

Apresentação 5

As organizações no toyotismo

Sociologia das Organizações

UNIPIAGET - Suzano (SP) - **2º semestre de 2024**

Profº Me Antonio Gracias Vieira Filho



Premissas e tópicos para debate

A partir dos anos 1950, começou a ser desenvolvida uma alternativa ao fordismo que viria a revolucionar a produção industrial. O **Sistema Toyota de Produção**, inicialmente restrito à montadora japonesa, deu origem a um paradigma que ficou conhecido mundialmente como **toyotismo**. A ascensão desse modelo contribuiu decisivamente para o avanço da flexibilidade produtiva. Desde a década de 1960 até os dias atuais, as criações do toyotismo têm ocupado o espaço antes pertencente ao fordismo. Essa grande inovação foi o ponto de partida para criação de modelos como o volvismo, a produção enxuta, o *just in time* e, atualmente, a acumulação flexível de capital.

Objetivos desta aula

Para compreender como o toyotismo se constituiu e de que modo ganhou o mundo, devemos rever seu histórico de formação, principais conceitos e ferramentas de gestão. Temos, assim, os tópicos desta aula:

1. Contextualização histórica (Japão após a 2ª Guerra Mundial);
2. Características fundamentais do toyotismo;
3. Bases “filosóficas” do toyotismo;
4. A transição do Sistema Toyota para o toyotismo;
5. Transformações na cultura organizacional e das relações entre capital e trabalho no toyotismo;
6. Críticas ao toyotismo.



1. Contextualização histórica: cenário e condições em que o toyotismo foi criado

Imagem: especialistas em treinamento industrial assistem aos trabalhadores que operam uma máquina para produção de lâmpadas na Tokyo Shibaura Electric Co. Uma imagem representativa do início do “milagre japonês”. Tóquio, 25 de janeiro de 1951. Imagem: AP Photo/U.S. Army/Arthur Curlis, reprodução para fins educacionais.

Contextualização histórica [1]

O Império Japonês, fundado sobre as ideias de superioridade racial, política e militar em relação aos povos e países vizinhos, foi completamente derrotado ao final da 2ª Guerra Mundial (1939-1945). O país sofreu perdas territoriais, teve seu complexo industrial destruído e seu prestígio internacional anulado - por conta de atrocidades cometidas durante o conflito, similares às praticadas pela Alemanha nazista. Após a rendição às forças militares dos EUA, o Japão foi ocupado, obrigado a confrontar a destruição provocada pela guerra e se reinventar como nação. Sai de cena o discurso imperialista e intolerante e, em seu lugar, será construída uma potência econômica democrática e relativamente desmilitarizada.

As imagens ao lado dão a dimensão da destruição do Japão no pós-guerra. À esquerda (imagem maior) e no canto superior direito, fotos do bombardeio de Tóquio (armas convencionais). No canto inferior direito, a destruição de Hiroshima após a bomba atômica. Todas as fotos são de 1945 (domínio público).



Contextualização histórica [2]

Vejamos, portanto, em que condições ocorreu a reconstrução da indústria japonesa após o final da 2ª Guerra Mundial:

- A falta de recursos financeiros dificultou o custeio de métodos de produção voltados à constituição de grandes estoques/inventários - o que era o padrão do fordismo;
- O Japão é um país de dimensões territoriais limitadas, de modo que não possui espaço para plantas industriais de vastas proporções;

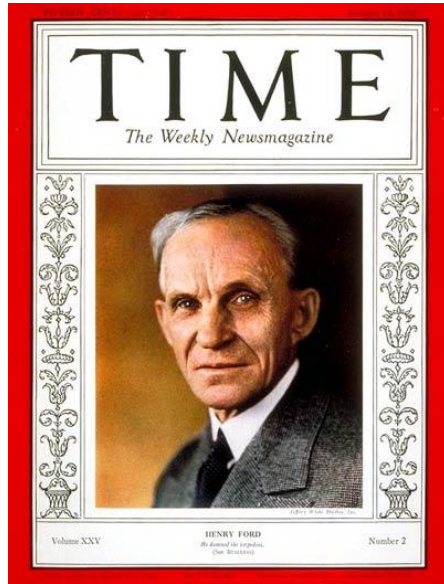
Contextualização histórica [3]

- As ilhas japonesas não possuem recursos naturais e matérias-primas em abundância. Portanto, seria impossível implementar a produção em larga escala nos moldes tradicionais do fordismo, com relativo desprezo pela questão da eficiência e controle de desperdícios;
- Nesse contexto, podemos concluir que uma grande economia de escala, que replicasse o modelo fordista, dificilmente teria sucesso no Japão.

Contextualização histórica [4]

O Japão precisava lidar com uma situação complexa. Por um lado, produzir com oferta reduzida de insumos, sem desperdício, em espaços reduzidos e com a máxima eficiência. De outro, havia uma grande quantidade de desempregados e uma infraestrutura completamente destruída. O cenário econômico mundial assistia ao auge do fordismo, com os EUA como principais protagonistas. A solução encontrada foi a criação de um novo paradigma produtivo, marcado pela inovação: o **Sistema Toyota de Produção**. A **qualidade** e a **variedade** seriam as respostas à abordagem quantitativa da economia de escala praticada até então.

2. Características fundamentais do toyotismo



As principais influências para o **Sistema Toyota de Produção** foram o **fordismo** e o processo de reposição das **prateleiras de supermercados**. Taiichi Ohno sempre afirmou a importância de Henry Ford. **Imagens:** Revista Time, 1935, domínio público; e Fred Meyer hipermercados, lyzadanger, CC BY-SA 2.0.



Eiji Toyoda (1913-2013, à esquerda) e **Taiichi Ohno** (1912-1990), engenheiros industriais japoneses. Toyoda foi presidente da Toyota e pertencia à família fundadora. Eles foram os responsáveis por desenvolver o Sistema Toyota de Produção, entre 1948 e 1975. **Fotos:** reprodução para fins educacionais.

Características fundamentais do toyotismo [1]

Inicialmente, precisamos apontar as inspirações para criação do **Sistema Toyota de Produção**.

