

EURENICE OLIVEIRA DE LIMA

O Encantamento da Fábrica: Toyotismo e os Caminhos do Envolvimento no Brasil

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes.

Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 05 / 07 / 2002

BANCA

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (orientador)

Prof. Dr. Edilson José Graciolli

Prof. Dr. Fernando Antonio Lourenço

Prof. Dr. Márcio Bilharinho Naves

Prof. Dr. Arnaldo José França Mazzei Nogueira

Profa. Dra. Angela Maria Carneiro Araújo (suplente)

JULHO/2002

UNICAMP
BIBLIOTECA

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL
SEÇÃO CIRCULANTE

UNIDADE 30
Nº CHAMADA ITUN/CAMP
L628e
V _____ EX _____
TOMBO BC/ 51229
PROC 16.837102
C _____ DX _____
PREÇO R\$ 11,00
DATA 23/10/02
Nº CPD _____

CM00175048-6

D. 271383

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP

L628e Lima, Eurenice Oliveira de
 O encantamento da fábrica: toyotismo e os caminhos do
 envolvimento no Brasil / Eurenice Oliveira de Lima.
 - - Campinas, SP : [s. n.], 2002.

 Orientador: Ricardo Luis Coltro Antunes.
 Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas,
 Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

 1. Cooptação. 2. Trabalhadores da indústria automobilística -
 Brasil. 3. Sindicalismo - Brasil. 4. Cooperação. I. Antunes,
 Ricardo L. C. (Ricardo Luis Coltro). II. Universidade Estadual de
 Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

AGRADECIMENTOS:

Ao Prof. Dr. Ricardo Antunes, pela confiança em mim depositada e pela orientação em anos de trabalho;

Ao CNPq/CAPES, pelo financiamento da pesquisa;

Aos Profs. Drs. Otávio Ianni e Élide Rugai Bastos que, juntamente com o Prof. Dr. Ricardo Antunes, foram meus mestres em toda essa trajetória;

Aos Profs. Drs. Fernando Antônio Lourenço e Márcio Bilharinho Naves, pelas sugestões dadas no Exame de Qualificação;

À Profa. Sônia Pimenta, pela ajuda generosa e gentil em todas as fases deste trabalho.

À Profa. Dra. Alzira Pimenta, pela disposição e incentivo.

Aos Diretores e demais funcionários do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, principalmente o senhor Geraldo Melo e a bibliotecária Tina.

Ao aluno do curso de História da PUCCAMP e ex-funcionário da Toyota de Indaiatuba, Paulo, que abriu “novos horizontes” e indicou alguns “caminhos” aqui percorridos.

Aos trabalhadores da Toyota que contribuíram para esta pesquisa.

Aos meus alunos, pelo desafio constante.

Aos meus familiares que estiveram perto em todos os momentos.

Às minhas netas, Janaina e Alice, porque representam o futuro que eu vislumbro no brilho de seus olhares.

200249651

A todos os trabalhadores da Toyota, para que realizem as possibilidades de emancipação inscritas no presente.

RESUMO:

Essa pesquisa apresenta uma análise das mudanças no processo de trabalho, concebidas na Toyota Motor Company, conhecidas como toyotismo, a partir do pós-guerra, no Japão. Considera-se que essas modificações ultrapassam a fábrica, primeiramente para as subcontratadas e depois configuram um padrão de relações industriais formado por uma imensa rede de terceirizadas. A empresa que iniciou essas modificações assume posições de liderança no seu país, no mesmo ramo industrial e redefine seu posicionamento no exterior. Seu eixo investigativo consiste na seguinte questão: as modificações no processo de trabalho são transferíveis? O Brasil da década de 1990, apresenta um cenário favorável a mudanças. Este estudo foi desenvolvido na Toyota, na cidade de Indaiatuba e procura contribuir para ampliar a complexidade do debate sobre a transferibilidade mostrando os caminhos da construção de um controle que assume a forma de consenso e uma subjetividade encantada nas malhas de um envolvimento cooptado.

ABSTRACT:

This research presents the analysis of changes in a manufacturing process, introduced in a Toyota Motor Company, known as a Toyota System, since the end of the Second World War, in Japan. The analysis considers the changes occurring beyond the factory, firstly involving sub-contracted enterprises, then establishing a new standard of industrial subordination and forming an extensive network of (subsidiaries?) The enterprise that initiated these changes takes a leading position in the country, in a proper industrial sector, and redefines its position abroad. The analysis is focussed on the problem: is the Toyota System transferable? Brazil, during the 90s, showed a background favorable to changes. The study was performed in a Toyota factory, in the city of Indaiatuba, and aimed to extend the scope of discussion on transferability showing the ways to built up a control system based on consensus and intimately involved subjectivity.

