

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

É o processo de renovação das práticas de gestão e de organização do trabalho que implica na substituição das estratégias de gestão próprias do taylorismo-fordismo por outras mais flexíveis identificadas com o “modelo toyotista”. Essa renovação não modifica a essência da produção capitalista (a contradição capital e trabalho), mas lhe traz novos contornos.

Implica acentuada e generalizada potenciação da capacidade produtiva da força de trabalho, dinamizando-a quantitativa e qualitativamente, possibilitando o aumento das taxas de lucro. No lugar da racionalidade característica do padrão taylorista/fordista, adota-se a racionalidade mais intensa, geral e de pluralização da organização toyotista ou flexível do trabalho e produção (ver IANNI, 1994). Caracteriza-se ainda por uma alta intensidade de inovação comercial e tecnológica, física e organizacional.

Emerge como estratégia político-econômica do capital de resposta à crise estabelecida com a obsolescência do fordismo, vivida com grande intensidade nos anos 1970, e como reação operária ao trabalho fragmentado. A literatura destaca vários elementos desencadeadores dessa renovação: a crise do sistema fordista de produção e a configuração de uma nova realidade do mercado, com a saturação de bens duráveis, principalmente nos EUA e Europa, as resistências operárias ao trabalho fragmentado e repetitivo e o progresso das ciências em diferentes áreas que favoreceram a introdução de novas tecnologias físicas (equipamentos de base microeletrônica, novas matérias-primas e fontes de energia) e de processo (estratégias de gestão e de organização do trabalho).

Dois princípios a orientam: flexibilidade e integração. A flexibilização pode ser entendida como *a habilidade de um sistema produtivo assumir ou transitar entre diversos estados sem deterioração significativa, presente ou futura, de custos, qualidade e tempos, sendo uma variável não homogênea, definível a partir de aspectos intra e extrafábrica* (SALERNO, 1993, p.142). Serve para diminuir o desequilíbrio entre os ritmos de trabalho das diversas partes da produção e o tempo de engajamento das peças nas máquinas. Diminuem-se, com isso, os tempos mortos das máquinas e da mão-de-obra envolvidos na produção. A integração também visa à redução dos tempos de produção, a otimização da

relação entre os tempos operatórios e os tempos de circulação do produto em processo (ver SALERNO, 1993). A integração se dá entre empresas sob diversas formas, entre empresa produtiva e revendedores, entre setores de uma mesma empresa e entre as funções dentro de uma mesma unidade produtiva. Essa integração pode ser feita na forma de acumulação de funções em torno de um trabalhador ou setor, ou na distribuição de funções entre um grupo de trabalho, o que pode implicar na intensificação do ritmo de trabalho. O processo de integração e flexibilização contribui para a otimização do tempo, aproximando momentos diferentes do processo de produção.

Materializa-se na renovação física e organizacional da produção. Substitui a produção maquinizada de base mecânica pela aparelhagem eletrônica, com uso de equipamentos e matérias-primas variados, menos poluentes, mais flexíveis, versáteis e com menos consumo de energia, visando à redução absoluta e relativa da mão-de-obra. Com a introdução das novas tecnologias físicas, notadamente a automação baseada na microeletrônica, os equipamentos ganham em potencial de uso. Como o comando encontra-se externo à máquina - no *software* - ela pode ser programada para ser utilizada de diversas formas. A microeletrônica consiste numa flexibilização e integração maior do conjunto do processo produtivo, permitindo uma redução significativa do tempo de produção total das mercadorias. Faria (1997) explica que as novas tecnologias físicas de base microeletrônica em uso nos processos produtivos podem ser agrupadas em torno da automação da manufatura, de um lado, e de controle de processos, de outro. Na primeira, estão os equipamentos de CNC (Controle Numérico Computadorizado), os robôs e as estações de trabalho CAD/CAM (*Computer Aided Design* e *Computer Aided Manufacturing*). Na segunda, estão os controladores de processo e programáveis e os sistemas digitais de controle distribuído. Envolvendo ambas, poder-se-ia contar com o CIM (Manufatura Integrada por Computador). O CIM teoricamente integra por completo todo o sistema de fabricação. A capacidade de processar informações de forma rápida e precisa pelo equipamento com base na microeletrônica eleva as expectativas em relação ao potencial de flexibilização e integração possível.

As novas tecnologias organizacionais, também chamadas de tecnologias de processo, são utilizadas pelas organizações na sua estratégia de combate à diminuição das taxas de lucro e

às resistências ao trabalho, adaptando as empresas às novas características do mercado, podendo ser introduzidas independentemente das novas tecnologias de base física. As técnicas japonesas, sob a lógica do Controle da Qualidade Total, tornam-se, então, parâmetros das empresas modernas à cata de níveis recordes de redução de estoques, de compressão dos prazos de entrega, de diminuição do número de refugos e da melhoria do aproveitamento das horas de cada trabalhador e dos equipamentos. As formas organizacionais utilizadas pelas empresas como estratégia de integração e flexibilização variam de acordo com as características de mercado, produto, empresa, características culturais do meio, etc. Apesar de as novas tecnologias organizacionais não se restringirem ao uso de técnicas, estas possibilitam o entendimento acerca da aplicação da nova filosofia organizacional, por sintetizarem seus fundamentos e por representarem movimentos mundialmente consagrados. Algumas destas técnicas são: Círculos de Controle de Qualidade, *Just in Time*, Kanban, entre outras.

Gounet (1992) resume os novos métodos de produção sob seis pontos: a) a produção orientada pela demanda; b) O combate a todo desperdício; c) a flexibilização da organização do trabalho; d) instituição de um sistema de comunicação que permita que a demanda determine o ritmo da produção e a redução de estoques; e) produção com lotes reduzidos e com modelos de produtos variados; e f) aprofundamento da integração horizontal através de subcontratações com fornecedores e clientes.

No Brasil, materializou-se principalmente a partir dos anos 1990, incentivada pelas políticas neoliberais, por meio de um movimento de reinserção subordinada do país na ordem capitalista internacional. Tomada como inexorável, foram promovidas mudanças no processo de trabalho no interior das unidades produtivas que, associadas a processos de precarização das relações de trabalho, promoveram a intensificação do uso da força de trabalho e facilitaram a privatização do espaço social (ver OLIVEIRA, 2004). Apesar de exercer centralidade nas formas de organização do trabalho contemporâneo, convive com formas atrasadas de organização do trabalho, tal como o trabalho escravo, o servilismo e mesmo estratégias tipicamente tayloristas.

Também chamada de reengenharia.

RONALDO MARCOS DE LIMA ARAUJO

FARIA, J. H. *Tecnologia e processo de trabalho*. Curitiba: Ed. da UFPR, 1997.

GOUNET, T. O toyotismo e as novas técnicas de exploração nas fábricas. *Revista Debate Sindical*, São Paulo, n. 10, p. 77-96, 1992.

IANNI, O. O mundo do trabalho. *Revista São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-12, 1994.

OLIVEIRA, E. *Toyotismo no Brasil*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

SALERNO, M. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.) *Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo: Edusp, 1993.