



## 16º Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais

Tema: “40 anos da “Virada” do Serviço Social”

Brasília (DF, Brasil), 30 de outubro a 3 de novembro de 2019

---

Eixo: Trabalho, Questão Social e Serviço Social.

Sub-eixo: Movimentos Sociais e Serviço Social.

### FORDISMO E TOYOTISMO: DUAS PROPOSTAS DE EXPROPRIAÇÃO DA CLASSE TRABALHADORA

Fernando Monteiro<sup>1</sup>

Sandra Lourenço de Andrade Fortuna<sup>2</sup>

Silmara Aparecida do Nascimento<sup>3</sup>

Taynara Fitz Patriarcha<sup>4</sup>

**Resumo:** A partir de uma reflexão teórica sobre as semelhanças e diferenças do Fordismo e Toyotismo, este trabalho assenta-se na interlocução com autores que discutem esses sistemas. Ambas as formas reestruturantes do capital buscam conformar a ideia de que o controle do tempo e do processo de trabalho submete o trabalhador e a humanidade à voracidade do capital.

**Palavras-chave:** Fordismo; toyotismo; classe trabalhadora.

**Abstract:** From a theoretical reflection on the similarities and differences of Fordism and Toyotism, this work is based on the interlocution with authors who discuss these systems. Both restructurant forms of capital seek to conform to the idea that the control of time and the labor process submits the worker and humanity to the voracity of capital.

**Keywords:** Fordism; toyotism; working class.

### INTRODUÇÃO

A essência do sistema capitalista é a acumulação ilimitada de lucro, o que lhe confere um caráter absolutamente irracional. Harvey (1992) chama a atenção para o fato de que uma das características centrais do capitalismo é sua orientação para o crescimento, apoiando-se na exploração do trabalho vivo na produção. Frederick Winslow Taylor, em fins do século XIX, foi quem formulou estratégias para organização e controle do trabalho, com vistas à maximização de lucros no menor tempo possível, com base em pressupostos de gerenciamento científico.

---

<sup>1</sup> Estudante de Pós-Graduação. Universidade Estadual de Londrina. E-mail:<sandalourencofortuna@gmail.com>.

<sup>2</sup> Professor com formação em Serviço Social. Universidade Estadual de Londrina. E-mail:<sandalourencofortuna@gmail.com>.

<sup>3</sup> Estudante de Pós-Graduação. Universidade Estadual de Londrina. E-mail:<sandalourencofortuna@gmail.com>.

<sup>4</sup> Estudante de Pós-Graduação. Universidade Estadual de Londrina. E-mail:<sandalourencofortuna@gmail.com>.

Com menor interesse na qualidade do trabalho, os métodos tayloristas voltam-se, sobretudo, para a adaptação do trabalho às necessidades do capital, forjando um novo instrumento de crescimento capitalista, através de uma gerência pensada para satisfazer aos interesses de uma classe. O fordismo representou a continuidade e intensificação do processo de controle da força de trabalho viva iniciado com o taylorismo, e equivaleu, segundo Harvey (1992), ao esforço para criar um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem, inserido num novo ritmo de trabalho extenuante, que não ficaria imune às fortes resistências por parte dos trabalhadores nem às contradições próprias do capitalismo.

A crise do fordismo, seja de cunho conjuntural, como quer Harvey (1992), seja de origem estrutural, como defendem Bihr (1998) e Antunes (2000), tem como indicador principal a diminuição nos ganhos de produtividade, e, no âmbito do processo de trabalho, constata-se a reação dos trabalhadores contra os métodos de exploração do trabalho. Uma crise que demanda uma reestruturação produtiva, mediada por uma inversão de perspectiva, por desafios lançados à classe trabalhadora, pela ruptura com o compromisso fordista, pela fragmentação do operariado e pela flexibilização/precarização de direitos trabalhistas e da organização do trabalho.

Eis os ingredientes para uma nova proposta de exploração: o toyotismo. A promessa de emprego vitalício, a promoção por tempo de serviço, a admissão do trabalhador para a empresa, e não para um posto de trabalho apenas, a produção *just-in-time*, o sistema de representação sindical e as subcontratações/terceirizações, são as principais características do modelo japonês, que tornam a flexibilização, a terceirização e a precarização do trabalho pontos fulcrais do processo de acumulação flexível.

