

# FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: APONTAMENTOS PARA UMA “ANTI-SOCIOLOGIA DO TRABALHO”

ERIKA BATISTA\*

---

**Resumo:** A globalização, ou mundialização, compreende o avanço da forma de sociabilidade capitalista pelo globo a partir de uma lógica produtiva universal, que combinada às particularidades regionais, compreende a transformação das relações sociais. Os variados métodos de gestão organizacional atuam como disciplinadores do trabalho e extrapolam a dinâmica do processo produtivo, assumindo caráter social. Fordismo, taylorismo e toyotismo são expressões particulares de um mesmo fenômeno: o controle do processo de trabalho pela dinâmica da acumulação. Nesta perspectiva, analisar tais fenômenos sob a ótica etapista ou sem observar as conexões entre processos de ruptura com continuidade, conduz à interpretações limitadas ou equivocadas que não consideram a essência social dos fenômenos, restringindo-os ao espaço produtivo. Daí a importância de um enfoque que considere a mundialização capitalista em consonância com as transformações das relações sociais de trabalho, entendidas como expressões históricas que se articulam dialeticamente.

**Palavras-chave:** mundialização; organização do trabalho; fordismo; taylorismo; toyotismo.

---

## INTRODUÇÃO

Diversos trabalhos consagrados nas ciências sociais apontam e analisam as transformações do referido “mundo do trabalho” a partir de suas caracterizações no espaço produtivo e suas reverberações no plano social. Contudo, são poucos os que o fazem a partir de uma perspectiva genuinamente dialética, que considere os diferentes momentos da organização do trabalho numa relação de ruptura e continuidade, e que por sua vez, constituem-se em transformações sociais, que extrapolam o “chão de fábrica” e alcançam todas as dimensões sociais.

O objetivo maior deste texto não é abarcar todas as relações apontadas, e tampouco

apontar as limitações ou incongruências dos estudos que trabalham sob uma perspectiva etapista, e sim, construir uma argumentação que priorize uma análise genuinamente dialética, que aponte as rupturas e continuidades entre as formas de organização do trabalho fordista, taylorista e toyotista, ressaltando seu caráter social. Considerando algumas interpretações “clássicas” no interior das ciências sociais, o objetivo específico é fornecer breves apontamentos para se pensar uma “anti-sociologia do trabalho”, no sentido de contrariar tais perspectivas que analisam o tema, especificamente quando tratam da tríade fordismo-taylorismo-toyotismo, por meio de um viés etapista.

A orientação teórico-metodológica destes apontamentos compreendeu o materialismo histórico dialético, estabelecendo uma conexão entre

o conhecimento teórico e a realidade histórica objetiva, a fim de não ceder às armadilhas metodológicas que escondem a *essência da coisa em si*, e apresentam o fenômeno como concreto. (KOSIK, 1995) Partindo de uma conceituação sobre globalização, ou melhor, sobre o caráter da mundialização capitalista, enquanto movimento de expansão da forma de sociabilidade capitalista pelo globo, articulam-se as transformações nas relações sociais de produção aos momentos particulares que conformaram formas de organização do trabalho aparentemente diferentes, que, no entanto, conserva a mesma essência, a do controle sobre o trabalho.

### O CARÁTER DA MUNDIALIZAÇÃO CAPITALISTA

A banalização do conceito de globalização ofusca sua natureza real, que é a natureza da expansão do capitalismo durante o século XX, como Marx indicava já em 1848, a formação de um mercado mundial<sup>1</sup>. Também Chesnais se refere a este movimento global da acumulação capitalista, chamando-o de *mundialização do capital*, esfera financeira. (CHESNAIS, 1996; 1999; 2005)

Ianni também aponta parte de sua análise sobre o processo de mundialização capitalista nesta direção. A respeito do papel do Estado-nação, a análise de Ianni sugere sua redefinição, “que perde algumas das suas prerrogativas econômicas, políticas, culturais e sociais, debilitando-se. Aos poucos, algumas dessas prerrogativas aparecem nas decisões e atividades de empresas multinacionais e organizações multilaterais” ou co-atuação em nome dos interesses corporativos. (IANNI, 2005: 41)

Na verdade, tal debilitação do poder de Estado, em sentido clássico, deve ser entendida não como não-intervenção do Estado nas suas respectivas esferas - econômicas políticas, culturais e sociais - mas, ao contrário, como não intervenção nas atividades das empresas trans e multinacionais, nos negócios de tais companhias, ou seja, uma intervenção total do Estado no aparelho jurídico-administrativo de cada país que viabilize a acumulação do capital para as corporações por meio de uma concepção de “Estado mínimo”. Como afirma Mazzeo, “em seu aspecto formal, tem a proposta de uma estrutura estatal mais ágil, porém, constitui-se, de fato, na privatização de todas as instâncias fundamentais do Estado,

coerentemente alojada dentro da visão globalizadora neoliberal, que busca transferir as atribuições do Estado para as grandes corporações privadas”. (MAZZEO, 1995: 59)

