

A DIALÉTICA DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA:
A PROCESSUALIDADE ENTRE FORDISMO,
TAYLORISMO E TOYOTISMO
*THE DIALECTIC OF PRODUCTIVE RESTRUCTURING:
THE PROCESSUALITY BETWEEN FORDISM,
TAYLORISM AND TOYOTISM*

Erika Batista¹

RESUMO: O texto aborda as relações orgânicas entre as formas de organização do trabalho dos períodos caracterizados como fordismo, taylorismo e toyotismo, ressaltando que tais relações são historicamente determinadas e dialeticamente conjugadas entre si. A mundialização do capital, entendida como expansão da forma de sociabilidade capitalista contemporânea, acarreta particularidades ao desenvolvimento e dinâmica das relações de trabalho que ultrapassam a dinâmica produtiva e assumem caráter social, indicando um modelo híbrido de gestão do trabalho em todas as suas manifestações. O objetivo geral deste artigo é apresentar uma argumentação que indica a materialidade das relações sociais estabelecidas sob esta forma de sociabilidade através dos modelos de gestão do trabalho fordista, taylorista e toyotista e sua reverberação nas teorias organizacionais que integram a chamada Teoria Geral da Administração. Especificamente, trata-se de resgatar a perspectiva de processualidade entre estes modelos e destacar o caráter dialético e histórico dos diferentes momentos de reestruturação produtiva do capital, sobretudo durante o século XX, a fim de demonstrar que existe uma dinâmica orgânica entre eles. A metodologia utilizada conta com o método de investigação materialista histórico acompanhado do método de análise dialético, utilizando como instrumentos a pesquisa bibliográfica e análise documental.

PALAVRAS-CHAVE: Fordismo. Taylorismo. Toyotismo. Reestruturação produtiva.

ABSTRACT: The text addresses the organic relations of rupture and continuity between forms of work organization characterized as fordism, taylorism and toyotism, noting that such relations are historically determined and combined with each other dialectically. The purpose of this paper is to present an argument demonstrating the materiality of social relations in the form of capitalist sociality through management models fordist work, taylor and toyotist and its reverberation in organizational theories that comprise the so-called General Theory of Administration. Specifically, it is the prospect of rescuing processuality between these models and highlight the dialectical and historical character of the different moments of productive capital restructuring, especially during the twentieth century in order to demonstrate that there is a procedural and organic line between them. The methodology relies on the method of historical materialism research followed the method of dialectical analysis, using as instruments the literature search and document analysis.

KEYWORDS: Fordism. Taylorism. Toyotism. Productive restructuring.

¹ Doutora (2013) em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho e pós-doutoranda em Relações Internacionais e Desenvolvimento. Bolsista pelo Programa Nacional de Pós-doutorado (PNPD/Capes) em parceria com o Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Unesp, Campus de Marília. Suas áreas de atuação são Sociologia das Organizações e do Trabalho, Sociologia do Desenvolvimento e Sociologia Política, sobretudo nos temas: discursos organizacionais, trabalho e subjetividade, ideologia, sustentabilidade, ecologia e desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

Trabalhos consagrados nas Ciências Sociais analisam as transformações do chamado “mundo do trabalho” a partir de suas caracterizações no espaço produtivo. Contudo, nem todos consideram os diferentes momentos da organização do trabalho a partir de uma relação dialética, perdendo-se no caminho as rupturas e continuidades que os constituem em transformações sociais e históricas dinâmicas.

O objetivo maior deste texto é o de sugerir uma argumentação que aponte para a materialidade desta relação nas formas de organização do trabalho fordista, taylorista e toyotista no século XX. O objetivo específico é fornecer apontamentos para se pensar uma “anti-sociologia” do trabalho e questionar algumas das perspectivas que analisam a tríade fordismo-taylorismo-toyotismo de maneira estática, ocasionando interpretações parciais ou equivocadas sobre os fenômenos da reestruturação produtiva.

A orientação metodológica utilizada compreende o materialismo histórico como método de investigação com o intuito de estabelecer uma conexão orgânica entre o conhecimento teórico e a realidade histórica objetiva. O método de exposição dos resultados acompanha a derivação dedutiva da lógica formal, de modo a contemplar a circularidade entre a forma de investigação e de apresentação adotadas com a composição entre a lógica dialética e a lógica formal.

Partindo-se do pressuposto de que os objetos das Ciências Sociais não devem ser apreendidos como elementos autônomos e tampouco construídos de maneira isolada, a análise parte da categoria da totalidade com a análise das determinações histórico-econômicas, políticas e sociais do capitalismo como forma de sociabilidade, passando às formulações mais particulares da relação dialética que constitui os diferentes momentos destas formas de organização do trabalho.

