

Toyotismo e sua influência na gestão pública

Toyotism and its influence on public management

Natália Costa Barros

Ulisses Santos de Sousa de Castro

RESUMO

Este artigo abordou a transição do modelo de gestão burocrático para o sistema Toyotista, destacando suas características, impactos e desafios. Inicialmente, discutiu-se a ruptura do modelo de gestão burocrático, baseado na intervenção estatal e no pleno emprego, que não se consolidou no Brasil. Em seguida, explorou-se a teoria weberiana da burocracia e sua eficiência técnica, porém com dificuldades de adaptação. Foi apresentado o sistema Toyotista, que introduziu a Gestão pela Qualidade Total como uma nova filosofia gerencial, valorizando o ser humano nas organizações e promovendo a cultura de melhoria contínua. Destacou-se a importância da gestão participativa, envolvendo os colaboradores nas decisões e processos organizacionais. Adicionalmente, discutiu-se a influência da era digital e da tecnologia na transformação das organizações, enfatizando a adoção de tecnologias avançadas e a digitalização dos processos. No entanto, ressaltou-se que a implementação dessas mudanças requer uma gestão eficaz da transição, envolvendo todos os membros da organização e promovendo uma cultura de aprendizado contínuo.

Palavras-chave: Gestão Burocrática. Sistema Toyotista. Gestão Pela Qualidade Total. Gestão Participativa. Era Digital. Tecnologia.

ABSTRACT

This article addressed the transition from the bureaucratic management model to the Toyotista system, highlighting its characteristics, impacts and challenges. Initially, the rupture of the bureaucratic management model, based on state intervention and full employment, which was not consolidated in Brazil, was discussed. Then, the Weberian theory of bureaucracy and its technical efficiency were explored, but with adaptation difficulties. The Toyotista system was presented, which introduced Total Quality Management as a new management philosophy, valuing human beings in organizations and promoting a culture of continuous improvement. The importance of participatory management was highlighted, involving employees in organizational decisions and processes. Additionally, the influence of the digital age and technology on the transformation of organizations was discussed, emphasizing the adoption of advanced technologies and the digitization of processes. However, it was emphasized that the implementation of these changes requires effective management of the transition, involving all members of the organization and promoting a culture of continuous learning.

Keywords: Bureaucratic Management. Toyota System. Total Quality Management. Participative management. Digital age. Technology.

INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo situar o trabalho a partir do século XX, quando predominou o modelo taylorista-fordista, no qual o capital busca objetivar o trabalho por meio de controle e racionalização, alienando os conhecimentos do trabalhador e transferindo-os para a gerência científica. Esse contexto foi acompanhado pela resistência dos trabalhadores, que marcou o decorrer do século. Além disso, discutimos a necessidade de racionalização da sociedade diante das novas mudanças na produção.

Buscamos também traçar um panorama da chamada "acumulação flexível", que, por meio dos novos métodos e princípios do toyotismo, procura envolver o trabalhador de maneira manipuladora com os princípios da chamada empresa enxuta. Esse sistema emprega formas de trabalho flexíveis, gerando uma instabilidade social sem precedentes.

Além disso, identificou-se a necessidade de reestruturar a administração pública brasileira, que historicamente estava atrelada aos princípios patrimonialistas e a uma burocracia hierarquizada.

Cabe ressaltar que este estudo é de natureza bibliográfica, baseado em pesquisas que abordam essas temáticas, com o objetivo de compreender a importância do toyotismo para a gestão administrativa e as implicações dessa abordagem no contexto da administração pública brasileira.

2 O SISTEMA TOYOTISTA

No final da década de 1960 e início da década de 1970, o capitalismo enfrentou uma crise acentuada, o que levou a intensas transformações no próprio processo produtivo como uma tentativa de recuperar seu ciclo reprodutivo. Essas mudanças resultaram em diversas modificações econômicas, sociais, políticas e ideológicas, com repercussões significativas no pensamento, na subjetividade e nos valores da classe trabalhadora.