A expansão do capitalismo a partir da permanente revolução de seus meios de produção carrega consigo um processo também permanente de transformação das relações de produção, em outras palavras, transforma as formas de trabalho para torná-las adequadas à expansão, e, portanto, as relações sociais. Em cada momento de desenvolvimento das forças produtivas as relações de trabalho correspondentes criam e recriam o campo de batalha entre detentores dos meios de produção e vendedores de força de trabalho, com novas formas de opressão e resistência.

### A ORGANIZAÇÃO FORDISTA DO TRABALHO PARA ALÉM DA LINHA DE MONTAGEM

No início do século XX, o modelo de organização do trabalho de Henry Ford caracterizou um destes momentos<sup>2</sup>. A indústria automobilística fordista sistematizou o trabalho mecanizado via esteira de montagem. Com a padronização de poucos modelos, no início o carro modelo T de cor preta, Ford customizou a produção de carros em série, e que, após a Segunda Guerra, ao lado dos métodos desenvolvidos por F. Taylor, pode abastecer o consumo de massa.

Para subordinar a força de trabalho ao ritmo extenuante da produção e orientado pelo “princípio da justiça”, Ford organizou a produção a partir de uma nova lógica, a do pagamento de altos salários a fim de ocultar o antagonismo inerente à relação capital-trabalho. Em “*Os princípios da prosperidade*”, Ford contraria algumas análises que classificam seu método de organização do trabalho como mera composição dos princípios da organização taylorista, deixando claro não só como se organizou a idéia para o modelo produtivo da Ford Motor Company, como também os valores moralistas e funcionalistas com os quais identificava sua lógica de trabalho. (FORD, 1967)

<sup>1</sup> Devido ao não consenso sobre o conceito de globalização, e ou sua banalização, utilize-se a perspectiva desenvolvida por Marx para indicar o desenvolvimento e a expansão capitalistas em sua tendência mundial. (MARX, 1998)

<sup>2</sup> As formas de reestruturação produtiva e sua reverberação na organização da sociabilidade do capital são polêmicas, e daí a indeterminação de seus respectivos conceitos. Desta forma, o artigo trata as formas de organização do trabalho como processos das relações sociais de produção e a partir de seus principais expoentes.

Em seu “manual” de gerenciamento do trabalho e produção, Ford expôs os princípios que haviam levado as empresas Ford pelo caminho do sucesso, muitos dos quais, inclusive, serão desenvolvidos e sofisticados pelo método de gerenciamento da empresa japonesa Toyota, como: esboço de uma “captura” da subjetividade do trabalhador a partir da dedicação integral à atividade, organização descentralizada da produção e redução dos níveis hierárquicos como forma de combate ao poder gerencial, responsabilização individual, incitação da competição e gestão por iniciativa e incentivo dos trabalhadores, esboço da gestão participativa, rodízio de tarefas, programas de educação instrumental promovido pela Escola Industrial Henry Ford, programas de *trainee* e responsabilidade social. (Ibid: 41; 73-78; 86; 314-315)

Houve um embate com a lógica industrial predominante no início do século XX, em que a diminuição dos custos de produção se dava via redução de investimento do capital variável (KV), ou seja, com o pagamento de baixos salários. O modelo fordista só veio a se universalizar ao lado dos métodos de racionalização de Friederick Taylor e do Estado regulador de Keynes após a II Guerra, quando a tendência de equilíbrio do mercado deu sinais evidentes de esgotamento e criou um novo momento para o capitalismo.

Na teoria clássica, a “Lei de Say” havia sugerido que toda produção gerava sua própria demanda, e assim, todos os fatores de produção seriam ocupados na economia, forçando o sistema ao equilíbrio do pleno emprego das forças produtivas. A liberdade de mercado, sem intervenção do Estado, era fundamental para manutenção do equilíbrio natural entre oferta e demanda, e as crises econômicas seriam resultados de más administrações políticas e ou catástrofes naturais, ao contrário de uma deficiência no próprio sistema capitalista. Para os neoclássicos a questão era manter este equilíbrio.

Acontece que as duas guerras mundiais haviam devastado a Europa e o mundo estava cindido entre os pólos capitalista e socialista-soviético, contrariando o princípio de auto-equilíbrio e pleno emprego. O pós-guerra foi um período de tumulto econômico e social, provocado pela crise capitalista e pelos esforços de guerra, e que foi agravado com o retorno dos soldados, que mutilados ainda encontraram suas casas destruídas e não tinham perspectivas. Neste contexto, as idéias de Keynes e Ford eram oportunas para o capital se reconstruir e superar mais uma crise de acumulação.