Os métodos de gestão encontram-se apreendidos como disciplinadores do trabalho e extrapolam a dinâmica do processo produtivo. Fordismo, taylorismo e toyotismo tornam-se expressões particulares de um mesmo fenômeno: o controle do processo de trabalho pela dinâmica da acumulação capitalista e sua forma de sociabilidade. Nesta perspectiva, analisar tais fenômenos sob uma ótica etapista ou ideal conduz à interpretações limitadas que perdem o caráter de processualidade dos fenômenos e não consideram sua essência social, restringindo-os ao espaço produtivo.

MUNDIALIZAÇÃO CAPITALISTA, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A mundialização das políticas neoliberais se apresentou como o pilar de sustentação econômica e política ancorada na ficção do dinheiro que gera dinheiro, resultando numa acumulação capitalista predominantemente financeira. No entanto, a

inter-relação entre a esfera produtiva e financeira deve ser apreendida num contexto de totalidade das relações sociais de produção a fim de que suas particularidades sejam identificadas sem a distorção das categorias universais².

O processo de reprodução do capitalismo contemporâneo - sob a predominância do capital financeiro e em detrimento do capital produtivo - tem se caracterizado pela *mundialização financeira* ou *financeirização*, o que consiste num regime de acumulação capitalista mundial, cujo desenvolvimento é delineado por um crescimento veloz da esfera financeira e pelo papel destacado das maiores instituições financeiras transnacionais, conforme demonstrado por Chesnais (1999, 2005) e já apontado por Lenin (2002).

Falar em mundialização do capital é tratar a expansão do capitalismo como Marx e Engels (1998) indicavam já na ocasião do Manifesto em 1848, a formação de um mercado mundial, e que a partir das últimas décadas do século XX manifestou-se sob a predominância da esfera financeira. 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 e das relações sociais - o que, em outras palavras, significa modificar as formas de trabalho para torná-las adequadas à expansão.

Em cada momento de desenvolvimento das forças produtivas as relações de trabalho correspondentes criam e recriam o campo de batalha para a disputa entre proprietários de meios de produção e força de trabalho, com novas formas de opressão e resistência, e que por sua vez encontram-se compostas em blocos heterogêneos e dinâmicos que alteram materialmente a cotidianidade das relações sociais de produção ao mesmo tempo em que transformam-se reciprocamente.

Mesmo diante das recorrentes crises neste padrão de acumulação e sociabilidade, a lógica de reprodução do capital vem sendo administrada pelos gestores da economia capitalista a partir das reestruturações produtivas que acompanham este processo. As teorias organizacionais representam a articulação entre as formas de exploração do capital e as formas sociais de controle que possibilitam ao capital reinventar-se a cada crise, como é o caso das escolas da Teoria Geral da Administração que marcaram o século XX.

A forma de sociabilidade capitalista carrega consigo uma lógica de funcionamento em que uma crise inerente se manifesta sistematicamente na medida em que os antagonismos que a constituem atingem níveis mais ou menos incontroláveis. His-

² Utiliza-se a relação de “momento predominante no âmbito de interações complexas” como desenvolvido por Lukács (1979), ou seja, a prioridade da categoria universal da produção material em interação com momentos predominantes particulares de consumo, distribuição e circulação.

toricamente marcada como “uma forma incontrolável de controle sociometabólico” conforme caracteriza Meszáros (2011, p. 98), esta forma social assumida pelo modo de produção capitalista compreende uma “estrutura totalizadora de controle à qual tudo o mais, inclusive seres humanos, deve se ajustar, e assim provar sua ‘viabilidade produtiva’ ou perecer, caso não consiga se adaptar”.

Seja pelas inovações de base produtiva tecnológica ou pela própria lógica incontrolável de seu funcionamento, o que ocorre são momentos de crise mais ou menos aguda do modo de produção em que as pressões sociais realizadas pela luta de classes se colocam com maior efetividade e clareza. Dadas estas características, as inovações científicas – sobretudo nas áreas da robótica, microeletrônica, informática, química, biotecnologia e genética – permitem cada vez mais o aumento da produção via introdução de *trabalho morto* e redução de *trabalho vivo*, o que revitaliza a mobilidade do capital e favorece a internacionalização e financeirização da esfera econômica, como argumentado na tese de Batista (2013).

Para dar conta desta lógica expansionista e anárquica – e das metamorfoses assumidas pela luta de classes – as formas de controle social sobre o trabalho alteram-se historicamente de acordo com os imperativos econômicos, políticos e ideológicos do capital, das quais são exemplos modelos produtivos como o fordista, taylorista e toyotista, que por sua vez produziram teorias organizacionais de gerenciamento do trabalho convenientes à sua viabilização. Tais modelos produtivos englobam tanto as *condições de trabalho* quanto a *organização do trabalho*³, de modo que as teorias organizacionais propostas pelos respectivos modelos integram-nos dialeticamente.