Visita à Ford. Em 1950, Eiji Toyoda fez uma visita de três meses às instalações da Ford em Detroit. Após esse período, escreveu uma carta para sua empresa, no Japão, afirmando acreditar que *havia algumas possibilidades de melhorar o sistema de produção*. De volta ao seu país, Toyoda e seu especialista em produção, Taiichi Ohno, refletiram sobre o observado na Ford e concluíram que a fabricação em massa não poderia funcionar bem no Japão. Dessa reflexão, nasceu o que ficou conhecido por **Sistema Toyota de Produção** (ver WOOD, 1992, p. 12).

Características fundamentais do toyotismo [2]¹

Prateleira do supermercado. Ohno viu o supermercado como um modelo para o que tentava realizar. Um cliente pega a quantidade desejada de produtos na prateleira e os compra. A loja reabastece a prateleira com novos produtos em quantidade suficiente para preencher apenas o espaço vazio. De forma similar, um centro de trabalho que precisasse de peças iria para uma “prateleira de loja” (estoque/inventário) para conseguir a peça em particular e “comprar” (retirar) a quantidade necessária. A “prateleira”, por sua vez, seria reabastecida pelo centro responsável por produzir tais peças, fabricando apenas a quantidade necessária para repor o inventário retirado.

Características fundamentais do toyotismo [3]¹

Combate ao desperdício. Os objetivos principais do sistema são de evitar a sobrecarga (*muri*) e a inconsistência (*mura*), bem como eliminar o desperdício (*muda*). Os mais significativos efeitos na produção de valor são alcançados ao se desenhar um processo capaz de entregar os resultados necessários suavemente. Também é crucial assegurar que o processo seja tão flexível quanto o necessário - sem estresse ou sobrecarga, já que isso resulta em desperdício. Essas teses foram resumidas em conjuntos de princípios, conforme veremos a seguir.

Características fundamentais do toyotismo [4]

Os **sete desperdícios que devem ser combatidos** (Taiichi Ohno):

- Demora, espera ou tempo gasto em uma fila sem que valor esteja sendo agregado;
- Produzir mais que o necessário;
- Sobreprocessamento ou a realização de atividades adicionais sem valor agregado;
- Transporte/deslocamento;
- Inventário/estoques;
- Movimentação/movimentos desnecessários (a redução do desperdício começa com a eliminação de um simples movimento desnecessário - lembrar do **taylorismo**);
- Defeitos.

Características fundamentais do toyotismo [5]

Os **oito tipos de desperdício** formalizados no **Sistema Toyota de Produção**:

- Tempo ocioso (espera);
- Superprodução (o maior desperdício);
- Processo(s) desnecessário(s) ou inapropriado(s);
- Transporte/logística;
- Estoque;
- Movimentação nas operações;
- Fabricação de produtos defeituosos;
- Trabalhadores pouco utilizados.

Características fundamentais do toyotismo [6]

O processo produtivo deve perseguir os **Cinco Zeros**:

- Nível zero de defeitos nas peças;
- Dano/pane zero nas máquinas;
- Estoque zero;
- Demora/atraso zero;
- Burocracia/papelada zero.

Para este item, ver CASTELLS, 2005, p. 215.



Embora Eiji Toyoda tenha sido o grande estrategista da Toyota por quase três décadas (1967-1994), coube a Taiichi Ohno a criação e implementação prática do Sistema Toyota. **Imagens, sentido horário:** atual logo da empresa; Taiichi Ohno (1912-1990); funcionária do Toyota Automobile Museum explicando a transição do nome "Toyoda" para "Toyota"; sede da empresa na cidade de Toyota, no Japão, desde 2005.



Imagens, sentido horário: Toyota/Toyota AA, 1936, primeiro veículo produzido pela empresa, enquanto ainda era um departamento da Toyota Industries; **Toyota Corolla Limousine Hybrid**, no Salão do Automóvel de Genebra, 2019; ônibus **Toyota Sora do BRT de Tokyo** movido a célula de hidrogênio, em foto de 2023. Para este slide e o anterior, créditos ao final da apresentação.

3. Bases “filosóficas” do toyotismo

改善

A expressão ***Kaizen***, escrita com kanjis (caracteres japoneses). Os dois ideogramas significam, de forma combinada, “melhora” ou “mudança para melhor”. Conforme veremos a seguir, a abordagem *Kaizen* da produção prevê a busca pela melhoria contínua. **Imagem:** Majo statt Senf, CC BY-SA 4.0.

Bases filosóficas do toyotismo [1]

O sistema é baseado em dois pilares conceituais:

- ***Just in time***: fazer somente o que é necessário, somente quando é necessário e somente na quantidade necessária;
- **Autonomação**: automação com um toque humano.

Para que possa funcionar adequadamente, o *just in time* depende de uma cadeia produtiva ajustada e capaz de oferecer respostas rápidas. Isso inclui articulações que vão desde os fornecedores primários até os canais de vendas/distribuição. Já a “autonomação” prevê a automação da produção sem abdicar das contribuições que apenas humanos podem realizar - em termos de dedicação, inovação, crítica etc.

Bases filosóficas do toyotismo [2]²

Outro elemento fundamental é a preocupação com a **melhora contínua**:

- **Desafio:** formamos uma visão de longo prazo, enfrentando desafios com coragem e criatividade para realizar nossos sonhos;
- ***Kaizen*:** melhoramos nossas operações continuamente, sempre direcionados para inovação e evolução;
- ***Genchi Genbutsu*:** vá à fonte para encontrar os fatos e tomar as decisões corretas.

Bases filosóficas do toyotismo [3]

A valorização da mão de obra e a formação de **capital humano** estão relacionadas ao princípio do respeito pelas pessoas que integram a organização:

- **Respeito:** respeitamos os outros, fazemos todo esforço para entendermos uns aos outros, tomamos responsabilidades e fazemos o melhor para construir confiança mútua;
- **Trabalho em equipe:** estimulamos o crescimento pessoal e profissional, compartilhamos as oportunidades de desenvolvimento e maximizamos a performance individual e coletiva/do time.

