

MODELO TOYOTISTA: REVOLUCIONÁRIO?

Joyce Goncalves Altaf¹
José Luiz Trinta²
Márcio Moutinho Abdalla³

Resumo: O presente trabalho, ensaio teórico, tem como objetivo realizar uma reflexão acerca da relação patrão-empregado. Para isso, está estruturado de forma a apresentar as bases teóricas das relações entre o capital e o trabalho. Partindo da proposta neoclássica e passando pela visão dos neokeynesianos e de Marx, são posteriormente abordadas as transformações que ocorreram e vêm ocorrendo no mundo do trabalho, enfatizando os processos e programas de administração no interior da empresa, a saber: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. Maior atenção é dedicada aos programas que estão dentro do Toyotismo e apresentam-se de forma atual no âmbito da empresa contemporânea onde se destacam os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade), Just-In-Time, os Programas de Qualidade Total, dentre outros. É possível constatar que, a partir da ótica do capitalismo moderno o Toyotismo original vem sofrendo adaptações que o afastam de suas condições institucionais originárias, nitidamente notadas na diminuição das contrapartidas sociais propostas.

Palavras-chave: Modelos de Produção; Relação Capital x Trabalho; Toyotismo.

Abstract: The present work, taken as a theoretical test, aims at reflecting over the relation employer – employee. For this, it has been structured in such a way to present the theoretical bases of the relations within capital and labor. Starting from a neoclassical approach and covering the neo-Keynesian and Marxist approaches, changes that have been happening throughout history are afterwards taken in account, emphasizing business processes and programs

¹ Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá – MADE, e professora das Faculdades Integradas do Instituto Vianna Júnior. E-mail: jgaltaf@yahoo.com.br

² Doutor em Administração e professor/pesquisador do Mestrado Profissional em Administração/IbmecRJ. E-mail: jtrinta@ibmecrj.br

³ Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá – MADE, e professor do curso de administração da Uniabeu – Angra dos Reis/RJ. E-mail: marciomabdalla@yahoo.com.br

within the company, such as: Taylorism, Fordism and the Toyota Model. More emphasis is given to programs related to the Toyota Model and are currently within the contemporary company where the Quality Control Circles, Just-In-Time, Total Quality Programs, among others are highlighted. It is possible to infer that, from the modern capitalism point of view, the original Toyota Model has been going through changes that take it away from its original institutional conditions, observed by the decrease of the social measures proposed.

Keywords: Models of Production; Relationship Capital x Labor; Toyotismo.

1 INTRODUÇÃO

Para analisar o trabalho na sociedade contemporânea faz-se necessário reportar-se à própria concepção da categoria trabalho na teoria marxista. O homem, por ser o único capaz de separar de forma consciente (capacidade teleológica) o ato de concepção e o de execução de um trabalho, possibilita a existência da divisão do trabalho e faz surgir a constante exploração de uns sobre os outros. Considerando que o capitalismo é marcado pela exploração capitalista do trabalhador, configura-se definitivamente a separação entre capital e trabalho, esta favorável à figura do patrão. Desta forma, contratando a força de trabalho, ou seja, utilizando a capacidade muscular e cerebral dos assalariados, o capitalista se apropria simultaneamente do produto acabado e da forma como será elaborado, extraindo daí a mais-valia do trabalhador.

Diversas correntes de estudiosos realizaram diferentes análises da relação patrão-empregado. Segundo os neoclássicos o controle patronal não tem significância, uma vez que é feito através de um contrato onde o trabalhador cede sua força de trabalho e dá poder de decisão ao empresário do modo de produção de determinado objeto. Os neokeynesianos e cambridgeanos consideram o controle patronal como um simples componente da relação operário-empresa que evolui em função da relação de forças entre as classes e, assim como os neoclássicos, desconhece que o domínio capitalista funda-se na produtividade das empresas. Por outro lado, os marginalistas ressaltam que essa concessão do trabalhador só existe devido ao fato desses terem se tornado proletários, ou seja, privados dos meios de produção. Fator este que se constitui em uma das maiores batalhas para a reintegração pelos trabalhadores dos seus meios de produção.

Marx (1974) analisa que o controle patronal nasce com a submissão formal do proletário ao burguês, que surge com a formação do mercado de trabalho, com as transformações das forças de trabalho em mercadoria, com a monopolização dos meios de produção e com a concentração do poder coercivo da sociedade em mãos dos grandes industriais. Em consequência dessa submissão social e jurídica surge a subjugação real do controle operário à tirania das máquinas, que operam fora de seu controle, produzindo conjuntos de mais-valia afirmadores do controle capitalista. O

controle patronal se afirmou durante a Revolução Industrial através da guerra da burguesia contra os artesãos, o que segundo o próprio Marx, se deu de forma brusca, transformando homens criativos em simples executores de tarefas que ocorriam em um ambiente hostil e sem nenhuma condição digna de vida e desenvolvimento. Ressalta-se que este controle tornou-se ainda mais nítido nos Estados Unidos no princípio do século XX, com o surgimento do taylorismo que quebrou o domínio artesão sobre suas capacidades de idealização e produção de seus trabalhos.