A reavaliação e reposição constantes dos métodos de produção e gestão evidenciam como a natureza expansionista do capital necessita buscar novas formas de organização do trabalho que sejam cada vez mais adequadas à supervalorização. As chamadas teorias organizacionais refletem os modelos produtivos em questão e funcionam como formas ideológicas do controle social do capital, portanto extrapolam o espaço de trabalho. Uma vez que a força de trabalho também se reproduz material e subjetivamente fora do campo organizacional – nas esferas familiar, escolar, afetiva, religiosa, militante e demais campos de socialização – leva consigo a racionalidade que determina sua atuação na esfera do trabalho, daí a necessidade de se ressaltar o caráter social destas formas⁴.

³ Vale apresentar a distinção de Dejours (1992, p. 25) entre condição e organização do trabalho: “Por condição de trabalho é preciso entender o ambiente físico [...] o ambiente biológico [...] as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho. Por organização do trabalho designamos a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade, etc”.

⁴ Este argumento foi desenvolvido originalmente na dissertação de mestrado da autora (2007) e posteriormente sintetizado em um artigo publicado pela Revista Aurora (BATISTA, 2008).

Os períodos de reestruturação produtiva que marcaram o século XX caracterizaram-se pelas técnicas de gerenciamento do trabalho que utilizaram a racionalidade burocrática moderna como mecanismo de afirmação universal para um processo de racionalização específico, o capitalista. A viabilização tecnológica, política e ideológica de modelos como fordismo, taylorismo e toyotismo desencadeou um complexo de inovações organizacionais que reverberaram dialeticamente nas relações sociais, de forma que escolas de gerenciamento do trabalho foram criadas para assumir, aperfeiçoar e reproduzir determinadas tradições organizacionais como o são as chamadas Escola Clássica (EC) e a Escola de Relações Humanas (ERH) – ou comportamental – no interior da TGA.

Os fundadores da EC foram F. Taylor nos EUA e H. Fayol na França, sendo o principal ponto de continuidade entre eles a imposição de uma racionalidade pragmático-produtiva, de caráter cientificista, reconhecida pela “administração científica” como uma racionalização científica do trabalho. Enquanto Taylor (1990) racionalizou o trabalho dos operários, Fayol (1965) estabeleceu as funções do administrador, bem como a estrutura das empresas. Taylor cronometrou as atividades possibilitando a fragmentação e super especialização do trabalho com aproveitamento total do tempo⁵, ao passo que Fayol criou a clássica divisão das funções do administrador – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – estruturando princípios gerais para a administração análogos aos da hierarquia militar, conforme desenvolvido na tese de Batista (2013).

O interesse por regras, técnicas e estratégias administrativas orientadas para manter a ética da obediência e da produtividade no interior das organizações nasceu com a Escola Clássica – que em síntese significou um sistema de recomendações aos administradores do capital alicerçado na racionalidade burocrática clássica⁶. Porém, esta Escola fundiu-se posteriormente com a Escola de Relações Humanas e tratou de “humanizar” o espaço de trabalho e promover ganhos de produtividade a partir do ajustamento do trabalhador ao processo produtivo partindo de uma combinação da organização científica do trabalho (OCT) com estudos psicossociais.

A PROCESSUALIDADE ORGÂNICA ENTRE FORDISMO, TAYLORISMO E TOYOTISMO

No início do século XX o modelo de organização do trabalho de Henry Ford caracterizou um dos momentos mais dinâmicos da história da luta de classes conso-

⁵ A Lei da Fadiga exemplifica este princípio: quando um trabalhador (considerado mentalmente “superior”) aplica as orientações científicas para estabelecer a carga máxima que permita a outro trabalhador (de tipo “inferior”) exercer sua atividade o tempo todo, sem precisar de intervalo, ou utilizando intervalos cada vez menores. Para aprofundar a Lei, consultar Taylor (1990, p. 52).

⁶ Weber (1971, p. 249) representa a referência clássica para o estudo da burocracia, para quem esta racionalidade se constitui de: “Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal [...]. A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma de organização”.

lidando o alicerce da Escola Clássica da Administração. A indústria automobilística sistematizou o trabalho mecanizado via esteira de montagem e com a padronização de poucos modelos Ford customizou a produção de carros em série. Após a Segunda Guerra, ao lado dos métodos desenvolvidos por F. Taylor, este padrão abasteceu o “consumo de massa” dando início a um ciclo virtuoso de acumulação e expansão, segundo já assinalado nos trabalhos de Batista (2007; 2013).

Para subordinar a força de trabalho ao ritmo extenuante da produção Ford organizou a produção a partir de uma nova lógica, a do pagamento de altos salários. Na obra “Os princípios da prosperidade” Ford contraria algumas análises que classificam seu método de organização do trabalho como mera composição dos preceitos da organização taylorista, a partir de uma exposição de princípios que podem ser apreendidos numa perspectiva de ruptura e continuidade com as técnicas de gerenciamento propostas pela administração científica de Taylor e pelo chamado modelo japonês décadas mais tarde.