Bases filosóficas do toyotismo [4]

Agregue valor à organização pelo **desenvolvimento de seu pessoal e parceiros**:

- Crie **líderes** que entendam completamente o trabalho, vivam a filosofia e a ensinem aos demais;
- Desenvolva pessoas excepcionais e **times** que sigam a filosofia de sua companhia;
- Respeite sua rede estendida de parceiros e fornecedores os desafiando e os ajudando a melhorar.

Bases filosóficas do toyotismo [5]

○ **processo certo**, enfim, produzirá os **resultados certos**:

- Crie um fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona;
- Use o sistema de produção “puxada” para evitar a superprodução;
- Nivele a carga de trabalho: **seja como a tartaruga, não como a lebre**;
- Construa uma cultura de paradas para correção de problemas, para alcançar a qualidade desde o princípio; **[→]**

Bases filosóficas do toyotismo [6]

- Tarefas padronizadas são a base para melhoria contínua e empoderamento dos empregados (criação de padrões e produção estandardizada);
- Com controle visual (ver o exemplo do **Kanban**), os problemas não ficam escondidos;
- Use somente tecnologia completamente testada e confiável para servir seu pessoal e processos;
- **Filosofia de longo prazo:** baseie suas decisões de gestão em uma filosofia de longo prazo, mesmo às custas de objetivos financeiros de curto prazo.

- Faixa Verde

- Significado: Não há necessidade de produzir o item

- Faixa Amarela

- Significado: É preciso produzir o item

- Faixa Vermelha

- Significado: A proteção está sendo consumida

	A FAZER	FAZENDO	FEITO
PROJETO X	<ul style="list-style-type: none">SEMPRETELABUSFEEDFORÇAEMADIBUSZE	<ul style="list-style-type: none">TELAONCLECADCLOUDSYSTEMDATAE	<ul style="list-style-type: none">KLACKTELAINDEXTELAPAGELIGHTSOXTELAUNIVERSTELA404
PROJETO Y	<ul style="list-style-type: none">SCOMEWAASCOMEHOMEINFINALERT	<ul style="list-style-type: none">OPCLAKCDESOFTÃOQAABB	<ul style="list-style-type: none">INTELOHEMUDAGSBOABE

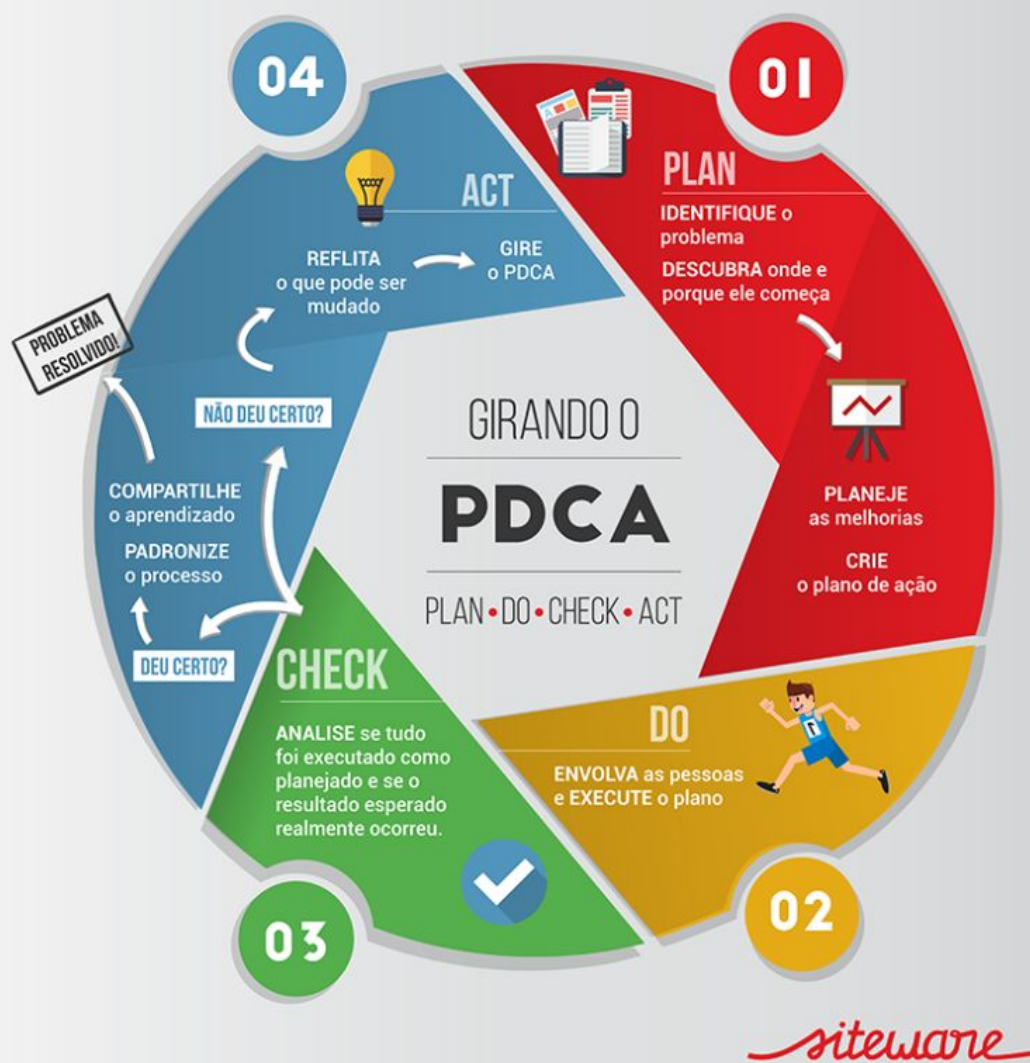


O sistema de gestão **Kanban**, criado por Taiichi Ohno, propõe que os problemas e necessidades da produção fiquem sempre visíveis. Daí a adoção de cartões coloridos e quadros de avisos. **Fotos:** reprodução da internet (fins educacionais).