O sistema keynesiano rejeitava o princípio de auto-equilíbrio e pleno emprego, admitindo que a economia se realizava através de ciclos de expansão e contração, cujas crises seriam períodos de flutuações econômicas. Keynes partia do pressuposto de que havia uma propensão a poupar, daí a falta de dinamismo econômico e a necessidade de uma esfera superior a capitalistas e trabalhadores que captasse esta propensão e a direcionasse para investimentos produtivos úteis, ativando mais um ciclo virtuoso para a expansão. (HEIMANN, 1971)

A forma de captação dos recursos teoricamente poupados seria a arrecadação de impostos, tanto de capitalistas como de trabalhadores, aumentando a exploração da força de trabalho, que pagava em dobro, na expropriação da mais-valia no processo produtivo e no pagamento dos impostos. Diante da desmantelamento do mundo capitalista e da ofensiva socialista, o ideário keynesiano caiu como uma luva e o projeto de reconstrução capitalista foi encampado pelos social-democratas. O Estado regulador de Keynes se compôs no chamado Estado do Bem-Estar, — *Welfare State* —, na Europa, e no Estado desenvolvimentista na América Latina, que, *grosso modo*, significou as reformas capitalistas para que o processo de acumulação continuasse.

Apesar de conservar as bases do modo de produção capitalista, essa foi uma fase diferente, em que reformas significativas, para os trabalhadores e para o capital, foram levadas adiante. O *Welfare State*, inspirado na idéia do Estado providência bismarckiano do fim do século XIX (HEGE; DUFOUR, 1992; BRUNHOFF, 1982), funcionou com o objetivo de atenuar o descontentamento e agitação social, evitando que o bloco socialista pudesse avançar e oferecer os benefícios que a classe trabalhadora não dispunha no mundo capitalista.

O modelo de produção em massa fordista foi universalizado e combinado com as técnicas de administração científica tayloristas, ao passo que foram ampliados diversos direitos sociais - não só pela benevolência estratégica do Estado, mas, principalmente, pelas pressões exercidas pelos trabalhadores através das lutas operárias - como previdência social, seguro desemprego, saúde pública, dentre outros, o que suavizou temporariamente o conflito inerente à relação capital-trabalho. (BRAGA, 1995; BIHR, 1998)

O Estado social-democrata funcionou como mediador de um “pacto conciliatório” entre capitalistas e trabalhadores, necessário para a reconstrução do mundo capitalista. O Estado

arrecadava os impostos e assegurava certos direitos trabalhistas, o patronato se comprometia com o pagamento dos altos salários inspirados no modelo produtivo de Ford e os trabalhadores suportavam as formas fordistas-tayloristas de exploração do trabalho.

Até 1973-74 o modelo do Estado de Bem-Estar garantiu um ciclo virtuoso de crescimento com baixas taxas de desemprego (dando margem ao retorno da teoria clássica do pleno emprego das forças produtivas). O período também ficou conhecido como “Os Trinta Gloriosos”, quando se realizou a sociedade do consumo em massa e a tríade capital-trabalho-Estado foi capaz de administrar minimamente as contradições internas da expansão capitalista. As condições postas objetivamente no âmbito produtivo modelaram a organização social do capital para além da linha de montagem.

#### **A ORGANIZAÇÃO TAYLORISTA DO TRABALHO PARA ALÉM DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

Os “Trinta Gloriosos” foram caracterizados pelos ganhos de produtividade, oriundos da robotização e mecanização do trabalho, aperfeiçoadas pelas técnicas tayloristas de parcerização e decomposição do trabalho em tempos precisos. A preocupação de Taylor era o desperdício, assim como para Ford, e instituir uma organização racional do trabalho em termos científicos significava “indicar a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários. [...] provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição”. (TAYLOR, 1990: 23)

As normas, princípios e leis “científicas” de Taylor visaram, sobretudo, a exploração do trabalho em seu limite máximo, e daí o estudo minucioso do tempo e movimentos. A racionalização da produção consistiu em parcelar o ofício do trabalho em movimentos básicos, que pudessem ser descritos, cronometrados e transmitidos rapidamente a qualquer trabalhador, sendo um dos pontos fundamentais a separação entre os momentos de planejamento e execução do trabalho.

Se havia algum resquício de saber artesanal e autônomo, a organização taylorista solapou, condensando-o em normas e técnicas padronizadas e reduzindo-o a um denominador comum. Esta “cientifização” do processo de trabalho foi além de uma mera inovação no campo administrativo para a melhoria da organização do

trabalho, constituindo o controle patronal sobre a atividade de trabalho e ultrapassando os limites da administração científica.