Nos países com desenvolvimento tecnológico acelerado, a acumulação de capital se fortaleceu, e as mudanças tecnológicas foram incorporadas ao mundo da produção industrial, provocando transformações profundas em toda a sociedade.

No final da década de 1960 e início da década de 1970, o capitalismo viu-se frente a um quadro crítico acentuado, que, na tentativa de recuperação de seu ciclo reprodutivo, desencadeou intensas transformações no próprio processo produtivo, pelas vias de novas formas de acumulação. As tentativas de resolver os problemas ocasionados pela crise do sistema capitalista, foram responsáveis por diversas modificações econômicas, sociais, políticas, ideológicas, com fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores constitutivos da "classe-que-vive-do-trabalho". provocando intensas modificações em toda a sociedade sobre esse processo Antunes (1999, p.15) afirma:

[...] a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo interrelacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser (p. 15).

Esse contexto se deu após a Segunda Guerra Mundial quando o modelo de produção industrial fundamentado no princípio Taylorista/Fordista , de produção em massa, começou a apresentar fragilidades e não corresponder mais às demandas do sistema capitalista. Surge a partir daí, como solução para a crise do capital, o toyotismo, uma nova forma de organização industrial e de relação entre capital e trabalho.

Diferentemente do sistema Taylorista/Fordista que germinou dentro de uma economia em crescimento e com um mercado consumidor em expansão, o toyotismo surgiu num contexto de crescimento econômico lento. Originário no Japão, de dentro das fábricas de automóveis Toyota, o Sistema de Ohno ou Toyotista foi concebido em um ambiente propício à busca de inovações por maior competitividade pelas empresas japonesas. Segundo Taiichi Ohno, engenheiro industrial da Toyota e criador do sistema:

O sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para torna-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planejado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso (OHNO, 1978, p. 49, apud CORIAT, 1994, p.30).

A análise do Toyotismo, conforme discutido por diversos autores, revela suas características peculiares e seu impacto na gestão da produção. Nakatani (1998) destaca o propósito de produzir exatamente o necessário, no tempo exato, evidenciando a importância do Just in Time como filosofia central do Toyotismo. Essa abordagem busca eliminar o desperdício e alcançar um estoque zero, permitindo que os itens necessários cheguem à linha de produção no momento e na quantidade adequada.

Em contraste com o modelo fordista, o Toyotismo baseia-se na produção somente do que é vendido. A organização da produção é direcionada pelo consumo, em que se produz em grandes séries, deixando as vendas a cargo do departamento pessoal. Azevedo (2004) destaca a mudança no armazenamento de estoques, que passaram a ser armazenados em grandes pátios.

Essa nova abordagem resultou na decomposição do trabalho fabril em quatro operações: transporte, produção, estocagem e controle de qualidade. Moreira (1998) ressalta que, apesar do lucro estar associado principalmente à produção, as demais operações são indispensáveis ao processo. Para otimizar a produção, o sistema KANBAN foi adotado internamente, buscando maior fluidez. Raupp (2006) destaca que o objetivo era posicionar as operações próximas umas das outras, limitando o transporte no espaço, mas multiplicando-o no tempo.

O sistema Kanban e a autonomia desempenharam um papel fundamental na reorganização das funções em poucos postos de trabalho. Pépece (2002) ressalta que esses sistemas integraram o controle de qualidade à produção direta, descentralizando as atividades de controle das encomendas e fabricações. Essa descentralização permitiu que os chefes das equipes de trabalhadores assumissem responsabilidades anteriormente concentradas em um departamento especializado.