Bases filosóficas do toyotismo [7]

Por fim, a solução contínua de problemas de base orienta o **aprendizado organizacional**:

- Vá e veja por si mesmo para compreender completamente a situação;
- Tome decisões lentamente, pelo consenso, considerando completamente todas as opções;
- Crie uma organização que aprende pela reflexão implacável e melhora contínua (*Kaizen*).



Na imagem ao lado, a abordagem *Kaizen* interpretada a partir do ciclo de melhoria contínua conhecido como PDCA:

- **Plan** (planejar);
- **Do** (fazer);
- **Check** (checar);
- **Act** (agir/corrigir).

Imagem: Siteware (www.siteware.com.br), uso para fins educacionais.

4. O surgimento do toyotismo e a criação da produção enxuta (*lean manufacturing*)



A produção enxuta depende da **produção puxada**, que se inicia pela solicitação do cliente/consumidor. Trata-se de uma diferença marcante quanto à produção empurrada, típica do fordismo. **Imagem:** iEstoque, reprodução para fins educacionais.

Toyotismo e produção enxuta [1]

Assim como o sistema produtivo da Ford ganhou o mundo e foi fundamental para o estabelecimento do fordismo, o Sistema Toyota de Produção foi a origem do toyotismo. Também de forma similar, esse novo paradigma afetou o conjunto das sociedades e gerou desdobramentos culturais em escala mundial. O aprofundamento desse modelo, dos anos 1980 em diante, vai resultar na **produção enxuta (*lean manufacturing*)**. Já no começo do século XXI, a radicalização dos elementos de flexibilidade do toyotismo resultará no paradigma atualmente dominante, a **acumulação flexível de capital**. Isso posto, **como surge, de fato, o toyotismo?**

Toyotismo e produção enxuta [2]

Ganho de flexibilidade nas linhas de montagem. Foram criadas inovações técnicas que reduziram o tempo gasto para alteração dos equipamentos de moldagem. Isso permitiu a fabricação de pequenos lotes de peças estampadas, diferentes entre si, ao invés de grandes lotes homogêneos (WOOD, 1992, p. 13). Assim:

(...) as novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo) [CASTELLS, 2005, p. 212].

Toyotismo e produção enxuta [3]

Redução de incertezas. Também passa a operar o sistema de fornecimento *just in time*, em que:

(...) os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entregas pelos fornecedores no local de produção, no exato momento da solicitação e com características específicas para a linha de produção (CASTELLS, 2005, p. 214).

Os baixos níveis de inventário são, a um só tempo, uma premissa e um resultado do Sistema Toyota. A filosofia desse modelo propõe trabalhar inteligentemente, de modo a eliminar o desperdício e garantir que apenas um inventário mínimo seja necessário. **Esse modelo opera pela lógica da produção puxada (*pull*) - e não empurrada (*push*).**

Toyotismo e produção enxuta [4]

O Sistema Toyota muitas vezes é comparado a tirar água de uma toalha seca. Isso significa que se trata de um paradigma para completa eliminação do desperdício. Aqui, desperdício se refere a qualquer coisa que não faz avançar o processo, tudo que não aumenta o valor agregado. Muitas empresas se contentam em eliminar o que todos reconhecem obviamente como desperdício. Mas muito resta que simplesmente ainda não foi reconhecido como tal ou que as pessoas simplesmente estão dispostas a tolerar.

Toyotismo e produção enxuta [5]

Otimização e integração das redes de suprimentos, produção e distribuição (WOOD, 1992, p. 13-14, slides 34 a 36). A montagem final de um veículo responde por apenas 15% do trabalho total de produção. Os processos precedentes incluem a montagem de 10000 peças em 100 conjuntos principais. Coordenar e sincronizar esse sistema é um desafio. A Ford e a GM tentaram integrar todas as etapas num sistema único de comando burocrático. Além disso, nessas empresas uma política de vários fornecedores por peça e escolha por critério de custo era praticada. A questão, porém, é como fazer com que todos os subsistemas funcionem com eficiência, baixo custo e qualidade.

Toyotismo e produção enxuta [6]

A Toyota respondeu a esse desafio de modo distinto. Organizou seus fornecedores principais em **grupos funcionais** que, por sua vez, adotavam o mesmo critério com os seus respectivos subfornecedores. Formou-se, assim, uma **estrutura piramidal**. A relação cliente-fornecedor era de parceria e visava o longo prazo. Os fornecedores da Toyota eram empreendimentos independentes, mas estavam intimamente envolvidos no desenvolvimento dos produtos da montadora. Esse sistema, que opera com a redução dos estoques intermediários, elimina margens de segurança. Isso obriga cada integrante da cadeia produtiva a antecipar os problemas e evitar que estes ocorram.

Toyotismo e produção enxuta [7]