O esboço do que Batista (2013) caracteriza como *produção de uma subjetividade controlada* no trabalho⁷ já estava presente em Ford bem antes do chamado método toyotista de gerenciamento do trabalho, conforme afirma o próprio Ford (1967, p. 41) “se um operário deseja progredir e conseguir alguma coisa, o apito será um sinal para que comece a repassar no espírito o trabalho feito a fim de descobrir meios de aperfeiçoá-lo”. Também a preocupação com uma organização descentralizada da produção e redução dos níveis hierárquicos como forma de combate ao poder dos chefes pode ser encontrada no “manual” de Ford, rompendo com a hierarquia da administração científica característica do método de Taylor:

Não há disposição mais perigosa do que a dos chamados gênios organizadores [...] traçam todas as ramificações da autoridade [...] cada um tem um título e exerce funções estritamente limitadas [...] as fábricas Ford não possuem nem organização, nem atribuições específicas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada [...] a maioria dos homens é capaz de manter-se à altura da sua função, mas não resiste ao desvairamento de um título (FORD, 1967, p. 73-74).

Apontamentos sobre a responsabilização individual e incitação da competição e gestão por iniciativa e incentivo dos trabalhadores podem ser igualmente identificados nos princípios de Ford:

Queremos completa responsabilidade individual [...] onde a responsabilidade se acha fragmentada e dispersa por uma série de serviços, rodeado por sua vez de um grupo de subtitulares, é realmente difícil encontrar alguém que seja realmente responsável [...] o jogo do empurra, que certamente nasceu nas empresas de responsabilidade fragmen-

⁷ Outras linhas interpretativas preferem abordar o fenômeno a partir de uma “captura” da subjetividade do trabalhador. Para consultar esta perspectiva ver o trabalho desenvolvido por Alves (2011).

tada [...]. O espírito de competição leva para a frente o homem dotado de qualidades [...] não dispomos de postos ou cargos, e os homens de valor criam por si mesmos as suas posições [...]. A pessoa em questão vê-se de repente num trabalho diverso com a particularidade de um aumento de salário (FORD, 1967, p. 74; 76).

Mesmo um delineamento da gestão participativa com intuito de apropriação do conhecimento tácito do trabalhador e redução de custos pode ser notado, em continuidade com a organização do trabalho de tipo toyotista, juntamente ao rodízio de tarefas:

Todos conservam a sua liberdade de crítica a respeito dos detalhes da produção [...] a direção da fábrica aceita todas as sugestões [...] todo operário pode comunicar qualquer ideia bem como tentar sua realização [...] a simplificação do trabalho, com benefício do operário, também diminui o custo. [...] Temos um livro onde um operário que já tenha exercido um ofício pode registrá-lo. Sempre que nos falta um especialista, estamos em condições de escolher outro. É um dos meios de ascensão na nossa usina (FORD, 1967, p. 78; 86)

Programas de educação instrumental promovido pela Escola Industrial Henry Ford, nos moldes dos programas de *trainee* atuais, foram alvo das preocupações de Ford, que também teve sua parcela de responsabilidade social empresarial⁸:

Para nossa escola não se selecionam os rapazes porque sejam hábeis ou promissores. Escolhem-se os necessitados de dinheiro e oportunidades [...] Outorgamos bolsas a fim de que possam prover ao sustento de suas mães enquanto cursam a escola [...] Todo o trabalho executado na escola é adquirido pela nossa empresa e isto faz que a escola se mantenha por si mesma, além de que acentua nos alunos o senso da responsabilidade (FORD, 1967, p. 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). O modelo fordista só veio a universalizar-se ao lado dos métodos de racionalização de Taylor e do Estado regulador de Keynes – característico do chamado Período Glorioso ou *Welfare State* - após a II Guerra, quando a tendência de equilíbrio do mercado deu sinais evidentes de esgotamento e criou um novo momento para o ciclo de expansão do capital.

O modelo de produção em massa fordista foi combinado com as técnicas de “administração científica” tayloristas, ao passo que foram ampliados diversos direitos sociais, o que suavizou temporariamente o conflito inerente à relação capital-trabalho até a crise de seu padrão de acumulação acompanhando a leitura de Braga (1995, p. 96). O Estado arrecadava os impostos e assegurava certos direitos trabalhistas, o patronato

⁸ Para uma abordagem mais profunda sobre o fenômeno da responsabilidade social empresarial no Brasil, consultar a tese da autora (2013) “A insustentável teoria da sustentabilidade: ideologia e reificação no fenômeno da responsabilidade empresarial no Brasil”.

se comprometia com o pagamento dos altos salários inspirados no modelo produtivo de Ford - os “five dollars a day” - e os trabalhadores “suportavam” as formas fordistas-tayloristas de exploração do trabalho⁹.

A preocupação de Taylor também era o desperdício. As normas, princípios e leis “científicas” da administração do trabalho taylorista visaram, sobretudo, a exploração do trabalho em seu limite máximo, daí o estudo minucioso do tempo e movimentos, sendo um dos pontos fundamentais a separação entre os momentos de planejamento e execução do trabalho do “gorila inteligente” ou do “homem de tipo boi”. Vale destacar pontos fortemente evidenciados na obra de Taylor “Princípios da Administração Científica”, como a substituição dos métodos empíricos por métodos “científicos” e o rigoroso controle do tempo das tarefas, ao lado da divisão do trabalho intelectual e trabalho mecânico segundo critérios de inferioridade mental:

Um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho. [...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental (TAYLOR, 1990, p. 43).