A reestruturação da planta fabril foi necessária para viabilizar a produção em fluxo contínuo, evitando deslocamentos desnecessários de trabalhos e insumos. A organização em "células de produção", onde cada célula era responsável por uma etapa definida do processo, trouxe um novo caráter à cultura gerencial das fábricas. Pacheco (2008) destaca que os chefes de equipe eram escolhidos entre os próprios trabalhadores, com a função de garantir o bom funcionamento dos postos e a comunicação entre as células e a administração.

Embora os métodos de execução das atividades fossem estritamente regulamentados, o trabalhador passou a ser necessariamente multiqualificado, polivalente e multifuncional. Hirata

(2002) ressalta que essa mudança permitiu uma visão sistêmica da produção, capacitando os trabalhadores a resolver problemas e propor soluções.

Essa flexibilização no uso das instalações e na força de trabalho permitiu um atendimento mais rápido à demanda sem aumentar o número de funcionários. No entanto, isso resultou em maior intensificação do trabalho sem garantir maior estabilidade no emprego. Gorz (1982) destaca que o controle patron.

Percebe-se aí, mais uma mudança significativa do toyotismo para o taylorismo/fordismo, uma vez que, foi dado os trabalhadores a oportunidade de contestar, processo que se chamou Kaizen, com o intuito de minimizar a dimensão dos conflitos e buscar aproveitar as divergências como potencial criativo para a elevação da produtividade (Shiroma, 1993, p. 38). Em tal caso, a gerência não tomava parte nas reuniões, mas possuía a postura de escutar todas as críticas, julgar da maneira que achava coerente e depois apresentar um projeto que colhia as propostas.

Além do Kaizen, havia também os Círculos de Controle de Qualidade, grupos de trabalhadores reunidos periodicamente a fim de discutir a qualidade do seu trabalho. Com isso, os trabalhadores foram envolvidos ideologicamente, interiorizando os objetivos da empresa como se fossem seus, além de se posicionarem quanto à melhoria da qualidade, que muitas vezes resultava em redução de custos e aumento da produtividade. (SALERNO, 1985, p. 187).

Assim, o toyotismo se apresenta com novos princípios de administração da produção, de gestão da força de trabalho, com objetivo de constituir uma nova hegemonia do capital na produção. As transformações promovidas pelo sistema Toyotista atingiram dimensões globais, como resposta para a crise estrutural do sistema capitalista, uma vez que, o que é importante para os fins capitalistas, deve ser adotado por todos aqueles que integram o sistema capitalista (ANTUNES, 1999).

A partir do Toyotismo, o capital tornou-se o novo complexo de reestruturação produtiva sob o novo regime de acumulação flexível. Sendo assim, entende-se que os desdobramentos do toyotismo foram além do interior das fábricas. Com o sistema toyotista a administração empresarial ganhou o novo conceito de "gestão" para atender o novo modelo de produção, interferindo posteriormente no modo de gerenciamento dos serviços públicos.

Percebe-se, a partir do exposto, uma mudança significativa do Toyotismo em relação ao taylorismo/fordismo. Uma das características distintivas é a oportunidade dada aos

trabalhadores de contestar e propor melhorias, através do processo denominado Kaizen. Esse processo visa minimizar conflitos e aproveitar as divergências como potencial criativo para aumentar a produtividade (Shiroma, 1993). Nesse contexto, a gerência adota uma postura de escuta das críticas dos trabalhadores, avaliando-as de maneira coerente e apresentando projetos que incorporam essas propostas.

Além do Kaizen, surgem os Círculos de Controle de Qualidade, grupos de trabalhadores que se reúnem periodicamente para discutir a qualidade do trabalho. Os trabalhadores são incentivados a se envolver ideologicamente e a internalizar os objetivos da empresa como se fossem seus, posicionando-se em relação à melhoria da qualidade, que frequentemente resulta em redução de custos e aumento da produtividade (Salerno, 1985).