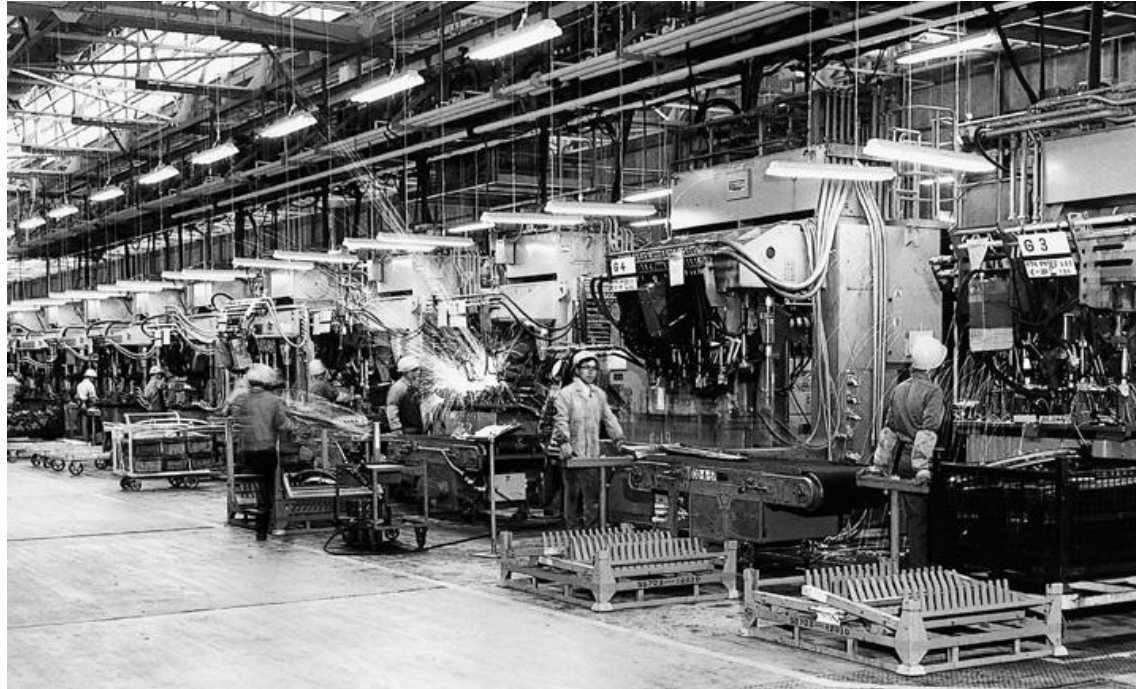
O sistema flexível da Toyota foi muito bem-sucedido em capitalizar as necessidades do mercado consumidor e se adaptar às mudanças tecnológicas. Conforme os veículos adquiriam complexidade, o mercado exigia maior confiabilidade e oferta de modelos. A montadora também inovou na **distribuição**, replicando na rede de vendas o conceito de parceria utilizado com os fornecedores, em uma relação de longo prazo. Toda a cadeia produtiva foi integrada, num sistema funcional e ágil. No fim dos anos 1960, a Toyota já trabalhava totalmente no modelo de produção flexível.

Toyotismo e produção enxuta [8]

Resumindo, as mudanças no paradigma produtivo permitiram:

- Flexibilidade produtiva com grande adaptabilidade das linhas de montagem;
- Modificações mais simples e rápidas dos produtos;
- Diversificação da oferta de itens para o mercado consumidor;
- Redução de estoques em todas as etapas da produção;
- Integração otimizada de toda a cadeia produtiva;
- **Controle de qualidade total**, com rápida detecção e eliminação dos problemas que poderiam resultar em defeitos.

5. Transformações na cultura organizacional e das relações entre capital e trabalho no toyotismo³



Operários da Toyota em prensas de soldagem na fábrica de Takaoka, 1967. Disponível em: <https://global.toyota/en/company/trajectory-of-toyota/history/>. Acesso: 20 set. 2024.

Cultura organizacional [1]

A atitude das empresas quanto aos trabalhadores muda radicalmente em relação às abordagens promovidas pelo taylorismo e o fordismo:

- Operários bem treinados e motivados;
- Trabalhadores agrupados em torno de um líder, com **trabalho em equipes**;
- Os trabalhadores/equipes ganham responsabilidade sobre as tarefas. *Com o tempo, isso passou a incluir a conservação da área, pequenos reparos e inspeção da qualidade;*
- Especial atenção à organização do local de trabalho; **[→]**

Cultura organizacional [2]

- Reuniões dos grupos para *discussão dos processos de produção*;
- Autonomia para qualquer trabalhador parar a linha de montagem caso encontrasse problemas de produção e qualidade:
 - Objetivo: evitar o que havia sido percebido na produção da Ford, em que os problemas eram detectados somente ao final da linha;
- Integração das áreas de processo, produto e engenharia industrial; **[→]**

Cultura organizacional [3]

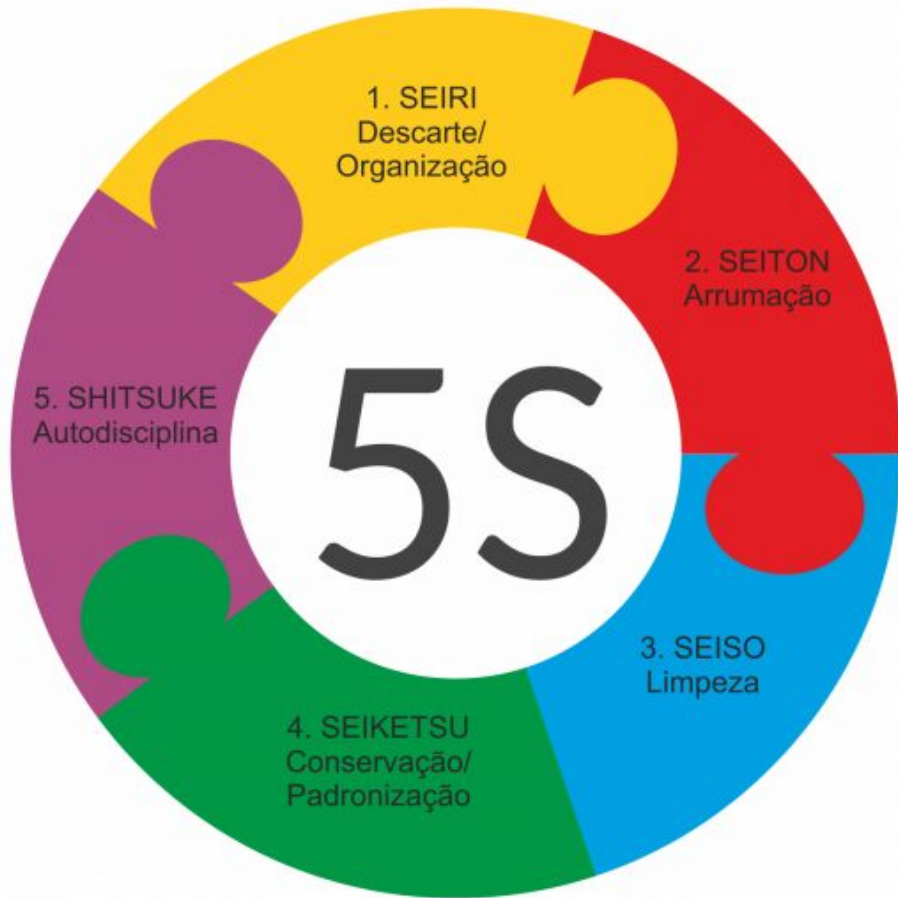
- **Cooperação entre gerentes e trabalhadores**, com (...) iniciativa descentralizada, maior autonomia para tomada de decisão no chão da fábrica, recompensa pelo desempenho das equipes e hierarquia administrativa horizontal, com poucos símbolos de status na vida diária da empresa. (CASTELLS, 2005, p. 215)
- **Mão de obra multifuncional e rotação de funções:** no taylorismo-fordismo, o problema da complexidade técnica teve como resposta uma divisão minuciosa de especialidades. Na Toyota, por outro lado, optou-se pela formação de grupos com trabalhadores multifuncionais, sob uma liderança forte, e periódica rotação de funções.