Também as atividades gerenciais orientadas para a apropriação e sistematização do saber tácito do trabalhador podem ser encontradas nos escritos de Taylor, tal qual será identificado nas práticas do método toyotista de organização do trabalho:

À gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíam os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis aos operários para execução do seu trabalho diário. [...] todo trabalho feito por operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência (TAYLOR, 1990, p. 40-41).

Vale notar a dissimulação dos efeitos do trabalho parcelado sobre o trabalhador, bem como de sua animalização e adestramento:

A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga [...] à primeira vista parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato, em verdadeiro boneco de madeira [...] o treinamento do cirurgião tem sido quase idêntico ao tipo de instrução e exercício que é ministrado ao operário sob a administração científica, e permite realizar trabalhos elementares de mecânica em ambiente mais agradável, de interesse mais variado e recebendo salários mais elevados [...] Este trabalho é tão grosseiro e rudimentar por natureza que acredito ser possível treinar um *gorila inte-*

⁹ O que não significa dizer que não houve resistência por parte da força de trabalho ao ritmo extenuante do método fordista-taylorista de gestão do trabalho e tampouco que os direitos sociais concedidos foram obras benevolentes do Estado e do patronato. Para uma análise histórica bastante interessante consultar o trabalho de Abreu (2008).

ligente e torná-lo mais eficiente que um homem no carregamento de barras de ferro. [...] Um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes de ferro como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua *constituição mental a um boi* (TAYLOR, 1990, p. 42; 92; 43; 53) (grifos nossos).

Anulação da autonomia, controle e robotização dos trabalhadores responsáveis pela execução de tarefas parceladas também integram os princípios verificados:

Se você é um *operário qualificado* deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um *operário classificado* faz justamente o que se lhe manda e não reclama (TAYLOR, 1990, p. 46) (grifos nossos).

Assim como Ford, o incentivo à competitividade e remuneração variável também estão presentes na administração taylorista do trabalho:

Instituiu-se preciso registro diário da qualidade e quantidade do trabalho produzido. [...] este registro permitiu ao chefe incitar a ambição de todas as inspetoras, aumentou o ordenado daquelas que realizavam grande quantidade de trabalho de boa qualidade, enquanto, ao mesmo tempo, abaixava o salário daquelas que trabalhavam sem interesse ou despedia outras que se revelavam incorrigivelmente lentas ou desleixadas (TAYLOR, 1990, p. 71).

No entanto, a crítica à prática fordista de administração por iniciativa e incentivo dos trabalhadores destaca-se ao lado da ênfase na hierarquia gerencial para elaboração e organização das tarefas e para os níveis de supervisão:

Sob o *sistema antigo de administração*, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador é obtida com absoluta uniformidade [...] A aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias [...] os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginadas no passado [...] muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim, torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções (TAYLOR, 1990, p. 40; 66; 40; 90) (grifos nossos).

Pela comparação entre as técnicas de gerenciamento do trabalho desenvolvidas e aplicadas na produção em massa fordista e taylorista, pode-se afirmar que a separação entre execução e planejamento, fragmentação e tempo controlado do trabalho se mantém no método de Taylor, dando continuidade ao modelo de acumulação capitalista concentrado na exploração da força de trabalho combinando os dois tipos de organização. Paralelamente, o gerenciamento da produção fordista parece mais sofisticado considerando-se o valor dado à dimensão subjetiva do trabalho e do trabalha-

dor e à redução dos níveis hierárquicos, sugerindo uma descontinuidade dialética com os fundamentos do método taylorista.

Já em 1934 Gramsci apontava esta relação entre as técnicas fordistas-tayloristas de organização do trabalho 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, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. 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, p. 397).

Por volta dos anos 1950 estudos como os de Friedmann já apontavam na direção de um novo processo de reestruturação produtiva. No ensaio publicado em 1955 “O trabalho em migalhas” 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. Friedmann contribuiu pioneiramente com análises sociológicas que anunciaram a adoção do que se poderia classificar por “alternativas de exploração”, como rodízio e ampliação do conteúdo das tarefas.

Esta argumentação sugere um processo em que os limites das técnicas fordistas e tayloristas acabaram por reestruturar a organização do trabalho, o que contraria determinadas abordagens etapistas que adotam como marco da reestruturação produtiva a sistematização das práticas toyotistas de organização do trabalho a partir da década de 1970. Friedmann chama atenção para a fragmentação da dimensão subjetiva dos trabalhadores na rotina de trabalho e de como já se esboçava um outro caminho na divisão do trabalho taylorista-fordista ainda na década de 1950.