Taylor submeteu todo esse processo ao controle indiscutível dos patrões, favorecendo de forma extremamente significativa o capital, que a partir daí, encontrou garantias de expropriação da mais-valia e assegurou seu domínio diante do trabalhador. A implantação do controle de tempos, através do cronômetro, reduziu todos os trabalhadores a um denominador comum e sem capacidade de criação final, restrita à gerência responsável pelo conhecimento das operações e projetos. Deu-se assim, a Organização Científica do Trabalho (OCT) que se estabeleceu de acordo com três princípios: deslocar o trabalho das especialidades para torná-las autônomas dos ofícios e permitir, assim, a realização rápida; separar a concepção da realização e concentrar todos os conhecimentos nas mãos da gerência. O taylorismo estabeleceu os princípios industriais da administração do trabalho e converteu-se na essência da gerência moderna ao desenvolver a tendência capitalista e ao apropriar-se do controle no processo de trabalho. Para Silva (2004) a proposta de operacionalização apresentada Taylor modificou a forma de execução de tarefas. Deve-se destacar que a introdução da OCT nas indústrias, trouxe uma séria revolta aos trabalhadores que passaram a fazer greves e rebeliões contra a apropriação patronal e em busca da retomada do controle do processo de trabalho. Tem-se aí uma das maiores batalhas sociais do século XX e a base de todo o movimento sindical.

As transformações tecnológicas introduzidas pela eletricidade e a eliminação do inventor independente com a formação de escolas de criação, fizeram com que as empresas se desenvolvessem de forma significativa, dando origem aos grandes monopólios existentes até os dias de hoje, como é o caso de empresas como Ford, General Eletric, Du Pont entre outras. O taylorismo surge num momento em que a ciência começa a ser utilizada de forma planejada pelas corporações, para orientar a mudança tecnológica e, da mesma maneira, com que o processo produtivo também se subordinou às exigências do capital, transformando-se em mercadoria, item este fundamental no processo de acumulação de riqueza.

A função patronal apresentou-se mascarada nos primeiros momentos do taylorismo como gerenciamento científico, possibilitando com que as mudanças se tornassem mais brandas no entendimento dos trabalhadores. A subdivisão no interior das fábricas projetou-se para o conjunto das empresas modernas através da departamentalização tanto técnica quanto comercial e financeira. De acordo com Chandler (1990), essa reforma empresarial é um fenômeno tão substancial quanto o taylorismo. A empresa multi unitária tornou-se comum em todos os setores.

As reformas administrativas fizeram com que a própria gerência tomasse as propostas tayloristas em uma grande diversidade de especializações, conservando-se apenas a diretoria que foi convertida nos novos donos das empresas, consagrando a substituição do capitalismo tradicional ou financeiro pelo capitalismo gerencial. Tal modificação pode ser comprovada pela existência do poder de decisão dos grandes acionistas associados à alta gerência.

2 A QUEDA DO MODELO TAYLORISTA

Segundo Stoner e Freeman (1995), a gerência científica sofria influências da ciência tradicional e da concepção newtoniana de previsão e controle dos fenômenos. Já as interpretações modernas desta visão, baseadas no peso da casualidade e no papel das probabilidades, obrigaram à atualização da administração de empresas, com métodos de “pós-gerenciamento” flexíveis. A substituição dos critérios organizacionais por ajustes permanentes provém da anarquia do mercado, da superprodução ou da queda da taxa de lucro. Demonstrando que o taylorismo tem um sólido componente universal, a linha de produção e a super fragmentação do trabalho foram assimiladas por todas as economias capitalistas. Para valorizar o capital, o empresário deve dominar a forma como se produz, e, para que o trabalho assalariado gere mais-valia, o operário deve ser uma peça intercambiável da cadeia de produção. O taylorismo buscou reduzir ao mero gasto fisiológico o trabalho e, desta forma, não levou em consideração fatores determinantes como a educação, cultura e os histórico-sociais. Isso fez com que os operários se revoltassem em diversos momentos, o que demonstrou a inaplicabilidade da OCT nos termos concebidos.

Segundo Gordon (1990 apud Katz, 1995), já nos anos 40, a política de controle patronal nos Estados Unidos foi em grande parte neutralizada devido ao acúmulo de greves, dando lugar aos contratos coletivos, à ligação dos sindicatos e à seguridade social. Além disso, Coriat (1985) destaca que a própria empresa começou a descobrir e divulgar os efeitos negativos da “fábrica-prisão” e o descrédito da OCT se estendeu à sociologia industrial levantando o questionamento para o mundo acadêmico que se deu principalmente na “desumanização do trabalho” e na apresentação de propostas como a participação operária na direção da fábrica e a democracia em seu interior. Vale destacar, que apesar do modelo ser considerado muitas vezes inviável, isso não implicou em sua eliminação, e que, pelo contrário, acabou por atingir outros setores do trabalho já que os capitalistas não podem nunca renunciar seu controle sobre a força de trabalho. A monitoria e a fragmentação das tarefas resultaram em uma série de conseqüências como: o desperdício de materiais e a qualidade de produção deixando claro que o operário perde a capacidade de lidar com os equipamentos modernos e delicados que são introduzidos nas indústrias em busca de uma maior e melhor produção. Destaca-se, portanto, que o conjunto de todos os obstáculos políticos, técnicos e econômicos que o taylorismo criou na produção criou uma opinião de que a OCT é definitivamente oposta à melhoria da produtividade (e obtenção da

qualidade total) na economia contemporânea.

Entretanto, autores como Silva (2004) apresentam uma visão de que, apesar da consciência da mecanização do processo administrativo, não observação das relações humanas existentes nas organizações e a eficiência em sistemas fechados, questionar a validade de seus estudos, bem como sua aplicação e efetividade nas organizações contemporâneas equivale a negar a própria vida organizacional.