Dessa forma, o Toyotismo se apresenta com novos princípios de administração da produção e gestão da força de trabalho, buscando estabelecer uma nova hegemonia do capital na produção. As transformações promovidas pelo sistema Toyotista adquiriram dimensões globais como resposta à crise estrutural do sistema capitalista. Antunes (1999) argumenta que aquilo que é importante para os fins capitalistas deve ser adotado por todos aqueles que integram o sistema capitalista.

A partir do Toyotismo, o capital se tornou o novo complexo de reestruturação produtiva sob o regime de acumulação flexível. Essa nova forma de gestão estendeu-se além do interior das fábricas, influenciando também o modo de gerenciamento dos serviços públicos. Portanto, o sistema Toyotista trouxe consigo o conceito de "gestão" para atender ao novo modelo de produção (Antunes, 1999).

Autores mais recentes, como Hirata (2014), destacam a importância do Toyotismo na reorganização do trabalho no setor de serviços. Essa reorganização inclui a fragmentação das tarefas e a implementação de novas formas de controle, como a vigilância eletrônica e o monitoramento constante do desempenho dos trabalhadores. Essas mudanças têm impacto direto na precarização e intensificação do trabalho, impondo desafios aos trabalhadores do setor de serviços.

3. TOYOTISMO E SUA INFLUÊNCIA NAS NOVAS FORMAS DE GESTÃO

O sistema Toyotista rompeu com o modelo de gestão burocrático e com a proposta de intervencionismo estatal que prevalecia durante o período do Fordismo. Nesse período, era defendida a política do pleno emprego e a ampliação dos direitos sociais por meio da

intervenção do Estado. No entanto, no Brasil, o Estado de Bem-Estar Social não chegou a se consolidar como em outros países da América Latina. Cabral Neto (1997) destaca que houve um crescimento gradual da oferta de bens e serviços públicos em alguns setores e para determinados grupos da população, mas esse crescimento foi prejudicado pela falta de qualidade dos serviços e pela ausência de ampliação dos programas sociais, permanecendo, muitas vezes, apenas no discurso.

No contexto das organizações orientadas pelos pressupostos da teoria weberiana, a estrutura é composta por três tipos de autoridade: tradicional, carismática e racional-legal ou burocrática. Weber (1994) considera a burocracia como o padrão mais eficiente de administração. Tragtenberg (1997) define a burocracia como um sistema racional, baseado em uma divisão de trabalho planejada para alcançar determinados fins. Segundo Weber, a burocracia implica o predomínio do formalismo, normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho, e impessoalidade no recrutamento dos funcionários.

No modelo burocrático, os administradores profissionais são treinados para desempenhar diversas funções criadas pela divisão do trabalho. Eles geralmente precisam possuir diplomas e/ou experiência para ocupar cargos, sendo nomeados por superiores hierárquicos e tendo um mandato por tempo indeterminado, que não significa que o cargo seja vitalício. Esses administradores seguem uma carreira e têm direito à aposentadoria (Pereira, 2004).

Lima (2001) destaca que o modelo burocrático é eficiente tecnicamente em termos de controle imperativo sobre os seres humanos e na busca pelo mais alto grau de eficiência. No entanto, ele apresenta dificuldades em se adaptar às novas necessidades do mercado e superar seu próprio modelo.

As mudanças decorrentes do sistema Toyotista trouxeram para muitas empresas os meios e condições necessárias para o crescimento, desenvolvimento e sobrevivência no mercado. Surgiu a Gestão pela Qualidade Total, que englobou muitas técnicas e formas de gestão criadas, aprimoradas ou redefinidas para se adequar à nova realidade. Esse modelo de gestão valoriza o ser humano nas organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, visando constantemente à perfeição. É uma nova filosofia gerencial que requer mudanças de atitudes e comportamentos, comprometimento com o desempenho, busca de autocontrole e aprimoramento dos processos. Isso implica uma mudança na cultura organizacional,

Silva (2018) ressalta que a Gestão pela Qualidade Total, no contexto do sistema Toyotista, busca promover uma cultura de melhoria contínua, envolvendo todos os níveis da organização. Autores como Deming e Juran foram importantes referências nessa abordagem, defendendo a importância da qualidade como um diferencial competitivo e destacando a participação dos funcionários na identificação e solução de problemas.