Tal como Ford, Taylor também desejava ocultar o antagonismo inerente na relação capital-trabalho. São muitos os pontos de continuidade entre o modelo fordista e o taylorista de organização do trabalho, como também de descontinuidade. Pela comparação entre as técnicas de Ford e Taylor, as tipicidades do método de Taylor - como separação entre execução e planejamento, fragmentação e tempo controlado do trabalho - se mantêm na produção em massa fordista, dando continuidade ao modelo de acumulação capitalista concentrado na exploração do trabalho e combinando os dois tipos de organização.

Paralelamente, o gerenciamento da produção fordista parece mais desenvolvido se considerado o valor dado à dimensão subjetiva do trabalhador, ainda que de forma embrionária e sob o ritmo de controle da linha de montagem, e à redução dos níveis hierárquicos, sugerindo uma descontinuidade que ao mesmo tempo mantém os fundamentos do método de Taylor. Gramsci, em 1934 e no texto “Americanismo e Fordismo”, já apontava esta relação e sua superação por um tipo “superior” de trabalhador que se conformaria com o desenvolvimento histórico do modo de produção capitalista: “Taylor exprime com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana: desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas [...] Mas, na realidade, não se trata de novidades originais, trata-se somente da fase mais recente de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo, fase que é apenas mais intensa do que as precedentes e manifesta-se sob formas mais brutais, mas que também será superada com a criação de um novo nexos psicofísico de um tipo diferente dos precedentes e, indubitavelmente, superior”. (GRAMSCI, 2001: 397)

A universalização das tendências tayloristas se evidenciou quando a Organização Científica do Trabalho (OCT) extrapolou o portão da fábrica e se acomodou sobre o trabalho não-industrial, quando passou da fábrica para o escritório, cronometrando e sistematizando as funções dos trabalhadores de escritório e dos *white collars*. Os próprios engenheiros e técnicos responsáveis pela OCT também acabaram por se converter em fantoches da superespecialização, indicando que a administração científica do trabalho exerce um controle que é social, e não meramente produtivo.

## O LIMITE ORGÂNICO DO “TRABALHO EM MIGALHAS”

Os ganhos de produtividade obtidos pela redução do tempo morto eliminado com a administração científica das tarefas, ao lado da produção em série, acabaram por esbarrar no limite orgânico do modelo de fragmentação do trabalho. O ritmo extenuante do trabalho repetitivo e cronometrado provocou diversas formas de resistência dos trabalhadores, dos quais o *turnover*, absenteísmo, sabotagem, boicote e outras manifestações psíquicas de defesa são exemplos.

Por volta dos anos 1950, estudos como os de Friedmann já apontavam na direção de um processo de reestruturação produtiva. No ensaio “O trabalho em migalhas”, publicado pela primeira vez em 1955, o autor reuniu diversas observações empíricas em indústrias e fábricas de diversos setores na Europa e EUA, que indicavam o esgotamento orgânico do modelo de acumulação de capital pautado na exploração das formas parceladas, especializadas e automatizadas do trabalho. A partir de tais observações, Friedmann contribuiu pioneiramente com análises sociológicas importantes que anunciaram a adoção de alternativas, como rodízio e ampliação do conteúdo das tarefas. (FRIEDMANN, 1972)

Tais apreciações sugerem um processo, cujos limites das técnicas fordistas e tayloristas acabaram por reestruturar a organização do trabalho, o que contraria algumas abordagens, que adotam como marco da reestruturação produtiva a sistematização das práticas toyotistas de organização do trabalho a partir da década de 1970. Na verdade, foi no fim dos anos 1970 que o capital se reestruturou produtiva e politicamente nos principais pólos capitalistas, declarando sua crise estrutural por meio do retrocesso das reformas sociais do Estado do Bem-Estar, do estímulo da acumulação predominantemente financeira e da difusão das técnicas japonesas da empresa Toyota. No entanto, a crise do modelo já estava em processo.

As eras Reagan e Thatcher foram os símbolos da vitória direitista, reprimindo e debilitando o movimento operário a partir da flexibilização e potencialização das relações precarizadas de trabalho, da privatização dos setores públicos, dos cortes nos gastos sociais, que se tornaram os pilares do neoliberalismo. Porém, a crise do modelo já estava posta e as alternativas ao esgotamento físico do

trabalhador, do “gorila amestrado”, também estavam em curso desde os anos 1950.