Já o ensaio produzido por Braverman (1980) trouxe à tona numerosas críticas a respeito da concepção marxista de controle patronal. Muitas dessas críticas tinham como ponto em comum a consideração de que na relação de trabalho cotidiana o que existia não era uma simples opressão por parte dos patrões, mas sim uma relação de consentimento por parte dos trabalhadores das medidas tomadas pelos empresários. Porém em sua visão, tal fato não correspondia à realidade, tendo como comprovação as constantes manifestações de rebelião por parte dos operários. Dentre os críticos da teoria desenvolvida por Braverman (1980) destaca-se Burawoy (1990), que toma como base suas experiências de trabalho. Sua visão aponta na defesa da tese de consentimento do trabalhador perante a OCT.

A informatização do processo de trabalho também tem como principal função a ampliação do controle patronal sobre o processo de trabalho através do incremento tanto físico quanto mental dos operários sobre o conjunto de atividades de trabalho. Com a informática criou-se a opção de concentrar nas mãos dos empresários as formas de trabalho, desprezando-se a idéia de ampliar o poder de decisão dos trabalhadores que se tornaram apenas técnicos mais especializados. Desta forma, a informática implica em uma nova quebra entre a concepção e a realização das tarefas e um incremento do monopólio do saber.

Como a programação e a definição das máquinas são exclusivas de uma pequena parte da gerência, muito dos avanços tecnológicos ficam restritos pelo controle taylorista e uma série de informações e recursos são pouco aproveitados, fazendo com que grande parte do poder tecnológico fique perdido e o computador que ingressa na fábrica prometendo aliviar o trabalho e aumentar a eficiência, acaba por fortificar o controle patronal e a subordinação do empregado diante deste. O aumento da rotação de tarefas e a flexibilização do trabalho que faz com que um único funcionário possa realizar uma série de tarefas ao mesmo tempo, é considerado por alguns como uma forma de eliminação da rotina e recreio o interesse por sua atividade. Entretanto, isso parece não se verificar com o aumento do número de máquinas que um único trabalhador pode acessar. Tem-se também um aumento da produtividade e conseqüentemente da mais-valia que é expropriada do trabalhador.

A implantação do “círculo de qualidade” é considerada por muitos sociólogos como um contraponto ao parcelamento individual das tarefas, característica essa, central do modelo. O surgimento desses “círculos de qualidade” implica em um reconhecimento de que a fragmentação taylorista resulta inoperante e de que o saber é coletivo. Mas como essa é uma constatação que contrapõe aos anseios de acúmulo capitalista, faz-se o uso desses círculos de acordo com os

moldes capitalistas onde o controle e a distribuição de tarefas se dão de acordo com os princípios da OCT, o que mantém e até mesmo amplia, o controle do capital diante do trabalho. Afinal, a polivalência é uma modalidade de “retaylorização”, ao incrementar o esforço e o cansaço na realização de múltiplas tarefas reduz a possibilidade de se entender aquilo que está se realizando e desta forma cria um trabalhador ainda mais alienado.

Tem-se um taylorismo informatizado onde ocorre um reforço do trabalho sem que este seja pensado e planejado. Ocorre a diminuição da mão-de-obra direta, aumento da subcontratação, dissolução das categorias tradicionais, degradação global do conteúdo do trabalho além do emprego de tempo parcial, trabalho familiar para compensar baixos salários e auto-emprego sem controle do conteúdo do trabalho.

Inúmeras reflexões estão surgindo sobre os impactos provocados pelo processo de reestruturação das forças produtivas o que envolve uma série de aspectos ideológicos e demonstra a profundidade dessas alterações que estão se dando em nossa sociedade. Devido às novas formas de gestão da mão-de-obra e o surgimento de novas tecnologias, muitos autores do pensamento social contemporâneo são radicais a proclamarem a falência da categoria sociológica do trabalho. De acordo com Offe (1994), um dos principais fatores dessa falência encontra-se no próprio meio acadêmico onde ocorreu uma redução muito grande do número de pesquisas científicas centradas na categoria trabalho. Destacando-se entre essas apenas as dos teóricos marxistas que fazem de suas reflexões um instrumento no processo de transformação da ordem estabelecida e defendem os movimentos das massas de trabalhadores como único capaz de elaborar uma verdadeira contra-ofensiva no sentido da re-elaboração dos fundamentos de sua hegemonia ao nível das forças produtivas. Entretanto, tal contra-ofensiva pôs à tona uma das mais sérias crises do movimento operário em toda a sua história, encontrando-se, atualmente, sobre o ponto de vista estratégico “despido”.

Pode-se destacar que essas estratégias revolucionárias foram postas em cheque mediante ao apelo fordista que fundamentou o projeto hegemônico das classes dirigentes sendo, dessa maneira, o reformismo de caráter social-democrático a única alternativa aparentemente viável mediante o compromisso fordista, que acabou por ser superado com a crise dessa ordem social hegemônica. Nesse contexto, os movimentos sociais em uma de suas mais profundas crises de representatividade e expressão, advém do processo mais geral que se encontra nos movimentos de contra tendência erigidos pelas classes dominantes e, sobretudo, à estratégia de grande período de revolução passiva das forças produtivas.

Todo esse quadro provoca a crise contemporânea do capital que se constitui a partir de uma união do modo de produção capitalista em escala mundial, através da qual se pode operar uma transformação qualitativa das relações sociais sobre as quais se dão a acumulação ao nível internacional. Essa crise não é apenas um esgotamento do padrão de acumulação característico do pós-guerra e sim o amadurecimento das relações contraditórias do capitalismo no decorrer dos anos de 1945-70.