Nesse sentido, a gestão participativa se torna essencial. Santos (2019) destaca que a participação dos colaboradores nas decisões e processos organizacionais contribui para o engajamento, o aumento da motivação e a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável. A valorização das habilidades e conhecimentos individuais é fundamental para a busca da excelência e para a adaptação às demandas do mercado em constante mudança.

Além disso, a era digital e a tecnologia têm desempenhado um papel fundamental na transformação das organizações. Autores como Brynjolfsson e McAfee (2014) defendem que a adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e automação, impulsiona a eficiência, a produtividade e a inovação nas empresas. A digitalização dos processos e a análise de dados têm possibilitado uma gestão mais estratégica e fundamentada em evidências.

Contudo, é importante ressaltar que a implementação de novos modelos de gestão e a adoção de tecnologias não são garantias de sucesso por si só. Autores como Hammer e Champy (1994) alertam para a necessidade de uma gestão eficaz da mudança, envolvendo todos os membros da organização, promovendo a comunicação transparente, oferecendo suporte e capacitando os colaboradores para lidar com as transformações. O comprometimento da alta administração e a criação de uma cultura de aprendizado contínuo são fatores-chave para o sucesso da transição para um modelo de gestão mais ágil e adaptável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo abordou as transformações trazidas pelo Toyotismo como um novo modelo de gestão, rompendo com o paradigma burocrático do Fordismo. O Toyotismo trouxe consigo novos princípios de administração da produção e gestão da força de trabalho, visando uma maior eficiência e adaptação às demandas do mercado. Esse modelo se estendeu além das fábricas, influenciando também a administração pública.

A Gestão pela Qualidade Total, oriunda do Toyotismo, surgiu como uma nova filosofia gerencial, valorizando o ser humano nas organizações e buscando constantemente a melhoria dos processos e a satisfação dos clientes. Essa abordagem, embora tenha trazido avanços em termos de eficiência e qualidade, também gerou questionamentos sobre a subordinação do trabalhador ao capital.

No contexto da administração pública, as mudanças promovidas pelo Toyotismo abriram espaço para o fortalecimento do neoliberalismo, que propugna a redução da intervenção estatal na economia. Esse contexto desencadeou reformas no aparelho estatal em diversos países, buscando adotar estratégias do setor privado para modernização e aumento da eficiência.

O Toyotismo representou uma importante mudança na forma como as organizações são gerenciadas, influenciando tanto o contexto empresarial quanto a administração pública.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The Second Machine Age**: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company, 2014.

CABRAL NETO, A. **A crise do Estado e a redefinição das políticas públicas**. São Paulo em Perspectiva, v. 11, n. 1, p. 82-89, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, 1994.

LIMA, E. P. **A gestão da qualidade total no setor público**: Uma avaliação crítica da sua aplicabilidade. Revista de Administração Pública, v. 35, n. 3, p. 47-65, 2001.

PEREIRA, L. C. B. Burocracia pública no Brasil: A questão da eficiência e qualidade do serviço público. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, p. 445-464, 2004.

SALERNO, M. S. **Organização do trabalho**: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. São Paulo: Cortez, 1985.

SHIROMA, E. O. **A nova estratégia da produção e do emprego**. São Paulo: Scritta, 1993.



SILVA, L. G. da. Gestão pela qualidade total (TQM) no contexto do toyotismo: uma análise das práticas adotadas por empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 700-721, 2018.

SANTOS, M. A. Gestão participativa e suas influências na motivação e na satisfação dos funcionários: um estudo em empresas do setor de tecnologia da informação. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 17, n. 1, p. 133-158, 2019.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1997.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.