Em seu estudo “O trabalho em migalhas”, Friedmann chama atenção para a fragmentação da dimensão subjetiva dos trabalhadores na rotina de trabalho e de como já se esboçava um caminho alternativo à divisão do trabalho taylorista-fordista, através do desenvolvimento de técnicas de suavização da monotonia causada pelas tarefas parceladas e repetitivas, automatizadas ou não. A ampliação do conteúdo, alternância e rodízio das tarefas, juntamente com a formação de equipes dotadas de uma relativa liberdade de organização do trabalho, promoveram aumento no grau de satisfação dos trabalhadores com a atividade, bem como a manutenção ou aumento da produtividade pela “captura” da subjetividade do trabalhador a partir de seu envolvimento com a tarefa.

Vale ressaltar que, mesmo nas tarefas de trabalho especializado e repetitivo o trabalhador não deixa de “pensar”, não subsume completamente sua inteligência à atividade mecânica. Até porque, é necessário que alguém coloque o componente na esteira mecânica, que alguém faça o *turn on and turn off* da máquina, que alguém digite os dados na máquina calculadora, no computador, sem contar que todo o progresso tecnológico de automatização não foi “obra divina”, e sim fruto do acúmulo social de conhecimento humano.

Além disso, existem formas subjetivas que a força de trabalho desenvolve para “não prestar atenção ao trabalho”, “trabalhar dormindo”, “trabalhar pensando em outra coisa”, “ganhar tempo”, macetes, truques, o “jeitinho de matar trabalho”, ou seja, ainda assim é necessário o componente psíquico, seja para levar o trabalhador dentro de sua mente para longe daquele trabalho monótono e sem significado e assim suportá-lo, seja para que ele fixe o mínimo de atenção no ritmo produtivo da sua atividade “sem matar muitas peças” e se desvincule da sua vontade, ou para driblar o chefe – que, na maioria das vezes, não conhece o “saber fazer e seus macetes” – e poder dispor de alguns momentos de descanso e paz. Estas manifestações subjetivas do trabalhador, ainda que fragmentado pela atividade repetitiva, compõe-se no que Dejours chama de “sistema defensivo”. (DEJOURS, 1992: 41)

Tais reflexões permitem supor que a apropriação da subjetividade do trabalho está inserida num processo que se articula desde o modelo taylorista-fordista, que a realização do trabalho repetitivo e controlado pelo ritmo da esteira de

montagem não anulou tal dimensão. Pelo contrário, mesmo que o trabalho seja alienado e manipulado pelo capital, o trabalhador é, e continuará sendo sempre, o sujeito do processo de trabalho. Um sujeito que produz a valorização do capital ao mesmo tempo em que é desvalorizado pelo mesmo processo. Como já apontava Lukács, “a técnica foi sempre e apenas um meio no desenvolvimento das forças produtivas, que as forças produtivas em última análise são sempre os homens e as suas capacidades”. (KOFLER; ABENDROTH; HOLZ, 1969: 57)

As características de gerenciamento da produção que foram iniciadas com Ford e Taylor, e que serão sofisticadas no modelo toyotista de gerenciamento do trabalho, não palpitarão na década de 1970, já estavam em processo e somente foram estimuladas e promovidas oportunamente e sistematicamente no ápice da crise do capital, ampliadas “para fora” da esfera econômica, abrangendo a totalidade das relações sociais também no plano político, ideológico e cultural.

#### **CRISE AGUDA DO CAPITAL E A APROPRIAÇÃO SISTEMÁTICA DA SUBJETIVIDADE**

A explosão do consumo em massa também anunciava sua estagnação na medida em que os bens duráveis consumidos no período imediato de reconstrução do capital no pós-guerra não sofriam obsolescência a cada ano, o que sinalizou uma crise de superprodução e a necessidade de novos mercados consumidores. A internacionalização do comércio intensificou a concorrência capitalista pelos novos mercados e acirrou os conflitos entre capital-trabalho, uma vez que os ganhos de produtividade se direcionaram para a redução dos salários e modernização da maquinaria, promovendo demissões, estagnação de crescimento, greves e negociações cada vez mais duras entre patronato e classe trabalhadora.

Na medida em que a produção capitalista se internacionalizava, também as contradições. A concorrência pelos mercados internacionais na tentativa de manter os ganhos de produtividade se chocavam com as barreiras protecionistas criadas pelo próprio período glorioso, daí a necessidade de demolir as fronteiras para o comércio. Neste retorno ao liberalismo de mercado – neoliberalismo - a redefinição do *Welfare State* foi inevitável. (ANTUNES, 2002b)

No fim da década de 1960 as “greves selvagens” se generalizaram, das quais o “Maio de

1968” francês seja talvez o mais emblemático. A explosão demográfica do pós-guerra - “baby boom” - havia formado uma geração de jovens com acesso à educação e, conseqüentemente, com limites mais estreitos do que a geração de seus pais para suportar a oferta capitalista do operário robotizado como perspectiva de futuro. Esta geração de estudantes se uniu à contestação operária e colocou a nu não só os limites orgânicos da exploração do trabalho, como também o questionamento de qual o sentido do trabalho e do mundo que se transformava.