Sendo assim, o mundo do pós-guerra emerge marcado pelas grandes transformações na economia capitalista ao nível internacional, que passou a se preocupar com maior intensidade quanto à hegemonia de seu poder e sobre os novos espaços erigidos pela reconstrução da Europa pela II Grande Guerra, a industrialização dos países de terceiro mundo sobre os moldes da exploração social e acumulação. Dentro dessa perspectiva, os países de terceiro mundo receberam os setores que trabalhavam com tecnologia de segunda mão e tinham como principais formas de organização de mão-de-obra o trabalho em escalas, rotinas, em cadeias automatizadas voltadas para produção em série. Ao mesmo tempo em que aumentou a produtividade nas empresas, houve um decréscimo significativo dos direitos dos trabalhadores, enquanto cidadãos e formadores de classe.

O emprego cada vez mais intenso do trabalho precário, a utilização de mulheres e crianças, é adotado como uma alternativa às pressões que começam a surgir da classe trabalhadora a partir da regulamentação das conquistas trabalhistas pelo Estado burguês do tipo welfare. Desta forma, pode ser notado durante todo o decorrer da década de 60 que o valor de reprodução da força de trabalho é expresso nessa relação com o capital em cada formação social e época. Movimentos como o de negros, mulheres, homossexuais e outras articulações da sociedade civil, ainda que desarticuladamente, se unem aos tradicionais movimentos operário e estudantil na contraposição à expansão das bases de acumulação intensiva (de tipo fordista).

3 REFLEXÕES SOBRE O MODELO FORDISTA

O modelo fordista constituiu a base de um longo período de expansão que se manteve intacto até 1973. Nesse período, o capitalismo nos países imperialistas alcançou taxas de crescimento econômico expressivas com o aumento do padrão de vida, a preservação da democracia de massa e diminuição das ameaças de grandes guerras entre capitalistas. Aliando-se ao keynesianismo e ao capitalismo, o fordismo dedicou-se a um surto de expansão internacional atraindo uma série de outras nações.

Vale ressaltar que a derrota dos movimentos operários radicais que ressurgem no período do pós-guerra, preparou o terreno político para os tipos de controle de trabalho e de compromissos que possibilitaram o fordismo. Contudo, nem todos eram beneficiados pelo modelo, sendo possível verificar sinais de insatisfação mesmo no auge do sistema. Existiam alguns setores estavam aptos a participar da negociação salarial, entretanto, outros ainda estavam submetidos aos baixos salários e à precariedade do trabalho. Segundo Katz (1995), os mercados de trabalho podiam ser divididos em um “setor monopolista” e um “setor competitivo”, este mais diversificado e em que o trabalhador estava longe de obter privilégios. Além disso, o conjunto das desigualdades tendia, por sua vez, a acentuar-se diante das elevadas expectativas geradas por um tipo de sociedade fundada no consumo de massa.

O poder dos sindicatos estava fundado em suas capacidades de resistir à perda de habilidade, ao autoritarismo, à hierarquia e à perda do controle do processo de trabalho. Mas coube ao Estado suportar a carga de um descontentamento crescente que culminou em desordens civis por parte dos excluídos. Para isso, ele fez uso de um conjunto de políticas redistributivas que “remediassem” momentaneamente as desigualdades, ficando, assim, cada vez mais claro a sua dependência em ter que levar os benefícios do sistema a todos e de ter de encontrar medidas assistencialistas empregadas de maneira atenciosa aos excluídos de sistema.

Paralelamente aos movimentos dos excluídos, os movimentos de contracultura dos anos 60 formavam uma ala de oposição na medida em que questionavam suas bases de legitimação. Além disso, economistas do Terceiro Mundo também propunham uma série de questões ao modelo que decorria, sobretudo, das formas de domínio capitalista que eram mascaradas por pequenos benefícios que se davam na melhoria do padrão de vida e serviços públicos. Entretanto, esse período de crescimento acelerado encerra-se em 1973 quando a economia capitalista entra em recessão pela primeira vez após a Segunda Guerra Mundial, mergulhando num longo período de dificuldades econômicas e sociais, caracterizadas pela crise do Estado Burguês do tipo welfare e demais instrumentos de regulação do próprio fordismo e de seu compromisso de crescimento sustentado.

A intensidade das competições internacionais aumenta de forma extraordinária tendo como fator principal a busca de novos mercados pelas grandes corporações, movidas pela queda da produtividade e lucratividade. Além disso, utiliza-se da separação de concepção e execução sendo que o trabalho mental deve sair das oficinas e ser projetado em um departamento específico para o planejamento, bem como da utilização do monopólio de conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e também sua forma de execução.

Particulariza-se o taylorismo como controle do trabalho exercido pelo capital através do controle das decisões que são tomadas no decorrer deste. Entretanto, deve-se destacar que o mesmo é uma forma avançada de controle do capital sobre o processo de trabalho no qual o capital despedia da habilidade do trabalhador, tanto na execução de funções simples, quanto nas mais complexas.

A linha de produção e a fragmentação excessiva do trabalho foram assimiladas por todas as economias capitalistas, demonstrando que o taylorismo tem um sólido componente universal. Para valorizar o capital, o empresário deve definir a forma como se produz, e, para que o trabalho assalariado gere mais-valia, o operário deve ser uma peça intercambiável da cadeia de produção. Deve-se destacar que essa expansão não se deu apenas no âmbito empresarial atingindo tanto o trabalho no âmbito administrativo, comercial, quanto profissional. A OCT passou das fábricas para os escritórios onde a rapidez e a destreza tomaram o lugar das atividades antes muito lentas e burocráticas.