Cultura organizacional [4]

Somente em uma cultura organizacional participativa, em que os trabalhadores possuem autonomia e responsabilidade, será possível a implementação de um modelo como o **5S**:

1. *Seiri* (classificação do necessário/descarte do desnecessário);
2. *Seiton* (ordem/arrumação/organização);
3. *Seiso* (limpeza);
4. *Seiketsu* (criação de normas/padronização);
5. *Shitsuke* (disciplina/autodisciplina).

Essa metodologia, associada ao toyotismo/*just in time*, prevê a organização e conservação dos espaços de trabalho por parte dos próprios trabalhadores. Também é um ponto de partida importante para os programas de **qualidade total**.



Imagens: Metra (empresa extinta). Reprodução para fins educacionais.

1

SEIRI - Descarte / Organização
REFLEXÃO DO ÚTIL E INÚTIL.
DESCARTAR COISAS INÚTEIS.

2

SEITON - Arrumação
EQUIPAMENTO E MATERIAL EM
LOCAL DEFINIDO, DE FÁCIL
ACESSO.

3

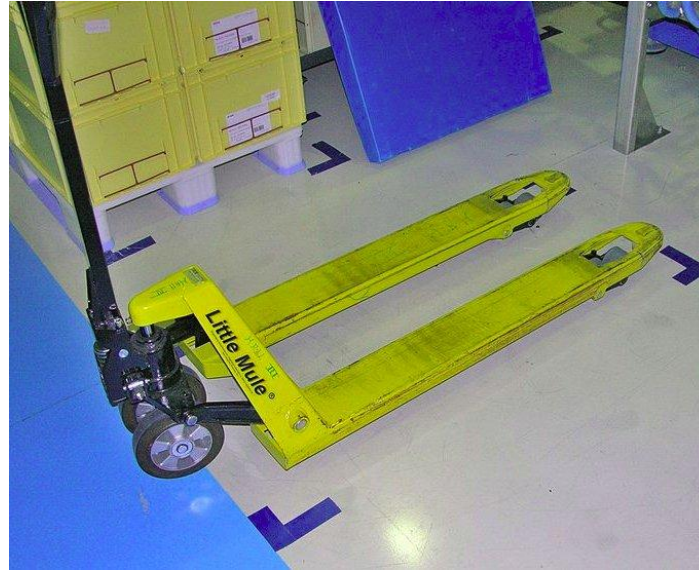
SEISO - Limpeza
EVITAR SUJEIRA.

4

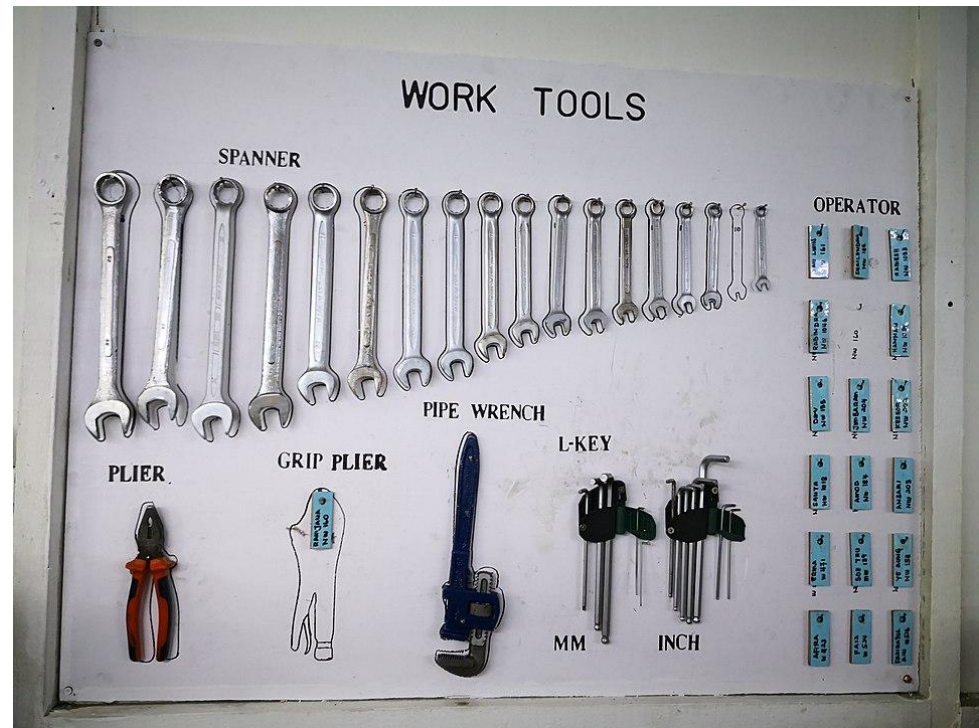
SEIKETSU - Conservação/ Padronização
LINGUAGEM ÚNICA, PADRÃO.