A repressão violenta das greves operárias e manifestações estudantis se deu em toda parte, culminando na instauração de ditaduras comprometidas com a reestruturação do modelo capitalista de produção. Entre 1973-74 se tornou evidente que o modelo de acumulação em vigor já não sustentava mais o “pacto” firmado durante as décadas anteriores e as contradições internas ao conflito capital-trabalho já atingiam patamares cada vez mais internacionalizados. Como manifestação desta crise do capital também ocorreu o primeiro choque do petróleo, quando o preço do barril passou de US\$ 3,29 em 1973 para US\$ 11,58 em 1974 (HERMANN, 2005: 96), e a desestabilização de diversas economias “nacionais”, conformando novas relações de subordinação entre os países e um novo modelo de sustentação na divisão social do trabalho.

A descoberta do *chip* também iniciou um novo ciclo para as novas tecnologias, abrangendo o setor produtivo em vários segmentos, e não exclusivamente o militar. Ao mesmo tempo em que a tecnologia robótica reduzia os custos do capital variável e substituía a rebeldia do trabalhador assumindo o lugar humano da produção, gestava sua própria crise na medida em que o aumento do desemprego diminuía proporcionalmente o consumo. Os investimentos cada vez mais pesados em tecnologia para redução de capital variável promoviam altos índices de produtividade e demissões em massa freqüentes. Contudo, os ganhos de produtividade não aumentaram pela não realização do consumo, e conseqüentemente, os investimentos que retornariam e ativariam a esfera produtiva também não.

A reestruturação produtiva cindiu a classe trabalhadora entre os empregados e desempregados, juntamente com os sindicatos de classe, que passaram a atuar nas duas frentes. Houve um grande movimento de desafeção sindical, já que para alguns trabalhadores o “responsável” pelo desemprego era a má negociação sindical, o que

paulatinamente foi corroendo o movimento sindical combativo e transformando-o em sindicato de corporação, e não mais de classe (ANTUNES, 2002a; BOITO JR, 2005).

Como o operário tradicional, da clássica composição máquina-ferramenta, foi somado ao operário supervisor, formas adequadas de contratar esta força de trabalho passiva foram necessárias. Os contratos de trabalho fixo e com benefícios garantidos do período glorioso foram mesclados com regimes de contratos flexíveis, capazes de acompanhar os picos da produção capitalista, que também já não mantinha mais um ritmo estável, foram adotados, abrindo o caminho para a flexibilização e para o aprofundamento da precarização do trabalho inerente ao modo de produção capitalista.

Este período de reestruturação produtiva do capitalismo promoveu mais uma alteração nas formas das relações de trabalho. O operário se complexizou em operário-supervisor da máquina, o que reduziu significativamente o poder operário por um lado, ao mesmo tempo em que o capital passou a depender cada vez mais da dimensão subjetiva do trabalhador. A empresa japonesa Toyota sistematizou o conjunto administrativo-operacional-produtivo deste momento da relação capital-trabalho, sobretudo porque a ideologia gerencial que deu o suporte “teórico” para a universalização das práticas já estava pronta.

#### **A ORGANIZAÇÃO TOYOTISTA DO TRABALHO PARA ALÉM DO *JUST-IN-TIME***

A falência do “pacto conciliatório” com o fim do Estado do Bem-Estar não significou a extinção da organização fordista-taylorista do trabalho, já que seus aspectos sobrevivem hoje na configuração da estrutura capitalista de produção. A própria informática permite que haja uma aplicação crescente do “gerenciamento científico” na medida em que possibilita sua amplificação. O que significa dizer que, a essência da organização taylorista-fordista do trabalho não está no trabalho repetitivo e na especialização das tarefas, mas no controle patronal sobre o processo de trabalho.

Conforme Katz, “O taylorismo é uma característica de toda produção capitalista contemporânea [...] As peculiaridades do toyotismo não inauguram uma época pós-taylorista porque preservam ou reforçam o controle patronal. [...] O toyotismo é uma tentativa de paliar a improdutividade

crescente do gerenciamento científico diante da mudança tecnológica acelerada, da saturação de mercados e da maior rotação do capital [...] mistura com o taylorismo trabalhos de diferentes graus de qualificação, adaptados a uma fase mais complexa da produção. Não responde a peculiaridades culturais asiáticas, mas a traços universais da economia capitalista”. (KATZ, 1995: 35-36)