As diferenças e semelhanças entre fordismo e toyotismo, em última instância, convergem para dois sistemas de acumulação que expressam a necessidade de exploração de uma classe sobre a outra. Como afirma Ribeiro (2015, pp.78-79), “Compreender e disputar essas justificações são maneiras de rever as condições de vida a que o modo de produção capitalista vem submetendo não apenas o(a)s trabalhador(a)s, mas toda a humanidade”.

## **FORDISMO: UM “COMPROMISSO” ENTRE BURGUESIA E PROLETARIADO**

Para além da intenção de dominação da força de trabalho, o fordismo visou à conquista da classe operária, equivalendo ao maior esforço coletivo, segundo Harvey (1992), para criar um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem, com novos tipos de organização do trabalho, inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar a vida. A principal diferença entre o fordismo e o taylorismo reside no fato de que o fordismo tinha um projeto de hegemonia. Daí a concepção de pacto social ou compromisso social entre a classe capitalista e a classe trabalhadora. Para Bihl (2010), o regime de acumulação fordista é resultado de um compromisso entre burguesia e proletariado, possibilitado pela crise estrutural dos anos 1930-1940. Mas certamente não se deve entender como um compromisso formal, pactuado por dois indivíduos de vontades livres e refletidas, tal como normatizado pelo direito civil.

Trata-se, antes, de um compromisso *imposto* a cada lado pela lógica do capitalismo e pelo equilíbrio na relação de forças entre os protagonistas, após décadas de lutas. O compromisso fordista resultou também de um processo *cego e ilusório* para ambas as partes, que estabilizou certo estado de forças após árduas lutas, não resultando de um poder de barganha e de discussões em torno de uma disputa clara.

Esse compromisso não se deu diretamente entre burguesia e proletariado, mas por meio de intermediários que lhe serviram de representantes oficiais: organizações sindicais e políticas do movimento operário, de um lado, e organizações patronais, de outro, com o Estado no meio, funcionando como guardião do compromisso e defensor dos interesses do capital. Finalmente, o compromisso fordista não estancou a luta de classes, conseguindo, quando muito, circunscrever as disputas aos limites do “acordo”.

Para Bihl (2010), o compromisso fordista, se considerado do ponto de vista do proletariado, pode ser entendido como uma espécie de *imensa barganha*, pela qual a classe operária renunciou à “aventura histórica” em troca da garantia de sua seguridade social. Renunciar à “aventura histórica”, afirma o autor, é abrir mão da luta revolucionária comunista, da contestação à legitimidade do poder dominante, e ao mesmo tempo, aceitar novas formas de exploração da força de trabalho que vão se desenvolver no pós-guerra,

caracterizadas, sobretudo, por transformações nas condições de trabalho e de existência.

Em contrapartida às renúncias, os trabalhadores obtinham a garantia de algumas condições mínimas de sobrevivência: a seguridade social, assistência social, relativa estabilidade no emprego, crescimento de seu poder de consumo, redução na jornada de trabalho, habitação, saúde, educação, formação profissional, cultura, lazer, etc. Em resumo, é a perspectiva de saída da miséria e obtenção de direitos, sobretudo sociais, que move o operariado em direção a esse compromisso.

Esse “acordo”, ressalta o autor, representa uma trégua, após décadas de agitação revolucionária, implicando, contudo, um poder de dominação não mais absoluto, que obriga a classe dominante a reconhecer aos dominados, em certa medida, o direito de negociar as condições de sua dominação. No entanto, essa dominação só será reconhecida como legítima pela classe operária se houver a garantia de seus interesses imediatos: é dizer, o compromisso fordista sobreviveria enquanto o próprio modelo de desenvolvimento do capitalismo ocidental que ele tornaria possível fosse viável.