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 produção de uma subjetividade subserviente do trabalhador a partir de seu envolvimento com a tarefa:

O melhor rendimento pode ser obtido transferindo-os de uma tarefa parcelada para outra ou praticando sistematicamente o rodízio das tarefas [...] os efeitos da fragmentação das tarefas, em particular o conjunto de atitudes designadas sob o nome

de tédio, podem ser atenuados quando se substitui a uniformidade por uma certa variedade [...] Investigações metódicas foram efetuadas, transformações introduzidas nas oficinas para suavizar os perigos físicos e mentais da fragmentação das tarefas, meios tais como pausas, educação física, organização de grupos competitivos, difusão de “música funcional”, e até mesmo a distribuição de “receptores individuais” que permitem aos operários ouvir conferências, reportagens, e mobilizam seu espírito, enquanto continuam atuando neles os automatismos psicomotores (FRIEDMANN, 1972, p. 61; 53).

Pesquisas como as de Friedmann indicam que tais relações de ruptura e continuidade entre os métodos de Taylor e Ford, bem como determinadas particularidades que serão sofisticadas no desenvolvimento do método de gestão japonês, já estavam em processo e somente foram estimuladas e promovidas oportuna 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, daí a processualidade orgânica entre estes três métodos e a dialética da reestruturação produtiva.

Na medida em que a produção capitalista se internacionalizava as contradições a acompanhavam. A concorrência pelos mercados internacionais na tentativa de manter os ganhos de produtividade se chocavam com as barreiras protecionistas criadas pelo próprio período glorioso, forçando a necessidade de demolir as fronteiras para o comércio. Neste retorno ao liberalismo de mercado – neoliberalismo - a redefinição do *Welfare State* foi inevitável conforme aponta Antunes (2002b). A ortodoxia neoliberal garantiu as bases teóricas, políticas e ideológicas para que um mercado propício à financeira se consolidasse com a reestruturação produtiva da década de 1970.

Friedrich Hayek já em 1944 iniciou um forte movimento de “atualização” da teoria liberal para evitar que a “civilização da liberdade” embarcasse no projeto keynesiano que marcou o interstício dos anos 1945-1974. Contudo, o capital passava por um ciclo virtuoso de acumulação, possibilitado pelo elevado índice de extração da mais-valia absoluta e relativa que marcou este ciclo de reestruturação produtiva, sobretudo nas décadas de 1950 e 1960¹⁰.

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

¹⁰ Para uma análise dialética do neoliberalismo ver Anderson (2012).

porque a ideologia gerencial que deu o suporte “teórico” para a universalização das práticas já estava pronta.

Na mesma trilha de Ford e Taylor, também os discursos gerenciais tentaram mascarar e subverter a luta de classes. Incorporando os conhecimentos da administração “científica” às correntes comportamentais da Psicossociologia da Escola de Relações Humanas, uma nova direção na forma de gerenciamento e produção da subjetividade da força de trabalho foi introduzida para internalizar na “alma” do trabalhador a suposta relação de cooperação e interesses comuns entre “patrão e empregado”. Mais do que uma teoria gerencial, pode-se falar em uma *ideologia gerencial* como Tragtenberg (1980, p. 216; 219) desenvolve na obra “Burocracia e Ideologia”:

A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do processo capitalista de produção) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista [...] dissimula a historicidade de suas categorias [...] constitui-se na mais sofisticada *representação ideológica produzida pela pequena burguesia intelectual* (grifos nossos).

Dentro desta ideologia gerencial, a Escola das Relações Humanas (ERH) e a Escola Behaviorista, cujo foco está sobre o “lado humano” da empresa e o ajustamento do trabalhador ao processo produtivo partindo de uma combinação da OCT com estudos psicossociais. No final da década de 1920 é que a ERH começa a aparecer no cenário da organização “científica” do trabalho com o foco sobre o “lado humano” da empresa. Mary Parker Follet e o psicólogo industrial George Elton Mayo desenvolveram pesquisas empíricas em contraposição aos pressupostos da Escola de Administração Científica, muito embora as teses da Escola de Relações Humanas tenham obtido divulgação apenas a partir de meados dos anos 1930¹¹.

Outros teóricos também estão classificados na corrente comportamental – ou entre os chamados autores behavioristas da ERH – como Chester Barnard, Harold J. Leavitt, Irving Knickerbocker e Alex Bavelas. Também oriunda de uma suposta oposição à Escola Clássica, o grupo behaviorista rompeu com a ideia de que a satisfação do trabalhador por si só era geradora de maior produtividade – embora partilhasse de quase todos os pressupostos da Escola de Relações Humanas.