A crise do petróleo de 1973 atingiu o mundo inteiro, e no Japão não foi diferente. As taxas de crescimento da economia japonesa haviam decrescido a nível zero e muitas empresas passaram por sérios problemas. Contudo, na empresa Toyota Motor Company o impacto foi diferente, graças ao modelo produtivo idealizado por Taiichi Ohno, que já estava em desenvolvimento desde o pós II Guerra. As bases desse sistema se ancoraram em 02 pilares, sendo o *just-in-time* (JIT) e a *automação*, que significaram uma inovação na lógica produtiva do modelo fordista-taylorista na medida em que inverteu o fluxo da linha de montagem, otimizando tempo e estoque, e a simples automação de máquinas foi superada pela parada automática em caso de erro. (OHNO, 1997)

O modo tradicional de fornecer materiais a partir do processo inicial para o processo final da produção foi transferido no sentido inverso, sendo interrompido em situações de irregularidades, eliminando o desperdício da produção em massa convencional e potencializando a força de trabalho na supervisão de várias máquinas ao mesmo tempo. Tais fundamentos desenvolveram a idéia do trabalho em equipe, dos círculos de controle da qualidade (CCQs), da multifuncionalidade, da flexibilidade e do estímulo à iniciativa do trabalhador, e que já estavam presentes no modelo fordista, ainda que de forma embrionária e não sistematizada, e já vinha sendo alvo das técnicas gerenciais comportamentais.

O princípio de combinar trabalho em equipe e habilidade individual proporcionou o desenvolvimento das aptidões individuais até a mais plena capacidade, e para isso foi necessário o foco na iniciativa e comprometimento dos trabalhadores, juntamente com o envolvimento da gerência na operacionalização das tarefas. A nova lógica impôs aos operários um sistema de gestão total que incorporava ao trabalho repetitivo o trabalho multifuncional, intensificando a atividade do trabalho e penetrando na “alma” do trabalhador.

O dispositivo de regulação desta gestão total se deu pela padronização das tarefas, que foram otimizadas através do método de *kanban*. (OHNO, 1997) Este viabilizou a sincronização do *just-in-time* e

autonomização das operações, conferindo maior flexibilidade às operações, já que o sistema como um todo responderia às mudanças na produção imediatamente, evitando o desperdício do período de adequação a uma nova situação de mercado exigida. Conseqüentemente, a flexibilidade também foi transferida para a força de trabalho, já que a operacionalização do *kanban* deve contar com a pré-disposição multifuncional do operário para ser corretamente ajustado e seguido a tempo de evitar o desperdício.

Pode-se conceber também a idéia dos CCQs, cuja função era combinar o sistema JIT ao método *kanban* e por meio da apropriação do saber tácito da força de trabalho. Os círculos tinham por objetivo discutir as causas dos problemas enfrentados no espaço produtivo, bem como as alternativas para solucioná-los em grupo, garantindo assim a qualidade máxima de processos e produtos. Gerentes e operários deveriam formar uma equipe a fim de aplicar o princípio do “perguntar porquê cinco vezes” de Ohno, o que resultou no desvendamento e apropriação de dimensões do saber tácito como também na inevitável motivação e competição individual, ainda que relativa e particular, para a participação e adesão ao Círculo.

Vale ressaltar que ativar a motivação e a competição entre os trabalhadores como ferramenta para aumento de produtividade e controle do processo de trabalho conduz a um aprofundamento do individualismo através de sua apologia pelas técnicas gerenciais, o que por si só conduz a uma pulverização do coletivo de trabalho e da solidariedade de classe, desembocando na potencialização do processo de *reificação* ou no *feticismo da individualidade*. (LUKÁCS, 1974; DUARTE, 2004)

Os CCQs se associaram à ênfase na multifuncionalidade do trabalhador. Como parte do processo de conscientização dos trabalhadores de que as causas dos problemas deveriam ser detectadas e resolvidas na origem. A ativa participação destes requereu uma internalização dos princípios e das atribuições das funções pelos operários. Para isso, o rodízio das tarefas foi utilizado como técnica bem como a “supervisão de todos por todos”.

O gerenciamento da força de trabalho pelo método japonês ultrapassou a fronteira oriental e se universalizou pelo ocidente, unindo-se às teorias e técnicas gerenciais desenvolvidas pelas Escolas Comportamentais, que até o momento de crise declarada do capital ainda não haviam sido

generalizadas. O toyotismo conseguiu viabilizar operacionalmente a adesão plena dos trabalhadores ao processo produtivo na medida em que criou um operário pró-ativo e capaz de tomar decisões para a melhoria do processo.