ÍNDICE:

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I:	
PROCESSO DE TRABALHO E TOYOTISMO NO JAPÃO.....	19
1.1- Flexibilidade.....	36
1.2- Gerenciamento Participativo.....	44
CAPÍTULO II:	
OS CENÁRIOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL E TOYOTISMO.....	79
CAPÍTULO III:	
O EXPERIMENTO DA TOYOTA NO BRASIL.....	129
3.1- Os sete princípios da Toyota.....	129
3.2- “Café participativo” ou a aritmética da exploração.....	130
3.3- O processo de trabalho.....	132
3.3.1- A implantação.....	132
3.3.2- A integração.....	143
3.3.3- Ginásticas Laborais.....	146
3.3.4- Polivalência.....	149
3.3.5- <i>Takt</i>	155
3.3.6- <i>Kaizen</i>	161
3.3.7- <i>Andon</i>	169
3.3.8- Estoque-zero.....	171
3.3.9- Relações de trabalho.....	172
3.4- Ação sindical.....	183
Considerações finais.....	215
Bibliografia.....	229

“O meu sonho é ver, num grande jornal, uma manchete sobre o que a Toyota faz com os trabalhadores.”

(Operador Multifuncional).

“... Delicio-me em pensar o que seria de todas essas técnicas do capital – Just In Time, kanban, kaizen, andon – com os trabalhadores de braços cruzados ou fazendo tai-chi-chuan... no melhor estilo oriental, claro!”

(Operador Multifuncional).

INTRODUÇÃO

A definição de toyotismo é problemática, principalmente porque ele é um sistema de produção de valor coeso e altamente integrado que eleva a intensificação do trabalho a um novo patamar. Para compreendê-lo, tenta-se analisar as suas partes, decompondo-o em várias técnicas isoladas, aí estabelecem-se tantas divisões e perspectivas de análise, que a realidade que se queria explicar acaba transfigurada.

Descobre-se, então, algo muito complexo e de difícil entendimento, que só pode ser concebido respeitando-se as devidas especificidades culturais, deixando o campo aberto para a reificação das relações sociais que indicam a “inevitabilidade histórica”. De um lado, aponta-se para os automatismos do moderno Modelo de Administração que pode ser eficaz em qualquer contexto social, ou descrevem-se os elementos institucionais que dão coerência às modificações nas formas de gestão. Por outro lado, monta-se uma síntese explicativa a partir de alguns elementos presentes em várias tentativas de explicação, mas afirma-se a especificidade japonesa e a tendência geral de convergência das sociedades industriais. Porém, a busca pela essência do toyotismo continua no debate sobre a transferibilidade.

Ao se configurar como um padrão de subordinação do trabalho ao capital que, a partir da década de setenta transborda os limites da particularidade nipônica, assume a feição de uma resposta aos desafios propostos pela crise do capitalismo. A idéia, portanto, é tomar o toyotismo como expressão de uma determinada correlação de forças nacional e mundial, vigente em dada fase histórica (conjuntura constituída a partir da devastação do pós-guerra) que se viabiliza, primeiramente, implementando uma forma de organizar a produção de mercadorias

consistente com as condições de sua realização interna, para depois ir se estendendo através das transnacionalizações na década de 1970 ao ritmo das experiências de incorporação de várias técnicas parciais das empresas em movimentos isolados.

No rastro dessa constatação afirmamos, ainda, que se trata de um pioneirismo que consegue aliar crescimento continuado da produtividade e reafirmar a subordinação do trabalho, na medida em que introduz as divisões internas e a competição no centro do coletivo de trabalho, varrendo as posturas classistas do centro da luta pela emancipação, confinando o potencial contestatório à parceria na fábrica e ao colaboracionismo político na sociedade.

No fordismo havia a produção em massa, com divisão entre concepção e execução, seus postos fixos, suas instalações amplas, sua empresa verticalizada, seus pátios lotados, carros de modelo único, seu sindicato-massa. As mobilizações de massa, os repasses da produtividade, o *"american Way of life"* (Lipietz,1989:156). O despotismo fabril é garantido pela inovação na linha de montagem e pela hierarquia burocrática permitindo a sucção de mais-valia relativa e mais-valia absoluta simultaneamente. (Bihr,1999, *passim*).

Na década de 1920 o fordismo já está no Japão nas aciarias e minas. As três grandes firmas de Detroit (Ford, Chrysler, General Motors) já têm filiais instaladas no Japão e exportam carros para os mais longínquos lugares. Por outro lado, no Japão, na década de 1930, é fundada a Datsun, primeira montadora automobilística que depois veio a ser conhecida como a Nissan. E, além disso, as principais empresas do setor automobilístico são convidadas a se retirar do Japão que quer proteger a sua indústria automobilística incipiente.