5

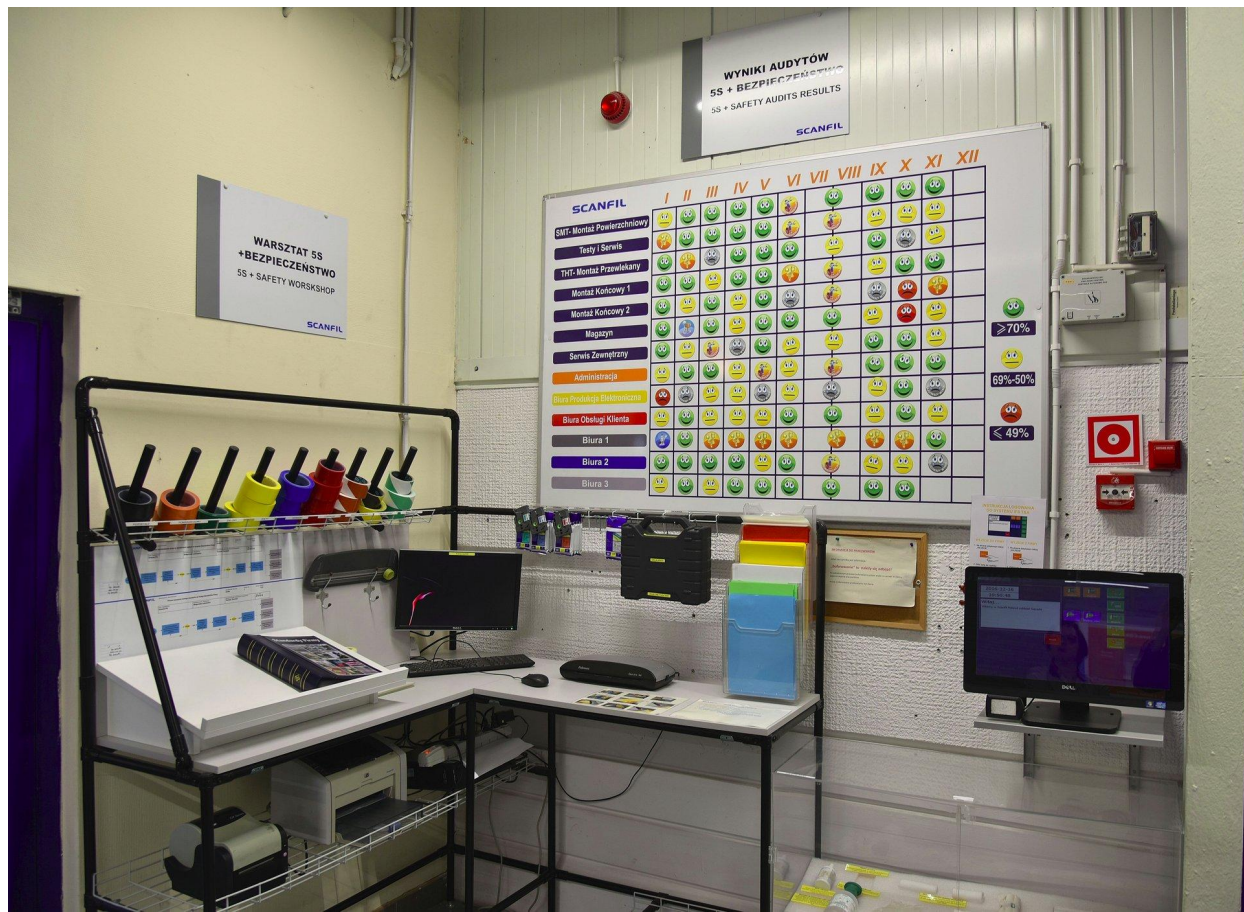
SHITSUKE - Autodisciplina
MANTER E SEGUIR PADRÃO.



Exemplos, respectivamente, de **seiri** (área para itens que devem ser descartados); **seiton** (demarcação do local em que um item deve ficar); e **seiso** (produtos para limpeza e conservação da área). **Imagens:** Adrian Grycuk, CC BY-SA 3.0 pl. As duas primeiras de 2007; última imagem, 2016.



Organização de ferramentas de trabalho segundo princípios do 5S. **Imagens:** à esquerda, Tasma3197, 2011, CC BY-SA 3.0. Acima, Encik Tekateki, 2018, CC BY-SA 4.0.



Área de gestão e controle de recursos para implementação do modelo **5S** em uma fábrica polonesa. **Imagem:** Adrian Grycuk, 2016, CC BY-SA 3.0 pl.



Os processos de gestão da qualidade podem ser integrados a programas de certificação que irão atestar a busca de padronização por parte de uma empresa. ISO 14001, sistemas de manejo ambiental; 9001, gestão da qualidade; 45001, gestão de saúde e segurança ocupacional; 50001, gestão de energia e eficiência energética. **Imagens:** reprodução da internet para fins educacionais.

Relação entre capital e trabalho

As relações trabalhistas no âmbito do toyotismo preveem uma troca. O operário consagra sua vida, com todo esforço e dedicação, à empresa. Esta, por sua vez, se compromete em acompanhá-lo e recompensá-lo. Isso compreende:

- Emprego vitalício;
- Promoção por antiguidade;
- Participação nos lucros e resultados;
- Um nível de dedicação e intensidade de trabalho que pode resultar em sérios danos à saúde.

A **Acumulação Flexível de Capital** irá manter o mesmo nível de exigência, mas eliminará a garantia de estabilidade no trabalho.



Impacto do toyotismo no berço do fordismo. O filme **Gung Ho** (Fábrica de Loucuras, 1986) mostra de forma bem-humorada o profundo choque causado pelo toyotismo e suas práticas quando implementado em montadoras dos EUA. Acima, um protesto sindical de 1981 contra a importação de carros japoneses. Créditos ao final da apresentação.



6. Críticas ao toyotismo

O toyotismo é um dos principais responsáveis pela cultura da exaustão que atualmente é ubíqua nos espaços de trabalho. No Japão, esse fenômeno atende pelo nome de **karoshi** e se mostra um grave problema de saúde pública. **Imagem:** lu_lu, 2010, via Flickr, CC BY-NC 2.0.

Críticas ao toyotismo [1]

Esse paradigma, de fato, elimina o trabalho fragmentado, repetitivo e desmotivante que marcou o taylorismo-fordismo. O operário do toyotismo tem iniciativa, pode colaborar com inovações, faz parte de um time e tem liberdade para dialogar com sua gerência. Mas o modelo não está livre de críticas. A produção horizontal, quando exportada para fora do Japão, sem o elemento histórico de fidelidade, resultará em processos agressivos de **terceirização**. Além disso, a lógica de reconstrução de uma nação destruída irá se converter na busca incessante pela máxima carga de trabalho - com **graves consequências para a saúde dos trabalhadores**.