### **A DINÂMICA FORDISTA: TRANSFORMAÇÃO DA CONDIÇÃO PROLETÁRIA E REVOLTA DO OPERÁRIO-MASSA.**

A partir do final do século XIX, as condições de exploração capitalista começam a sofrer transformações no seio da grande indústria, em razão da implementação de novos princípios de organização da produção: o taylorismo e a mecanização do processo de trabalho. Segundo Marcelino (2013), o taylorismo/fordismo teve início em 1913, quando Henry Ford inaugura um novo método de produção em sua fábrica de automóveis, mas consolida-se efetivamente como um novo padrão produtivo após a II Guerra Mundial, principalmente pela escassez de produtos, que demandava produção em massa.

Até 1913, os carros e outros produtos industriais consumidos na época eram fabricados por trabalhadores extremamente especializados, que detinham o conhecimento de todo o processo de fabricação e etapas produtivas. Henry Ford, no entanto, dedica-se a colocar em práticas métodos de organização

científica do trabalho – métodos tayloristas – cujo principal objetivo era controlar e intensificar o trabalho no interior da fábrica através do parcelamento de tarefas.

O taylorismo, afirma Bihr (2010), é termo cunhado devido a seu inventor, o engenheiro Frederick Taylor, baseado na estrita separação entre as tarefas de planejamento e execução, onde cada operário deveria executar apenas alguns gestos elementares: o chamado parcelamento de tarefas. Além disso, a concepção taylorista de produção previa a mecanização do processo de trabalho, através de um sistema de máquinas que garante a unidade do processo de trabalho parcelado, ditando a cada operário o ritmo da produção. É o que posteriormente será denominado fordismo, por ser Henry Ford o primeiro a implantar, a partir de 1913, uma cadeia de montagem em suas fábricas automobilísticas de Detroit.

O método taylorista/fordista possibilitou ao capitalista apoderar-se do aspecto intelectual do trabalho operário, do saber e das habilidades do trabalhador de ofício – aquele que detinha o conhecimento de todo o processo de produção. Agora, o saber e a habilidade do trabalhador de ofício serão monopolizados pelo *staff* administrativo ou até mesmo incorporados às máquinas, provocando a expropriação dos trabalhadores operários em relação ao domínio do processo de trabalho e uma maior dependência do trabalhador em relação à organização capitalista do trabalho (Bihr, 2010).

O domínio no processo de trabalho alcançado pelo fordismo permitiu a intensificação da exploração da força de trabalho, que, aliado ao parcelamento de tarefas, possibilitou o adestramento da força de trabalho de modo a diminuir cada vez mais o tempo gasto com atividades não diretamente produtivas: o chamado tempo morto. Mas esses novos princípios de acumulação capitalista não ficariam imunes à reação dos trabalhadores de ofício, que lutaram contra a introdução da mecanização e do parcelamento de tarefas. Tanto que, tal como afirma Bihr, foi preciso esperar as situações de exceção, advindas da Primeira Guerra, para que esses métodos de organização do trabalho pudessem generalizar-se ao longo dos anos 1920.

O fordismo possibilitou a instalação paulatina de um novo regime de acumulação capitalista. Segundo Bihr (2010), o regime capitalista anterior era essencialmente *extensivo*, voltado à extração da mais-valia absoluta, através do

trabalho excedente extraído do prolongamento do tempo de trabalho além do necessário e pelo aumento de sua intensidade. Já o fordismo possui característica essencialmente intensiva, orientado para a formação da mais-valia relativa, caracterizada pelo aumento do trabalho excedente através da diminuição do tempo de trabalho necessário à reprodução da força de trabalho do operário, através do aumento contínuo da produtividade média do trabalho social.

No entanto, o padrão de acumulação fordista, em dado momento, apresentou suas limitações, mostrando-se viável enquanto se manteve igualmente viável o modelo de desenvolvimento capitalista que o sustentou e que lhe deu origem. Quando as bases materiais do sistema de acumulação fordista começaram a ruir, houve a ruptura desse compromisso.

De acordo com Bihl (2010), a característica de acumulação intensiva do fordismo não levou em conta as proporções a serem respeitadas entre os diferentes setores da produção social, nem tampouco a capacidade de consumo social, desembocando numa crise de superprodução, em razão da insuficiência de meios de garantir a venda de produtos, ensejando uma redução considerável na taxa média de lucros, com conseqüente enfraquecimento da dinâmica desse regime de acumulação emergido no final da Segunda Guerra Mundial.