Os próprios engenheiros de produção e os novos técnicos qualificados, que na origem do taylorismo haviam atuado com artífices da “organização científica” convertem-se com o tempo

em vítimas dos métodos super-especializados e a racionalização, a divisão de tarefas, a simplificação de tarefas são introduzidas em suas atividades cotidianas. Diante deste contexto, retêm-se os movimentos dos trabalhadores através da utilização de ferramentas fornecidas pelo próprio capital e ao mesmo tempo, desloca-se o trabalho como a unidade dominante do processo de produção.

Na tentativa de se desenvolver a proposta de Taylor enquanto processo de trabalho organizado, o modelo desenvolvido por Henry Ford, fornece uma série de aparatos na medida em que busca auxílios dos elementos objetivos do processo (trabalho morto) para objetivar o elemento subjetivo (trabalho vivo). Sendo assim, pode-se concluir que um (o fordismo) utiliza-se dos princípios do outro (o taylorismo) e os coloca diretamente na prática, obtendo, então, uma exacerbação maior de trabalho excedente.

O fordismo pode ser sucintamente explicitado, como uma forma de fixar o trabalhador em um determinado ponto de trabalho, com as ferramentas especializadas para a execução dos diferentes tipos de trabalho, e transportar através da esteira o objeto de trabalho em suas diferentes etapas de acabamento, até sua formação como mercadoria. Dessa forma, caracteriza a “sindicalização” da proposta de Taylor na medida em que este procura administrar a forma de execução de cada trabalho individual. A proposta realiza-se de forma coletiva, utilizando a esteira. Entretanto, deve-se ter claro que a ciência tende a interferir de forma diferenciada no fordismo e no taylorismo, afinal a máquina por sua própria natureza, é a ciência posta a serviço da produção sendo, portanto, através do aperfeiçoamento da maquinaria, a melhor forma de ampliação do tempo de trabalho excedente. Por outro lado, o taylorismo é observado como um processo de administração dos tempos e movimentos do trabalho vivo, pois existe uma diferença indispensável quando se refere ao papel da ciência na produção, afinal, a questão de até onde se pode exigir do movimento humano não é solucionado pela ciência. Sendo assim, no caso do taylorismo, o conhecimento científico apresenta-se apenas como um suporte do capital.

Devido às suas características que favorecem diretamente o capital, na atualidade, o modelo japonês tem sido copiado em todo o mundo com a finalidade tanto de incrementar a produtividade, quanto de repetir a expansão exportadora nipônica que se deu nas últimas décadas. Entretanto, é de fundamental importância destacar que o “coração” do taylorismo não está nas inovações administrativas nem na utilização de tecnologia informatizada, mas no controle patronal do processo de trabalho.

Até a década de 70, a forma de trabalho no Japão era considerada obsoleta. Entretanto, na década seguinte inspirou as iniciativas patronais de flexibilização do trabalho nos EUA e na Europa. Isso se deu devido à implantação de uma dualidade do trabalho com a existência de um núcleo formado por trabalhadores estáveis e uma grande massa explorada de trabalhadores rotativos. Essa fragmentação do mercado de trabalho é um traço central do toyotismo e se deu devido a dois fatos. O primeiro fator onde se formou o núcleo estável ocorreu devido à enorme perda de funcionários experientes, causada pelo pós-guerra e se fortaleceu com base em um sistema salarial altamente individualizado. Já a formação do núcleo instável e que corresponde

à maioria dos trabalhadores, se verifica devido à resistência da grande massa excessiva de mão-de-obra no mercado que se sujeita a um regime de exploração constante e com vínculos cada vez mais restritos com a empresa. Entretanto, a euforia dos primeiros momentos de implantação do toyotismo não se encontra constante, afinal muito de seu caráter exportador foi perdido juntamente com o aumento do desemprego e o enfraquecimento da mão-de-obra, o que explica a debilitação do sentimento da vinculação com a empresa e também desse modelo que deixa evidente que se organiza na franca exploração de mão-de-obra.

O fordismo pode ser descrito como uma combinação de produção em série com consumo em massa, que vinculado à intervenção do Estado “benfeitor”, teriam dado lugar aos “regimes de acumulação” da etapa pré-informática. Em seguida, surgiram o toyotismo, em algumas economias avançadas, o neo-toyotismo em países atrasados e o pós-fordismo em nações de grande desenvolvimento onde se destaca a Alemanha, que alcançou um extraordinário perfil exportador, incrementando, simultaneamente através de uma política social de altos impostos e salários.

Diferente do toyotismo desumanizado do Japão e do pós-toyotismo liberal, o pós-fordismo destaca-se por seu caráter mais humano e sua preocupação com os recursos humanos e, de acordo com alguns estudiosos, pode-se destacar como o exemplo mais ponderado do bom uso de novas tecnologias. Entretanto, os capitalistas alemães sinalizam que a falta de colocação da produção no mercado internacional, ou seja, sua falta de competitividade reside nos “altos custos salariais” e nos “excessos de seguridade social”. Essa afirmação capitalista fez com que ocorressem algumas mudanças no modelo pós-fordista, pois sua alta qualidade acabou por transformar-se em um empecilho na competição com modelos como o toyotismo e os Alemães acabaram por fazer constantes elogios a Taiwan e outros seguidores do modelo. Nota-se aí que ao invés de se desenvolverem e propagarem modelos mais “humanos” como o alemão, tem-se tido um avanço da precariedade do trabalho e do aumento da exploração do trabalhador por parte do capitalista.