Críticas ao toyotismo [2]

- **Terceirização:** o processo produtivo horizontalizado resulta em uma série de atividades transferidas para outras organizações subcontratadas pela empresa principal. Enquanto a fábrica fordista abrigava e verticalizava a produção, a fábrica toyotista/enxuta vai terceirizar. Funcionários terceirizados não costumam receber os mesmos direitos e garantias daqueles que atuam na instituição principal. Assim, temos a **precarização das relações trabalhistas**. Esse processo de desvalorização do trabalho chegou ao Japão mais recentemente, com o rompimento dos laços de confiança entre organizações e trabalhadores; **[→]**

Críticas ao toyotismo [3]

- **Cooptação dos trabalhadores** para que abracem os objetivos da empresa com verdadeira devoção;
- Trabalhadores são instigados a discutir seu desempenho e maneiras de melhorar a produção. Trata-se de empenho intelectual que nem sempre é recompensado e pode resultar na demissão do próprio funcionário, na medida em que ele investe na eficiência de seu contratante;
- O trabalhador multifuncional ganha autonomia, mas, atuando em várias frentes simultâneas, contribui para redução do número de postos de trabalho e aumento do desemprego estrutural; **[→]**

Críticas ao toyotismo [4]

- **Intensificação radical do trabalho:** todo o tempo no interior da empresa é voltado à produção, numa abordagem de maximização da eficiência. Valoriza-se a realização de jornadas de trabalho intermináveis. Considerando um cotidiano de 12 horas ou mais de expediente, com atividades aos finais de semana e redução das férias, temos um desgaste que se materializa em problemas físicos e mentais;
- **O trabalhador defende a empresa, mesmo que ao custo da sua morte.**



O **karoshi** (morte por exaustão e/ou excesso de trabalho) é um fenômeno endêmico no Japão e preocupa as autoridades de saúde e regulação do trabalho.

Além da competição exacerbada em ambientes corporativos, negociações trabalhistas que se sobrepõem à legislação vigente costumam agravar o problema.

Fotos: Héctor Garcia, Flickr, c. 2010, CC BY-NC-SA 2.0.

Bibliografia, citações, créditos e sugestão de aplicativos de produtividade

Bibliografia, citações e créditos [1]

ARBIX, Glauco. O suicidado da globalização. In: **Revista Caros Amigos**. São Paulo: Editora Casa Amarela, janeiro de 2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição compacta. 5ª ed.** São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525>

CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. São Paulo: Primeira Pessoa, 2013.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001 [1999].

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2008 [1989].

MORRIS, Charles R. **Os magnatas**. Porto Alegre: L&PM, 2009.

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, EAESP/FGV, vol.32, n.4, 1992, p. 6-18.

Bibliografia, citações e créditos [2]

Imagem do slide 4: reprodução para fins educacionais. Disponível em:

<https://www.theatlantic.com/photo/2014/03/japan-in-the-1950s/100697/>. Acesso: 21 set. 2024.

Imagens do slide 18:

- **Atual logotipo da Toyota:** marca registrada e imagem em domínio público, 1989. Via Wikimedia Commons;
- **Matriz da Toyota a partir de 2005:** Tokumeigakarinoaoshima, 2012, CC BY-SA 3.0. Via Wikimedia Commons;
- **Taiichi Ohno:** TMHE, s/d, CC BY-SA 2.0. Via Flickr;
- **Funcionária do Toyota Automobile Museum:** 2011, BsBsBs, CC BY-SA 3.0. Via Wikimedia Commons.

Imagens do slide 19 (todas via Wikimedia Commons):

- **Toyoda/Toyota Model AA (1936):** Mytho88, 2008, CC BY-SA 3.0;
- **Toyota Corolla Limousine Hybrid (2019):** Alexander Migl, 2019, CC BY-SA 4.0;
- **Toyota Sora utilizado no BRT de Tokyo:** km30192002, CC BY 2.0.

Bibliografia, citações e créditos [3]

Imagens do slide 50: pôster do filme **Gung Ho** (Paramount Pictures), *fair use*/uso para fins educacionais. Foto do protesto, por Associated Press, uso para fins educacionais.

Nota 1. Para o **Toyota Production System**, foi consultado seu verbete na versão em língua inglesa da Wikipédia. Disponível em:

https://en.wikipedia.org/wiki/Toyota_Production_System. Acesso: 21 set. 2024.

Nota 2. Foi consultado o verbete **Toyota Production System**, na Wikipédia em língua inglesa, para os slides 22 a 28. Acesso: 21 set. 2024.

Nota 3. Slides 40 e 41, com textos adaptados de WOOD, 1992. Slide 42, com textos de CASTELLS, 2005.

Aplicativos - Kanban e Scrum (acesso: 20 set. 2024)

Os itens a seguir são indicados para que os/as alunos/as tomem contato com algumas das ferramentas de gestão citadas nesta apresentação. O autor (Antonio Gracias Vieira Filho) **não** se responsabiliza por eventuais prejuízos resultantes de sua utilização.

- **MeuScrum - Online Kanban Tool** (totalmente gratuito, em português): <https://www.meuscrum.com/pt>;
- **Asana** (versão gratuita com algumas limitações, em português): <https://asana.com/pt>;
- **Trello** (versão gratuita com algumas limitações, em português): <https://trello.com/pt-BR>.

Muito obrigado por sua atenção!

Profº Me Antonio Gracias Vieira Filho

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5829696453379002>

Contato: antoniofilho@unipiaget.edu.br

Visite: <https://sociologiadagestao.com>



Este material pode ser utilizado e/ou reproduzido segundo as regras da licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Isso significa que você pode utilizá-lo sob duas condições: em iniciativas sem fins comerciais e desde que citada a fonte/autoria (Profº Me Antonio Gracias Vieira Filho).