O enfraquecimento e, conseqüentemente, a ruptura do compromisso fordista ocorrido entre as décadas de 1960 e 1970, deu-se em razão da crise de acumulação do capital que havia servido de base para o padrão fordista de acumulação. Esse enfraquecimento, diz o autor, ocorreu em razão de quatro fatores principais: a) diminuição dos ganhos de produtividade<sup>5</sup>; b) elevação da

---

<sup>5</sup> O aprofundamento do método fordismo/taylorismo, em dado momento, mostrou-se contraprodutivo, limitando a fluidez e flexibilidade do processo de trabalho, levando, paralelamente, levando os trabalhadores a revoltar-se contra esses métodos de exploração do trabalho por parte da classe trabalhadora, principal vítimas desse processo de produção, culminando numa “crise do trabalho”, com aumento dos custos salariais e desorganização da produção capitalista, com conseqüente baixa de produtividade (Bihl, 2010).

composição orgânica do capital<sup>6</sup>; c) saturação da norma social de consumo<sup>7</sup>; e d) desenvolvimento do trabalho improdutivo<sup>8</sup> (Bihl, 2010).

Para Bihl (2010), o próprio fordismo caiu na “armadilha” da massificação que impôs limites subjetivos e objetivos à continuidade desse padrão de acumulação capitalista. Limites subjetivos, revelados pela revolta dos trabalhadores – o operário-massa – contra as formas fordistas de produção, e em razão do deslocamento das práticas de consumo para fora da norma fordista. Limites objetivos, pela massificação do capital constante – e, particularmente, o fixo –, gerando a diminuição dos ganhos de produtividade e alta da composição orgânica do capital, ao tempo em que a massificação do capital variável (força de trabalho) traduzia-se pela saturação dos mercados e pelo aumento dos custos sociais.

Segundo Bihl (2010), o modelo de acumulação fordista transformou profundamente a própria condição proletária em diversos aspectos, sobretudo, em razão: a) da parcelização e a mecanização do processo de trabalho; b) das transformações que afetaram o processo de consumo; c) da mobilização geral do proletariado, tanto geográfica quanto profissional; d) da transformação da burguesia e do *staff* administrativo; e) e do aumento da dependência do proletariado em relação ao Estado, sob a forma do “Estado de bem-estar”. Esse conjunto de transformações resultaria numa figura hegemônica no seio do operariado ocidental: *a do operário-massa*, em substituição a antiga figura do operário de ofício.

É assim chamado em razão da concentração de trabalhadores no espaço social, requerida pela acumulação fordista, acarretando um acelerado processo de urbanização que retira o operariado de suas origens geográficas, com significados efeitos de desenraizamento e perda de identidade; mas, em

---

<sup>6</sup> Se todas as coisas permanecerem iguais, a elevação da composição técnica do capital tende a provocar uma elevação em sua composição orgânica, e um aumento do capital fixo em relação ao capital circulante, e conseqüentemente, uma diminuição da rotação do capital, dois fatores que, inevitavelmente, diminuem a taxa de lucro (Bihl, 2010).

<sup>7</sup> O mercado de bens duráveis vai, paulatinamente, saturar-se, ocasionando uma contração nas vendas justamente num momento em que a diminuição dos ganhos de produtividade requeria aumento da produção em série. Mas do que isso, a norma de consumo que regulava o padrão fordista implicava numa série de benefícios sociais, que pouco a pouco toma proporções que dão base ao discurso político do aumento dos gastos públicos (Bihl, 2010).

<sup>8</sup> Em especial do trabalho que garantia a circulação do capital, representando um conjunto de despesas inevitáveis para a produção capitalista, limitando a valorização do capital e a escala de sua acumulação, se todas as outras coisas permanecem iguais (Bihl, 2010).

contrapartida, a concentração geográfica criou condições favoráveis à sua reorganização e à sua luta de classe. O fordismo, assegura Bihl (2010), “permite a esse proletariado desarraigado (re)tomar quase fisicamente consciência de sua existência, de sua importância numérica e de sua força social”. É assim, arremata o autor, “que a fábrica fordista tornar-se-á, com o tempo, ‘fortaleza operária’”.