Na verdade, diante dos insistentes problemas ocasionados pela resistência da força de trabalho às más condições e organização de trabalho, uma gama de pesquisadores se debruçou sobre o “lado humano” da empresa para sistematizar técnicas de

¹¹ A mais reconhecida das pesquisas elaboradas pela Escola de Relações Humanas foi o chamado “Inquérito Hawthorne” na indústria Western Electric, cuja tese afirmava a existência de grupos informais inter-relacionados e chamava atenção para os incentivos psicossociais no lugar dos econômicos, de acordo com Mayo (1945).

suavização e ocultamento da natureza real do trabalho alienado a partir da observação dos comportamentos dos próprios trabalhadores, como apontado nos trabalhos de Batista (2007; 2013).

Como o foco dos administradores sempre está no aumento da produtividade e redução de custos, as teses da ERH representaram uma nova perspectiva não só do ponto de vista econômico, mas, sobretudo, do ideológico na medida em que o objetivo de garantir a produtividade a partir da negação do antagonismo entre capital e trabalho e do envolvimento subjetivo do trabalhador com a tarefa realizada – ao invés do pagamento de altos salários característicos do modelo fordista – pareceu mais estratégico politicamente. Braverman (1977, p. 83) destacou o equívoco de se proclamar a morte do taylorismo em função de novos modelos de gerenciamento, inspirados nas teses da ERH:

É impossível superestimar a importância do movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna [...] A noção popular de que o taylorismo foi “superado” por escolas posteriores de psicologia industrial ou “relações humanas”, que ele “fracassou” [...] ou que está “fora de moda”, porque certas categorias tayloristas, como chefia funcional ou seus esquemas de prêmio incentivo, foram descartadas por métodos mais requintados: tudo isso representa lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência.

A reestruturação produtiva que se completou na década de 1970 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 que foi paulatinamente corroendo o movimento sindical combativo e transformando-o em sindicato de corporação – e não mais de classe¹² – juntamente à formulação de uma nova teoria organizacional, desta vez ancorada no modelo japonês de Taiichi Ohno.

Enquanto isso, 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 Ohno - e que já estava em desenvolvimento desde o pós II Guerra. O Sistema Toyota de Produção, ou toyotismo, foi concebido para eliminar absolutamente o desperdício e superar o modelo de produção em massa estadunidense.

As bases desse sistema se ancoraram em dois pilares, sendo o *just-in-time* (JIT) e a *autonomação com um toque humano* (OHNO, 1997). O modo tradicional

¹² Tal processo de desafeção sindical não deve ser generalizado. As realidades particulares às regiões e países por todo o globo modelam um movimento sindical que pode, em certa medida, contrariar a tendência à dessindicalização. Para mais detalhes sobre as características do movimento sindical em suas tendências gerais e particulares, ver. Cap III de Antunes (2002a) e Boito Jr (2005).

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 ideia 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.

Ohno cristalizou o envolvimento individualizado do trabalhador e o compromisso do trabalho em equipe. A apropriação do saber tácito do trabalhador também foi sistematizada para padronizar as operações, e o princípio de combinar trabalho em equipe e habilidade individual proporcionou o desenvolvimento das aptidões individuais até a mais plena capacidade. 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*. Este viabilizou a sincronização do *just-in-time* e autonomização das operações, conferindo maior flexibilidade às operações.

A flexibilidade também foi transferida para a força de trabalho, já que a operacionalização do *kanban* assenta-se na iniciativa e multifuncionalidade do operário para ser corretamente ajustado e seguido a tempo de evitar o desperdício. Entretanto, a “autonomia” humana deveria ser estimulada a um limite controlável de transferência para as máquinas, conforme Ohno (1997, p.65) “a mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e pés dos operários, e desenvolve o plano de produção para toda a fábrica”.

Junto à gestão participativa se pode conceber também a ideia dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), cuja função era combinar o sistema JIT ao método *kanban* por meio da apropriação do saber tácito da força de trabalho. Para isso, o rodízio das tarefas foi utilizado como técnica bem como a “auto-supervisão”. 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. Não só os rodízios e ampliações do conteúdo das tarefas foram sofisticados, mas, sobretudo, o controle sobre a dimensão subjetiva dos trabalhadores, segundo já salientado por Batista (2007; 2008).

A flexibilização e intensificação da precariedade inerente às atividades do trabalho sob a sociabilidade capitalista foram – e ainda são – ingredientes essenciais na eficácia das técnicas gerenciais de produção do que a tese de Batista (2013) denomina de *subjetividade social reificada*¹³, de forma que as relações sociais de produção foram invertidas pelo discurso organizacional. As teses da ERH fundiram-se com as da EC formando um modelo híbrido de gestão do trabalho na segunda metade do século XX, ao lado das técnicas japonesas desenvolvidas nas empresas Toyota.