No quadro da competitividade mercantil, a internacionalização da economia, em vez de facilitar a difusão universal dos progressos técnicos, atua como uma ameaça às condições de vida dos países mais desenvolvidos. Destaca-se dessa forma que o pós-fordismo é uma criação artificial que tenta amenizar as constantes desigualdades capitalistas em questão, que no decorrer dos anos 70 e 80 encontra-se em um período de intensa reestruturação produtiva, política e também social. Uma série de novas situações no interior das organizações industriais e da vida política e social vem sendo colocadas em prática e são diretamente acompanhadas por uma série de fatores como o desemprego estrutural, o enfraquecimento do poder sindical, a constante substituição de uma função por outra, ou seja, uma verdadeira reestruturação do mercado.

4 A CONCRETIZAÇÃO DO TOYOTISMO

Muitas vezes, a sociologia do trabalho não ressalta a construção do toyotismo como decorrente de um processo de intensa luta de classes e que veio a dar uma nova estrutura no mundo das organizações. Pode-se dizer que foi nos anos 80 que o modelo alcançou seu auge, passando a representar o “momento predominante” do complexo de reestruturação produtiva. Isto se deu devido ao sucesso da indústria manufatureira japonesa na concorrência internacional.

Durante os anos 70 e 80, diversas técnicas foram importadas do Japão, como os CCQs, o kanban/just-in-time, TQC, técnica dos 5S's, TQM, dentre outras. Na verdade, o toyotismo assumiu um caráter universal em decorrência das próprias exigências do capitalismo mundial, das novas condições de concorrência e de valorização do capital emergidas a partir da crise capitalista dos anos 70. Isto significa que o capitalismo não pode mais ser reduzido às condições históricas de sua gênese, mas à nova estrutura da concorrência capitalista no cenário de crise de superprodução, onde se encontra a perspectiva de “mercados restritos”. O toyotismo não pode ser considerado como um novo modelo de regulação do capitalismo, no estilo da Escola da Regulação. De acordo com o potencial heurístico, o conceito é limitado à compreensão do surgimento de uma nova lógica de produção de mercadorias, novos princípios de administração da produção capitalista, de gestão da força de trabalho, cujo valor universal é constituir uma nova hegemonia do capital na produção, através da captura da subjetividade operária pela lógica do capital. Na verdade, ele é considerado um estágio superior de racionalização do trabalho, que não necessariamente rompe com a lógica do fordismo, sendo denominado por muitos autores de “neofordismo”.

Considera-se o toyotismo como a mais radical e interessante experiência de organização social da produção de mercadorias, sob a era da mundialização do capital. Ela de um lado, é adequada às necessidades da acumulação do capital na época da crise de superprodução e, de outro, ajusta-se à nova base técnica da produção capitalista, onde é capaz de desenvolver plenas potencialidades de flexibilidade e de manipulação da subjetividade operária. Nos anos 80, seus princípios organizacionais tenderam a ser adotados por várias corporações transnacionais nos EUA, na Europa e na Ásia e até mesmo na América Latina. No entanto, deve-se ter clareza que estes princípios se adaptaram às particularidades concretas da produção de mercadorias, surgindo assim como o “momento predominante” do complexo de reestruturação produtiva.

O aspecto original do toyotismo é articular a continuidade da racionalização do trabalho, intrínseca ao taylorismo e ao fordismo, com as novas necessidades da acumulação capitalista, conseguindo inclusive, superar alguns aspectos predominantes destas formas de gestão. Porém, deve-se ter clareza, de que no toyotismo existe por trás da intensificação do ritmo do trabalho uma nova repetição. Assim como o taylorismo e o fordismo, o objetivo supremo do toyotismo, ou da “produção enxuta”, continua sendo o de incrementar a acumulação do capital, por meio da produtividade do trabalho. No entanto, cabe ao toyotismo articular, na nova etapa da

mundialização do capital uma nova forma organizacional capaz de aprofundar e dar uma nova qualidade à subsunção real do trabalho ao capital, inscrita na forma material do capitalismo da Terceira Revolução científica e tecnológica.

O toyotismo é uma forma organizacional que irá propiciar, com maior poder ideológico, os apelos à administração participativa, salientando o sindicalismo de participação e os CCQs ; reconstituindo, para isso, a linha de montagem e instaurando uma nova forma de gestão da força de trabalho. Esse modo de produção não possui a pretensão de instaurar uma sociedade “racionalizada”, mas apenas uma “fábrica racionalizada”. É a partir do processo de produção interno que ele procura reconstruir a hegemonia do capital, instaurando de modo pleno, a subsunção real da subjetividade operária pela lógica do capital. Na medida em que reduz o nexo da hegemonia do capital apenas à esfera interna, não o amplia além da cadeia produtiva central, para o corpo social total, o modelo permanece limitado em sua perspectiva política, principalmente se o compararmos ao arranjo fordista. Por isso, sob ele, tem-se o aprofundamento da contradição entre racionalidade intra-empresa e irracionalidade social. Ressalta-se que no Brasil o modelo toyotista teve um desenvolvimento pautado por particularidades locais.