O operário-massa é o proletariado homogeneizado, ou seja, desqualificado por executar tarefas parceladas e repetitivas, reduzido à força de trabalho simples, homogênea, sem qualquer identidade profissional; é também uma nova massa de consumidores anônimos composta de indivíduos isolados pelo universo reificado das relações mercantis. O processo de massificação da classe operária lança as bases para uma nova identidade, para uma subjetividade mais radical assentada na recusa da expropriação, pela acumulação fordista (Bihl, 2010).

A massificação do trabalhador acarreta ainda a *inércia*, diz Bihl, porquanto que o operário pré-fordista possuía grande autonomia frente ao capital. Ao contrário, o operário-massa perdeu toda a autonomia em relação ao capital, transformando-se numa simples engrenagem do sistema. Segundo Bihl (2010), no final dos anos 1960 e início dos 1970 houve uma onda de lutas operárias que não poupou nenhum país de capitalismo avançado, anunciando os limites históricos do compromisso fordista. Uma verdadeira revolta do operário-massa contra os métodos fordistas/tayloristas de produção, responsáveis pelo processo de massificação da classe trabalhadora.

O fordismo exigia a mais extrema expropriação do operário-massa, situando-o à margem do processo de trabalho, no qual só participava por meio de alguns gestos indefinidamente repetidos e destituídos de sentido. Contudo, essa negação da autonomia individual entraria em contradição com o processo de personalização estimulado pelo consumo e pelo conjunto da socialização própria ao fordismo (BIHL, 2010).

Essas contradições, geradas no contexto da acumulação fordista, foram suportadas pela primeira geração do operário-massa, para o qual as vantagens do sistema compensavam o “preço” a ser pago, mas não convenceu a segunda geração de trabalhadores. Segundo Bihl (2010), formada no quadro do próprio



fordismo, a segunda geração de trabalhadores não estava mais disposta a perder sua vida para ganhá-la. Para Mészáros (2011), o capital, quando alcança um ponto de saturação em seu próprio espaço e não consegue ao mesmo tempo encontrar canais para saída da crise, não tem alternativa a não ser deixar que sua força de trabalho sofra as graves consequências da deterioração da taxa de lucro.

É justamente nesse contexto de saturação que o capital lançará mão de estratégias de superação da crise, procurando contrapor a ofensiva proletária no terreno da produção, com novas formas de exploração e dominação do trabalho. Ou seja, novos meios de trabalho com novas tecnologias, novas formas de organização do trabalho, emancipando-se dos limites da organização fordista/taylorista, novos modos de mobilização da força de trabalho na empresa e, por conseguinte, novas formas de disciplina de trabalho. Consequentemente: novos modos de expropriar a classe trabalhadora.

### **REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: REPOSIÇÃO DOS PATAMARES DE ACUMULAÇÃO E RETOMADA DO CONTROLE SOCIAL.**

Em oposição à rigidez que caracterizou a produção fordista, desponta, no início dos anos 1970, um novo modelo de produção que transcende a esfera produtiva, constituindo-se num regime de acumulação flexível que substituirá, paulatinamente, a produção em massa fordista. Para Harvey (1992), a acumulação flexível assenta-se na necessidade de desregulamentação ampla, através da monopolização de vários setores da indústria, da flexibilização dos direitos trabalhistas e da heterogeneização do mercado de consumo, combinando duas estratégias para a formação de lucro: a extração da mais-valia absoluta, pela extensão da jornada de trabalho e redução salarial, e a extração da mais-valia relativa, por meio das mudanças nos aspectos organizacionais e tecnológicos da produção.

Bihl (2010) afirma que, com a crise do fordismo, o capital dedica-se a desenvolver uma nova ordem produtiva baseada em novas formas de exploração e dominação da força de trabalho e novos modos de produção mais flexíveis, criando, não apenas uma nova ordem produtiva, mas também uma nova ordem de consumo. Adverte o autor, contudo, que o novo padrão produtivo

já nasceu com as contradições próprias do capitalismo, tão apenas modificadas em sua manifestação fenomênica, uma vez que o capital manteve, em boa parte, as concepções fordistas de produção, revisando-as por baixo, tornando incerta a perspectiva de uma solução capitalista para a crise.

