nos, todavia, que a característica mais significativa da empresa é a adoção de alguns rituais extraprodução. O mais marcante deles é realizado, todos os dias, no início do expediente, quando há reunião, no pátio, de todos os funcionários, para cantarem o hino nacional e presenciarem o hasteamento de bandeiras (Nacional, do Estado e da cidade e, quando há visitantes japoneses, da bandeira da firma e a do Japão). Na mesma ocasião, são feitos os comunicados gerais pelo gerente administrativo ou por outros gerentes, conforme o caso. Ainda, nessa solenidade diária, em rodízio, um funcionário fala por alguns minutos aos colegas. Nessa preleção pode ser abordado qualquer assunto (mesmo reivindicatório, segundo nosso interlocutor), com exceção de religião, futebol e política. Em seguida, todos fazem alguns minutos de ginástica. Somente depois dessas práticas é que se dirigem para seus locais de trabalho. Assim, entre 20 a 25 minutos do expediente são gastos com essas atividades iniciais diárias.

Nosso entrevistado informou ter havido dificuldade de aceitação desses rituais, uma vez que, em sua opinião, os brasileiros não costumam cultuar os símbolos nacionais. "Essa é tradição arraigada no Japão e o transplante para nossa cultura não é isenta de resistências", afirmou. Explicou, entretanto, que há agora aceitação geral. Tal aceitação veio também, segundo nosso interlocutor, como consequência da divulgação da "filosofia" da empresa. Ou seja, há diversas publicações, de autoria do presidente da

(2) Salários registrados por ocasião da pesquisa: novembro de 1995.

organização, que descrevem quais os princípios que devem nortear a conduta de cada funcionário. Essas publicações são entregues aos empregados, com recomendação de que não as divulguem fora do local de trabalho. Os temas das publicações são discutidos nas reuniões periódicas de treinamento por que passam todos os funcionários.

O caráter confidencial das publicações impediu que obtivéssemos cópias. Ao folhearmos rapidamente o material, foi possível notar que há pregação de princípios de filosofia oriental, com ênfase na necessidade de integração harmoniosa com o universo, através de tolerância com os semelhantes, cultivo da humildade, da gratidão etc. Em uma segunda parte, há explicação de conceitos mais técnicos, como produção com qualidade total. Nosso entrevistado foi de opinião que a divulgação dessa filosofia tem melhorado muito a integração do pessoal. Citou o caso de uma pessoa que classificou de "difícil", por não aceitar sugestões e por parecer inconformada com algumas diretrizes. Tal funcionário passou a se relacionar melhor com todos e a produzir mais depois de receber instruções sobre a filosofia da empresa.

Essa faceta da indústria, que classificaríamos como disciplinadora, acirrou nossa curiosidade sobre as relações da empresa com o sindicato. Nosso interlocutor contou que não há problemas em tais relações, sendo que os funcionários não entram em greve há muitos anos, embora, em certas ocasiões, haja piquete do sindicato nos portões da fábrica. Disse não haver discriminação de funcionários sindicalizados. Citou, como exemplo de boas relações, o fato de que o processo de rescisão de contratos, que poderia ser feito no Tribunal Regional do Trabalho, é costumeiramente feito pela empresa através do próprio sindicato.

Entre as indústrias de ponta que estudamos, essa organização foi considerada a mais fechada, com níveis hierárquicos pouco diluídos. O esquema de comunicação em cascata, com reuniões exclusivas de gerentes, que passam as informações para os líderes e esses aos operários, já mostra a rigidez da estrutura. O "feedback:", também em escala, passando dos operários, aos líderes e desses aos gerentes, também é um indicador de valorização da hierarquia.

Ainda, o fato de que os gerentes só falarem japonês entre si, o que marginaliza o único gerente brasileiro, reforça a caracterização de uma empresa menos flexível, onde a ênfase na transparência e na comunicação é contraditória, tanto em relação à barreira criada pelo idioma, quanto em relação aos níveis funcionais bastante demarcados.

Por outro lado, os rituais diários de hasteamento das bandeiras, hino nacional, ginástica e preleções - práticas essas estranhas à nossa cultura - não parecem, a primeira vista, fatores que mobilizem o trabalhador. Da mesma forma, o apelo à harmonia universal e a qualidades não valorizadas, em geral, pela cultura ocidental, tais como a humildade e a gratidão, soam como estratégias artificiais, pouco condizentes com os valores mais disseminados em nossa sociedade.

Esta análise leva à questão do grau de adesão dos trabalhadores aos princípios da empresa. Tal questão po-

deria ser explorada se tivéssemos conseguido acesso aos funcionários. Tendo só registrado o depoimento de um gerente, não poderemos, evidentemente, avançar na análise desse aspecto.

Hirata (1988), entretanto, traz alguns subsídios importantes para o encaminhamento da questão. Criticando o determinismo tecnológico, segundo o qual, dada uma certa tecnologia, segue-se necessariamente um certo tipo de organização do trabalho, a autora, em cuidadoso estudo comparativo entre indústrias e características societárias de três países (Japão, França e Brasil), conclui que, mais do que as diferenças tecnológicas, são as diferenças de ordem societal - entre as quais a educação escolar e o tipo de socialização no seio da família - que melhor explicam a diversidade organizacional encontrada. Especialmente com respeito ao Japão, Hirata ressalta a importância - no recrutamento de pessoal - de "qualificações tácitas" que se estruturam na esfera da sociabilidade escolar e familiar. Essas considerações de Hirata (1988) parecem reforçar nossa hipótese de artificialismo nos princípios transplantados pela indústria japonesa para a filial do Brasil. Isto é, ao tentar exportar para o Brasil a organização e as práticas ritualísticas da indústria japonesa, a empresa estudada pode estar minimizando o fato de que as expectativas que coloca aos funcionários são condizentes apenas com a formação que se dá nas famílias e nas escolas japonesas. Transplantados para o Brasil, os princípios organizacionais da indústria japonesa podem ficar muito distantes dos interesses da força de trabalho nacional.

Sendo assim, como explicar o fato de que a sucursal brasileira tem superado a produtividade da matriz no Japão? Como explicar a aparente adesão dos funcionários - notadamente das operárias - aos interesses e princípios empresariais, apesar das difíceis condições de trabalho, tais como a exigência de trabalho em pé nas linhas de montagem? Sem dúvida, os incentivos salariais dessa indústria, a precariedade geral do mercado de trabalho no Brasil, com a histórica exploração da mão-de-obra e a versatilidade de nossos trabalhadores podem explicar o recorde alcançado. De todo modo, um aprofundamento do estudo das relações empregador/operário(a) nessa empresa específica seria de grande importância para melhor definição da qualificação necessária em uma organização desse tipo. Seria, também, muito útil para ampliação da análise sobre o papel da força de trabalho feminina em indústria de alta produtividade. Fica aqui a indicação para outros estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- HIRATA, Helena S. Formação na empresa, educação escolar e socialização familiar: uma comparação França-Brasil-Japão. *Educação e Sociedade*. Campinas, v. 10, n. 31, p. 29-47, dez. 1988.
- HUMPHREY, J. A gestão da mão-de-obra e os sistemas de produção no Terceiro Mundo. *Estudos Avançados*. São Paulo, v. 8, n. 21, p. 119-45, maio/ago. 1994.