É claro que este “novo adestramento” não aconteceu sem a resistência da classe operária japonesa. É sabido que a capitulação dos sindicatos bem como o estímulo da aposentadoria vitalícia foram peças-chave na contenção das greves operárias no Japão, quando um grande número de trabalhadores foi demitido pelo enxugamento da mão-de-obra ocasionado pela adoção do sistema JIT com o *kanban*. Houve um movimento grevista forte contra as demissões, mas que ao fim foi derrotado, dando oportunidade às empresas japonesas para enfraquecer o sindicalismo combativo e avançar na concepção do sindicato de empresa, ou corporativo. (ANTUNES, 2002a)

Comparado à rigidez da organização do trabalho taylorista-fordista, o toyotismo pode parecer um modelo de produção e gerenciamento da força de trabalho melhor, e de fato o é. Mas não para os trabalhadores, e sim para o capital, pois além das técnicas já experimentadas e desenvolvidas pelos modelos de Ford e Taylor, o Sistema Toyota de Produção aprimorou a intensificação do trabalho e ampliou as dimensões da exploração da força de trabalho quando sistematizou as técnicas de apropriação da subjetividade. Não só os rodízios e ampliações do conteúdo das tarefas, verificados por Friedmann já em 1950, foram sofisticados na multifuncionalidade e pluriespecialização, mas, sobretudo, a dimensão subjetiva dos trabalhadores se tornou essencial para manter o fluxo de produção em níveis mínimos para a acumulação capitalista.

É importante destacar que mesmo com as novas técnicas de gestão sistematizadas na Toyota, os trabalhos parcelados e repetitivos continuaram coexistindo com os de caráter multifuncional e pluriespecializado. A novidade se deu em aplicar a todos os tipos as formas de controle do processo de trabalho, o que ratifica a suposição inicial de que existe uma continuidade nos três métodos – fordista, taylorista e toyotista – de produção, continuidade com **sofisticação**, e não superação, daí estas formas serem sociais, e não restritas ao espaço de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. *Adens ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2002a.
- \_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho.* Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002b.
- BIHR, A. *Da grande noite à alternativa.* O movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.
- BOITO JR, A. *O futuro do sindicalismo.* In: Vários Autores. **O sindicalismo na política brasileira.** Campinas: IFCH, Unicamp, 2005.
- BRAGA, R. *Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia.* In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva.** São Paulo: Xamã, 1995.
- BRUNHOFF, S. *Etat et Capital.* Recherches sur La politique économique. Paris: FM/Foudations, 1982.
- CHESSAIS, F. *A mundialização do capital.* São Paulo: Xamã, 1996.
- \_\_\_\_\_. *A mundialização financeira: gênese, custos e riscos.* São Paulo: Xamã, 1999.
- \_\_\_\_\_. *O capital produtor de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos.* In: \_\_\_\_\_. **A finança mundializada.** São Paulo: Boitempo, 2005.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho.* São Paulo: Cortez- Oboré, 1992.
- DUARTE, N. (org) *Crítica ao fetichismo da individualidade.* Campinas, SP: Autores Associados, 2004.
- FORD, H. *Os princípios da prosperidade.* Trad. Monteiro Lobato. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1967.
- FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas.* São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.
- GRAMSCI, A. *Americanismo e Fordismo.* In: **Cadernos do Cárcere.** Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- HEIMANN, E. *História das doutrinas econômicas.* Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.
- HERMANN, J. *Reformas, Endividamento Externo e o "milagre" Econômico (1964-1973).* In: GIAMBIAGI, F. [et al.] (org). **Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004).** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HEGE, A.; DUFOUR, C. *Syndicalismes.* Dynamique des relations professionnelles. Paris: Dunod, 1992.
- IANNI, O. *A sociedade global.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- KATZ, C. *Evolução e crise do processo de trabalho.* In: **Novas Tecnologias. Crítica da atual reestruturação produtiva.** São Paulo: Xamã, 1995.
- KOFLER, L.; ABENDROTH, W.; HOLZ, H.H. *Conversando com Lukács.* Trad. Giseh Vianna Konder. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.
- KOSIK, K. *Dialética do concreto.* São Paulo: Paz e Terra, 1995.
- LUKÁCS, G. *História e consciência de classe.* Estudos de dialética marxista. Porto: Editora Escorpião, 1974.
- MARX, K.; ENGELS, F. *Manifesto do Partido Comunista.* In: COUTINHO, C. N. [et.al.] **O Manifesto Comunista 150 anos depois.** Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1998.
- MAZZEO, A.C. *Sociologia política marxista.* São Paulo: Cortez Editora, 1995.
- OHNO, T. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala.* Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- TAYLOR, F.W. *Princípios de administração científica.* São Paulo: Editora Atlas, 1990.

---

\* Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista, UNESP/ Marília (2007), especialista em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional pela Universidade Metodista de São Paulo, UMESP/ São Bernardo do Campo (2004) e bacharel em Ciências Sociais também pela UNESP/ Marília (2001).