Para a reprodução da sociabilidade capitalista é necessário o comprometimento singular do trabalhador para com a atividade objetiva de produção alienada da riqueza material, da obediência taylorista aliada à iniciativa toyotista, ou ainda, de uma teoria que integre regras e padrões de produção com limites flexíveis de exploração das relações humanas no trabalho e além dele. Todavia, a sociabilidade contemporânea desenhada pela lógica do capital exige articular esta obediência e iniciativa à formação de uma consciência sobre os limites naturais-orgânicos de sua reprodução a fim de evitá-los e/ou superá-los na e para a acumulação de capital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 e combinando-se convenientemente aquelas da já elaboradas e aplicadas pela Escola Clássica da Administração, que até o momento de crise aguda do capital na década de 1970 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 produtivo. 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 desen-

¹³A caracterização clássica deste fenômeno foi elaborada por Lukács (2012, p. 194-195) a partir da análise do fetichismo da mercadoria nas obras de Marx e utilizada para designar o processo de alienação específico do capitalismo moderno – intrinsecamente vinculado ao fetiche da mercadoria e cujos mecanismos influenciam todas as dimensões do ser social. Para Lukács o processo de fetichismo da mercadoria seria uma “modalidade” de alienação, que sob a configuração do capitalismo moderno potencializa seus efeitos de tal forma que submete todas as dimensões das relações humanas – objetivas e subjetivas – aos imperativos de seu funcionamento, dá a funcionalidade do conceito de reificação para entender a dinâmica de atribuir às relações sociais o status de relações entre objetos, “coisificando” a vida social por meio da homogeneização dos espaços sociais e da imposição de limites para a realização dos sujeitos. O fenômeno da reificação permite que se institua uma forma padrão de agir e pensar como se esta fosse a única possível e a mais adequada para o desenvolvimento social, naturalizando os imperativos do fetichismo típicos da sociabilidade capitalista nos comportamentos e na consciência dos indivíduos. Para o entendimento do conceito de Lukács, destaca-se também o trabalho de Netto (1981).

volvidas 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 produção de uma subjetividade reificada.

Não só os rodízios e ampliações do conteúdo das tarefas 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 diante das crises ocasionadas pela adoção da lógica da financeirização. Foi o “acabamento” da ideologia gerencial, cujas formas de gestão típicas do fordismo e taylorismo não deixaram de existir e cujo controle se converteu em um controle social, não se limitando ao ambiente de realização da atividade e tampouco ao setor industrial ou de serviços.

Outro elemento que deve ser lembrado é que em todas as rupturas provocadas pelas reestruturações produtivas sempre houve o esgotamento de recursos naturais e sociais, que habilmente tem sido estendido com as descobertas de novas fontes de energia, inovações tecnológicas e ajustes nos modelos de gerenciamento da força de trabalho, conforme a “esteira de montagem” das ideologias organizacionais¹⁴. O ponto de continuidade entre estes momentos de reestruturação está na busca constante pelo controle das forças sociais, que passa a adquirir importância fundamental diante do cenário de ineficiência de recursos naturais e condições ambientais para a sustentabilidade do próprio modo de produção capitalista.

A partir da composição de modelos organizacionais como o fordismo, taylorismo e toyotismo formou-se um modelo híbrido de gerenciamento de recursos e força de trabalho, que por sua vez tem sido aperfeiçoado pela TGA nas últimas décadas, dando origem a novos discursos organizacionais, como é o caso da teoria da sustentabilidade, que sugere um novo momento de reestruturação produtiva para o século XXI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, H. **Para além dos direitos**. Cidadania e hegemonia no mundo moderno. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2008.
- ALVES, G. **Trabalho e subjetividade**: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANDERSON, P. “Balanço do neoliberalismo”. In: SADER, E.; GENTILI, P. (orgs). **Pós-neoliberalismo**. As políticas sociais e o Estado democrático. São Paulo: Paz e Terra, 2012.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2002a.

¹⁴ Para o detalhamento da problemática deste artigo consultar a Parte I da tese elaborada pela autora (BATISTA, 2013).

_____. **Os sentidos do trabalho.** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002b.

BATISTA, E. **A insustentável teoria da sustentabilidade.** Ideologia e reificação no discurso empresarial da responsabilidade social. Tese. (Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais). Universidade Estadual Paulista, Marília: 2013.

_____. **Formas de organização do trabalho:** apontamentos para uma “anti-sociologia” do trabalho. *Aurora - Revista do Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Unesp/ Marília*, v. 1, p. 38-46, 2008.

_____. **A fantástica fábrica de dinheiro na trilha do empowerment:** o discurso gerencial do Banco do Brasil. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais). Universidade Estadual Paulista, Marília: 2007.

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.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista.** A degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

CHESNAIS, F. **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.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas, 1965.

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.

LENIN, V. I. **O imperialismo.** Fase superior do capitalismo. São Paulo: Centauro, 2002.

LUKÁCS, G. **Ontologia do ser social.** Os princípios ontológicos fundamentais de Marx. Trad. Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.

_____. **História e consciência de classe:** estudos de dialética marxista. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2012.

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.

MAYO, G. E. **The social problems of industrial civilization.** Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1945.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital:** rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2011.

NETTO, J. P. **Capitalismo e reificação**. São Paulo: Editora Ciências Humanas, 1981.

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.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1980.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

Data de submissão: 06/ 03/2014

Data de aprovação: 06/06 /2014