Para Antunes (2010), os capitalistas, levados pelo propósito de reordenamento do capital, foram obrigados a realizar reformas visando à retomada de seus lucros, inaugurando um padrão de produção por intermédio da lógica da concorrência intercapitalista e pela necessidade de redução das lutas sociais proveniente do trabalho, culminando em mudanças tanto na reorganização produtiva quanto na retomada da conquista de um projeto de hegemonia em diversas esferas da sociabilidade.

Silver (2005) aponta que esse novo sistema de produção de acumulação flexível adota amplamente regras flexíveis de trabalho, com uso extenso de produtos e serviços terceirizados, em prejuízo da integração vertical. Esse modelo flexibilizado oferecia estabilidade no emprego a seus trabalhadores principais em troca de cooperação, ao tempo em que criava uma camada de trabalhadores menos privilegiada, privados dos mesmos direitos e benefícios.

Nesse novo modelo de exploração, a qualidade total foi mais um atrativo, pois se tornou um aperfeiçoamento do supérfluo, da aparência, em que a qualidade total deve se ajustar aos interesses do capital, sendo compatível com a lógica da produção destrutiva, diminuindo cada vez mais a vida útil dos produtos. A introdução desses novos elementos tem por objetivo diminuir o tempo de trabalho necessário em cada produto, significando maior exploração de uns e desemprego de outros (ANTUNES, 2010).

Dentre as várias formas que a reestruturação produtiva tomou, a mais significativa, assinala Marcelino (2013), tanto em termos de resultado quanto de deslocamento para outros países capitalistas, foi o toyotismo ou “ohnoismo”, cujas dimensões se apresentam hoje como realidades cada vez mais presentes na produção industrial dos países/continentes capitalistas, em especial nas economias hegemônicas: Japão, EUA e Europa, com manifestações variadas conforme o nível de desenvolvimento industrial e as formas de inserção dos diversos países de produção capitalista.

Nessa reestruturação, toma assento especial o neoliberalismo com seu receituário de desregulamentação de direitos trabalhistas, desmontagem do setor produtivo estatal e processos de privatização. Como adverte Santos (2011, p. 138), “o que o modelo fordista iniciou, o toyotismo tem levado às últimas consequências, principalmente [...], pela captura da componente intelectual do trabalhador, e intensificação de formas coexistentes de trabalho, que tem intensificado a exploração”.

### **TOYOTISMO: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE INTENSIFICAÇÃO E EXPLORAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO**

A crise fordista trouxe consigo a necessidade de repor os patamares de acumulação até então existentes, em especial no pós-guerra, e retomar o controle social abalado com as lutas operárias nos anos 1960 e 1970, através de um novo projeto global de dominação - o toyotismo, alcançado pelo emprego de novos e velhos métodos de acumulação, de continuidades e descontinuidades do padrão anterior, resultando num padrão distinto do fordismo/taylorismo, mais dinâmico e flexível.

Esse novo padrão de produção acelerou o ritmo de inovação dos produtos e a exploração de novos mercados, com consumo cada vez mais fugaz e ao sabor dos modismos passageiros, somado à necessidade de desregulamentação ampla: monopolização de diversos setores industriais, flexibilização dos direitos trabalhistas e heterogeneização do mercado de consumo.

O toyotismo nasce associado à crise econômica que assolava o Japão no período pós II Guerra Mundial, num momento em que o país vivia uma grave crise de escassez de mão-de-obra, de matérias-primas e de desenvolvimento tecnológico capaz de fazer frente à situação dramática do país. Paralelamente, impunha-se a exigência cada vez maior de responder com máxima eficiência e agilidade às demandas do mercado por pequenas quantidades de numerosos produtos.