4.1 A visão do modelo toyotista no Brasil

No Brasil, é possível identificar três surtos de reestruturação produtiva: o vinculado à instauração da grande indústria de perfil taylorista-fordista que ocorre a partir de meados dos anos 50, no governo JK; o ocorrido na época do “milagre brasileiro”, na ditadura militar, na passagem dos anos 70; o terceiro surto vincula-se à época de crise do capitalismo brasileiro, onde predomina um novo padrão de acumulação capitalista, denominada de acumulação flexível e que tem como “movimento predominante” o toyotismo. Este surto ocorre a partir dos anos 80, com maior impulso nos anos 90, sob a era neoliberal. É denominado o novo complexo de reestruturação produtiva, vinculado à Terceira Revolução Industrial e à proliferação dos novos paradigmas de organização industrial. É a partir deste período que surge com maior rigor a crise do sindicalismo no país.

No plano da gestão da produção, o toyotismo instaura uma racionalização do trabalho, que por ocorrer sob o capitalismo manipulatório, constitui seus nexos essenciais, pela inserção engajada do trabalho assalariado na produção do capital. Estes nexos instauram uma “flexibilidade interna”, constituída no coletivo do trabalho, na cadeia de produção e são capazes de contribuir para os ganhos de produtividade buscados pela nova gestão da produção. Um dos aspectos mais marcantes no processo de ruptura entre o taylorismo/fordismo e o toyotismo é de que este provoca a instauração do operário polivalente vinculado à necessidade da produção, além de incentivar a participação crescente dos trabalhadores nos projetos de produtos e processos de produção, pelo incentivo às suas sugestões para o aperfeiçoamento dos mesmos. O toyotismo entrou no Brasil em meados da década de 80, trazido, principalmente, pelas grandes corporações

multinacionais que já adotavam esse modelo em seus países de origem. Entretanto, a forma em que esse modelo foi aqui introduzido deveu-se a uma série de aspectos de outras partes do mundo, fazendo assim, com que fosse denominado de “toyotismo à brasileira”, perdendo muitos aspectos de sua concepção originada no Japão, onde foi um programa que contou com a participação direta do Estado, numa linha keynesiana, garantindo à seriedade do programa, o crescimento dos salários, a participação nos lucros, uma educação básica de qualidade, um sistema eficiente de saúde para os trabalhadores e suas famílias. No Brasil há uma proposta de Estado neoliberal, que deixa com a classe empresarial toda a liberdade de implementar mudanças sem preocupações sociais, que não cumpre os seus papéis fundamentais na educação, saúde e outras áreas sociais e, sobretudo não tem um projeto econômico consistente.

Na década de 90, pode-se dizer que houve a passagem de um toyotismo restrito para um toyotismo sistêmico, onde se desenvolveu uma nova ofensiva do capital na produção, com impactos decisivos sobre o mundo do trabalho, que passou a ser caracterizado pela fragmentação de classe, no interior do pólo “moderno” do proletariado brasileiro organizado. Neste contexto, o toyotismo sistêmico pode ser caracterizado por um lado pela amplitude e intensidade dos nexos contingentes do toyotismo, voltados para a captura da subjetividade operária. Por outro lado, há a preservação da super exploração do trabalho como dimensão estrutural da própria acumulação capitalista e a reprodução ampliada de uma precariedade (e exclusão) no interior do mundo do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve-se, no entanto, ter clareza de que as bases do toyotismo se alteram, acompanhando o desenvolvimento do capitalismo e até mesmo da própria luta de classes. Assim, frente à crise do capitalismo no Japão nos anos 90, pode-se perceber que os “mercados internos” das empresas, o emprego vitalício e o salário por antiguidade, por exemplo, estão sendo revistos pelas corporações transnacionais sediadas no Japão. Diante disto, verifica-se que a generalização universal do toyotismo deve ser ajustada de acordo com as novas realidades sócio-históricas da concorrência capitalista mundial. A partir dos anos 80, em decorrência da lógica da modernização capitalista, as contrapartidas sociais clássicas do toyotismo tenderam a ser precarizadas, revistas e até mesmo abolidas pelo capital, com suas condições institucionais originárias, sendo negadas em virtude de seu próprio desenvolvimento mundial.

Frente a todas as mudanças expostas, é possível afirmar que o mundo do trabalho vem sofrendo grandes mudanças marcadas principalmente pela extrema exploração do trabalhador, terceirização, precariedade, enfraquecimento dos sindicatos e pela necessidade constante de aperfeiçoamento profissional.

Apesar da preocupação crescente das organizações com qualidade e competitividade, e das experiências sobre gestão participativa estarem sendo divulgadas pela empresa como modelos a serem seguidos, verifica-se que o discurso está muito distante do que se observa na prática. Nota-se que a implantação de programas de qualidade que se dizem direcionados à participação dos funcionários, limita-se em sua maioria, a estratégias de envolvimento e endomarketing, com o objetivo de melhor apresentar a proposta aos trabalhadores.

É neste ponto que o maior risco de fâlcia dos programas de qualidade estabelecidos pelo toyotismo está presente. Seu entendimento de forma restrita faz com que o processo de qualidade seja implantado dando ênfase apenas ao que se refere a processos e produtos, não atingindo a qualidade de vida dos trabalhadores, que se queixam cada vez mais de uma rotina estressante de trabalho, da subutilização de seus potenciais e talentos, além de condições de trabalho inadequadas. Em consequência desses problemas, que estão relacionados à insatisfação no trabalho, têm-se o absenteísmo, a rotatividade elevada, os acidentes de trabalho, que têm como efeito a deficiência mental e física dos trabalhadores, atingindo também a produtividade.