No contexto de crise, diz Marcelino (2013), a indústria japonesa foi instada a implementar profundas mudanças na organização do trabalho, que respondessem, ao mesmo tempo, às próprias necessidades de aumento nos

lucros. Santos (2011) chama a atenção para o fato de os trabalhadores terem sido responsabilizados pela queda na produção, sendo colocados como obstáculos ao crescimento econômico, iniciando-se uma nova fase de ofensiva do capital ao mundo do trabalho. Para a efetivação dos propósitos do capital, recorreu-se ao consentimento da classe trabalhadora à prolatada cultura da crise, que representou aos trabalhadores elementos que pudessem garantir um esforço de classe, na busca por um consentimento passivo a adoção das reformas.

A partir de então, o que se verifica é a implantação de um conjunto de mudanças e métodos no âmbito da modernização conservadora, através, sobretudo, de ações estruturais neoliberais, com vistas a organizar o mercado e redimensionar o papel do Estado. Para Marcelino (2013), o toyotismo representa para a classe trabalhadora uma maior exploração de sua força de trabalho, otimizando o trabalho vivo. Muito embora as inovações toyotistas não tenham ficado imunes às manifestações sindicais, constituiu-se definitivamente no momento em que os sindicatos se debilitavam diante das investidas capitalistas.

Gounet (1999) ressalta que a ascensão do toyotismo teve duplo pressuposto: necessidade das indústrias japonesas de se tornarem tão competitivas quanto as americanas e ampliação do fordismo no Japão, com as adaptações locais. As principais características do toyotismo foram: I) produção ditada pela demanda; II) combate ao desperdício; III) flexibilidade de aparato produtivo; IV) *just in time* (ou tempo certo) e sua adaptação às flutuações da produção acarretam a flexibilidade da organização do trabalho, rompendo a relação um homem/uma máquina, típica do fordismo. Agora, um trabalhador opera em média cinco máquinas, com duas consequências imediatas: trabalho em equipe e polivalência e a adoção do método *kanban*<sup>9</sup>.

Para Santos (2011), houve significativas reformas no âmbito das relações de trabalho, até então em vigor, com maximização das ações de flexibilização, precarização e subcontratação de mão-de-obra, com vistas ao crescimento econômico. Ao mesmo tempo, o toyotismo exigiu um novo perfil de trabalhador, ligado à polivalência e mais participante, em contraposição ao

---

<sup>9</sup> Sistema de fluxo de informações que permite saber se a produção está andando bem, quais os problemas e onde se localizam. Esse sistema exerce um controle sobre o desempenho do operário permitindo que o trabalho seja executado no ritmo, na velocidade e no padrão desejado (Rosso, 2008).

trabalhador do modelo fordista, cuja postura fundava-se na rígida divisão de tarefas, apoiado na especialização do trabalho industrial e no baixo nível de qualificação para a maioria da classe trabalhadora.

Assinala Rosso (2008) que a polivalência implica em aumento da intensidade laborativa, à medida que requisita do trabalhador um esforço adicional de trabalho mental, conhecimento de operações várias, sua lógica, trabalho emotivo, concentração e atenção no controle de máquinas, acarretando, segundo Santos (2011, p. 145), um “brutal aviltamento da exploração da força de trabalho”. Aviltamento que fica claro nas palavras de Gounet (1999), para quem o exemplo é a mudança da relação um homem/uma máquina para relação de uma equipe/um sistema, onde cada homem opera em média cinco máquinas. Em outras palavras, entrar na grande família Toyota exige mais aptidões que o fordismo, muito embora os salários não sejam corrigidos à altura da qualificação.

No toyotismo, o processo de aumento da exploração do trabalho é travestido por uma ideia de maior autonomia do trabalhador, uma vez que o operário percebe-se como alguém que está controlando o processo produtivo; trata-se, no entanto, de uma manobra capitalista para angariar o consentimento passivo do trabalhador frente às inovações na organização do trabalho, resultando em novas formas de subordinação do trabalho ao capital (Santos, 2011).

Outro ponto de destaque é a redução do número de operários efetivos nas fábricas: a chamada “fábrica enxuta”. A propósito, ressalta Rosso (2008) que esse é um elemento do toyotismo de influência direta na intensidade do trabalho - na exploração da força de trabalho -, pois, com um número mínimo de trabalhadores no chão-de-fábrica, o aumento da demanda é suprido mediante trabalho cada vez mais intenso, com emprego de horas-extras e contratação adicional, se necessário.