O grande destaque no aspecto social das organizações não se constitui em uma preocupação humanitária do empresariado e sim em uma estratégia de aumento de produtividade, pois o ponto de partida é o entendimento de que os Projetos de Qualidade Total, fundamentais para o sucesso dos produtos no mercado, têm no fator humano um diferencial de competitividade, incluindo tanto o comprometimento quanto a satisfação de certas necessidades dos funcionários.

Desta forma, a busca da qualidade apenas com ênfase no produto faz com que as relações de trabalho se tornem mais tensas afinal, o trabalhador passa a se posicionar apenas como apêndice do processo produtivo e vê seus interesses e possibilidades de participação – formação de comitês e grupos de sugestão – cada vez mais distante da sua realidade.

Além disso, ressalta-se que a busca incessante pela rentabilidade e qualidade tem sido acompanhada de demissão em massa e implementação de processo de terceirização, o que enfraquece os funcionários e induz seu comprometimento com as metas da organização. Com isto, pode-se notar que as grandes empresas, detentoras da maior parte do capital, passam a ficar com a parte mais rentável da produção, deixando, assim, para as pequenas e médias empresas, predominantes no Brasil, terceirizados ou autônomos, as parcelas menos rentáveis da produção, que são efetivadas por trabalhadores contratados de forma mais precária, e que mesmo assim acabam sendo “iludidos” pelas novas formas de trabalho, pois se sentem parceiros de seus antigos empregadores e capazes de decidir tanto sua jornada quanto o próprio ambiente de trabalho. Porém, acabam por não se dar conta que juntamente com estas mudanças, perdem-se também seus vínculos e garantias antes existentes.

As políticas de gestão baseadas na Qualidade Total e na terceirização procuraram na verdade desestruturar os coletivos de trabalho, estimulando a concorrência entre os trabalhadores, ao mesmo tempo em que buscaram o envolvimento e a cooperação, mesmo que forçada, dos empregados. Além disso, foi também um combate definido contra os sindicatos, contra a

organização nos locais de trabalho e contra qualquer foco de oposição à empresa.

Assim sendo, uma conclusão possível acerca da manutenção do modelo é a necessidade da existência de um excesso de mão-de-obra, obrigando o trabalhador a aceitar suas imposições, que levarão à terceirização, subcontratação e a conseqüente perda da expressão sindical, tal fato explicado e/ou justificado pela necessidade do lucro e da competição globalizada.

Finalizando, pode-se identificar um afastamento do modelo toyotista original, enquanto modelo de reestruturação produtiva, dos aspectos sociais em função da constante redução das contrapartidas, bem como da crescente exploração da classe trabalhadora que se torna cada vez mais volátil e infiel a empresa, o que acarreta não somente em custos operacionais, mas também de qualidade e imagem organizacional.

6 REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do Mundo do Trabalho. 6.ed. São Paulo: Cortez, 1999.

_____. **Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 2.ed. São Paulo: Bomtempo, 2000.

BORGES, C. F.; CARDOSO, F. S.; CAPELLE, M. C. A. As novas abordagens para as organizações ditas “pós-burocráticas”. **Anais do XIII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de nov., 2006.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista.** 3. ed., trad. de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

BURAWOY, M. **A Transformação dos Regimes Fabris no Capitalismo Avançado.** Revista Brasileira de Ciências Sociais. n.13, ano 5, pp. 29-50, 1990.

BOURDIEU, Pierre. **The forms of capital.** In: _____. Soziale Ungleichheiten (Soziale Welt, Sonderheft 2). Goetting: Otto Schartz & Co., 1983. p. 183-198. Título Original: “Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital”.

CAPRA, F. **As Conexões Ocultas.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CHANDLER Jr., A. D. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism.** Cambridge, MIT Press, 1990.

CORIAT, B. **O Taylorismo e a Expropriação do Saber Operário.** In: PIMENTEL, Duarte et al (orgs.). Sociologia do Trabalho. Lisboa: A Regra do Jogo, 1985.

EDWARDS, R. **Contested Terrain.** New York, Basic Books, 1979.

KATZ, C. **Novas Tecnologias: críticas da atual reestruturação produtiva.** São Paulo: Xamã, 1995.

MARX, K. **O Capital**: Volume 1. Tradução de: J. Teixeira Martins e Vital Moreira. Centelha Promoção do Livro, SARL, Coimbra, 1974.

OFFE, Claus. **Capitalismo Desorganizado**: Transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

ROCHA, F., IOOTY, M., FERRAZ, J. C. **Desempenho das Fusões e Aquisições na Indústria Brasileira na década de 90**: a Ótica das Empresas Adquiridas. Revista de Economia Contemporânea. 5ª edição – especial. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/revista/1ng/pt/artigos_publicados.php Acesso em 05 de ago.de 2008.

SILVA, F.N.S. Administração Científica. Observando antigos paradigmas e conceitos fundamentados em Teorias e modelos “Terroristas”, e entendendo os Princípios Fundamentais do Modelo “Taylorista” da Administração Científica. Revista UNIPLI. v.4, n.1, p.7-16, 1.sem.2004.

SILVA; L. P. F. Pós-fordismo ou neofordismo? Ensaio e reflexões sobre a realidade no mundo do trabalho. **Anais** do XIII SIMPEP, Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de nov., 2006.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

Recebido em: 15/05/2009

Aceito para publicação em: 10/08/2009