A formatação da chamada “empresa enxuta”, aponta Santos (2011), caracteriza-se por uma matriz na cadeia produtiva e pela adesão de outras empresas terceirizadas, responsáveis pelo fornecimento de mão-de-obra de maneira precarizada, muitas vezes sem as mínimas garantias trabalhistas. No que diz respeito à terceirização – típica do toyotismo - Silver (2005) aponta que, para poder lidar com as ondas de militância operária e com as dificuldades

econômicas, as indústrias japonesas – divergindo do padrão fordista – optaram por um sistema de terceirização, que permite garantir o emprego da força de trabalho principal, sem a extensão da mesma estabilidade e direitos aos extratos inferiores – os terceirizados. Em linhas finais, para além dos elementos econômicos, o modelo toyotista trouxe consequências nefastas à classe trabalhadora, na medida em que tem por escopo romper com sua organicidade, operando sua divisão e maximizando cada vez mais sua precária condição de vida.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento especializado de todo o processo produtivo, típico do operário de ofício, deu lugar a novos métodos de organização do trabalho, denominado fordismo. A intensificação do trabalho, através do parcelamento de tarefas e mecanização do processo de trabalho, possibilitou ao capital apoderar-se do aspecto intelectual do trabalhador, acentuando sua dependência ao novo regime de produção.

Não sem resistência, os trabalhadores sucumbem ao domínio fordista do processo produtivo, sujeitando-se à intensificação e exploração da força de trabalho, sob a promessa de um Estado de bem-estar. As profundas transformações na condição de trabalho impostas pela parcelização das tarefas no interior da fábrica e pela mecanização do processo de trabalho, substitui o antigo operário de ofício pela figura do operário-massa: homogeneizado, desqualificado, reduzido a uma força de trabalho simples, concentrado em grandes espaços urbanos, aculturado, mas que aos poucos retomar a consciência de sua existência como classe. Ao atingir o limite de saturação do regime fordista, o capital lançará mão de estratégias de superação da crise, através de novas formas de exploração e dominação do trabalho. Ou seja, serão postos em prática novos processos de trabalho, com novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho, e, por conseguinte, novas formas de disciplina de trabalho.

O toyotismo apresenta-se como um novo modelo de produção, constituindo-se num regime de acumulação mais flexível, assentado na premissa de desregulamentação ampla, com flexibilização dos direitos trabalhistas. Uma

nova ordem produtiva baseada em novas formas de exploração e dominação da força de trabalho, permeada pelas contradições próprias do capitalismo, implicando uma maior exploração de sua força de trabalho. O aumento da flexibilização, a precarização e subcontratação de mão-de-obra são marcas essenciais desse novo processo de produção. Tanto o fordismo quanto o toyotismo são padrões de acumulação capitalista, baseados na maximização dos lucros e na expropriação da classe trabalhadora. É como já assinalado: “o que o modelo fordista iniciou, o toyotismo tem levado às últimas consequências” (Santos, 2011, p. 138).

## **REFERÊNCIA**

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

BIHR, Alain. Da Grande Noite à Alternativa: movimento operário europeu em crise. São Paulo: Boitempo, 1998.

GOUNET, Thomas. Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel. São Paulo: Boitempo, 1999.

HARVEY, David. Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1992.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. A Lógica da Precarização: terceirização do trabalho na Honda do Brasil. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2013.

MÉSZÁROS, István. A crise estrutural do capital. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2011.

RIBEIRO, Andressa de Freitas. Taylorismo, fordismo e toyotismo. Lutas Sociais. São Paulo, v. 19, n. 35, pp. 65-79, jul./dez., 2015.

ROSSO, Sadi Dal. Mais Trabalho: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

SANTOS, Paulo Roberto Félix dos. A intensificação da exploração da força de trabalho com a produção flexível: elementos para o debate. Social em Questão. Ano XIV, n. 25/26, pp. 137-156, 2011.

SILVER, Beverly J. Forças do Trabalho: movimentos de trabalhadores e globalização desde 1870. São Paulo: Boitempo, 2005.