No plano interno, o Japão que emergiu do seu passado feudal tardiamente, na Revolução Meiji de 1868, orienta-se para superar este atraso. Dirigido por uma classe burguesa originária do shogunato, desenvolve uma política econômica agressiva de conquista de mercados e de repressão à classe trabalhadora, que se desdobra em proibição à organização sindical. O país é orientado para a rota de colisão que resultou na sua trágica participação na Segunda Guerra Mundial.

Seu território é ocupado pelas forças aliadas, as instalações produtivas, em sua maioria, arruinadas pelos bombardeios, estão falidas devido à cobrança dos impostos de guerra e endividadas perante os bancos. As fábricas são fechadas, os salários são reduzidos e há demissões em massa. As organizações da classe trabalhadora, tendo sido atingidas frontalmente com as políticas de austeridade, se revigoram com as leis que tentam “democratizar” o país e resistem ao clima de calamidade social instalado, impedindo o fechamento de fábricas, organizando a distribuição de alimentos.

As forças da ocupação, visando reprimir o comunismo na Ásia, promulgam novas leis inibidoras das organizações populares. Os capitalistas japoneses são revigorados com as subvenções para a produção bélica das encomendas americanas para a Guerra da Coréia. Os trabalhadores japoneses enfrentam nas fábricas e nas ruas a correlação de forças representativa do capitalismo mundial, expressas na conduta patronal na greve da Nissan de 1953. Com sua derrota, funda-se o sindicato-de-empresa.

Este breve retrospecto histórico se contrapõe à idéia de um “consenso japonês”, fundado em raízes culturais feudais, no melhor estilo explicativo da abordagem “culturalista”. Isso posto, é razoável afirmar que o consenso não parece natural do povo japonês, pelo contrário, sempre que

as circunstâncias permitiram, as forças organizadas dos trabalhadores mostraram a sua face de resistência e rebeldia. Nesse sentido, as determinações históricas permanecem como elementos explicativos privilegiados de um consenso imposto como uma construção objetiva, deliberada e consciente da poderosa burguesia japonesa, que conseguiu fazer com que os seus interesses de classes fossem assimilados como válidos para toda a sociedade.

Na década de 1950, a coação, o ostracismo e os “expurgos vermelhos” são a política da classe dominante para os trabalhadores. Porém, da repressão ao movimento dos trabalhadores emerge um campo social – marcado pela colaboração, pelo culto da empresa, do seu fundador e do sindicato-empresa - propício ao desenvolvimento da experiência de organização do processo de trabalho na Toyota, tornando-se conhecido como toyotismo.

Embora o toyotismo não seja de fácil definição, podemos dizer que é uma forma de organizar o processo de trabalho que nasce na fábrica da Toyota Motor Co. a partir de sucessivas inovações experimentadas ao longo de vinte anos pelo seu idealizador, Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota que, a partir de suas experiências nos teares das fábricas têxteis, começa a modificar a tarefa e a qualificação do homem em seu trabalho. A polivalência e operador multifuncional, por si, só não explicam o suficiente. A análise das outras técnicas tais como: *kanban*, *Just In Time*, trabalho em equipe, *kaizen* e as sugestões de boas idéias, complementa a composição de um quadro explicativo da montagem interna da unidade produtiva.

Concomitantemente, os países da América do Norte e da Europa, principalmente, haviam se beneficiado de um período de crescimento do capitalismo conhecido como os “trinta anos dourados”. Porém na década de 1970, a partir do choque do petróleo de 1973 e 1979, ganha visibilidade

uma crise de superprodução caracterizada, entre outras coisas, pela diminuição das taxas de crescimento do capital. O questionamento ao Estado do bem-estar social abre espaço para a implementação de políticas neoliberais pelos governos de Margareth Thatcher na Inglaterra e de Ronald Reagan nos Estados Unidos.

Todavia, a crise energética que desencadeou a elevação dos preços do petróleo não surpreendeu o Japão, que havia reestruturado a sua base produtiva no pós-guerra e estava imerso em um processo de crescimento contínuo marcado por constantes ajustes internos e redefinição de sua posição concorrencial mundial (Satoshi,1985; Gounet,1999)¹. Porém, se o problema do petróleo não pôs a poderosa burguesia japonesa em sobressalto quanto à administração de uma crise de sobrecapacidade - com as conseqüentes diminuições das taxas de produtividade, o reflorescimento das organizações do movimento social, a redução da participação nos mercados internacionais etc - ofereceu a oportunidade para identificar possibilidades de ajustes e cortes numa reestruturação que atualizou a base produtiva, permitindo um acerto de contas com os fragmentos da resistência remanescentes no pós-guerra, reforçando as frações burguesas representativas. (Satoshi,1985).

Nesse sentido, efetivou-se o reposicionamento da política industrial, através do Ministério do Comércio Exterior (MIT), que redirecionou setores

¹ Em Satoshi (1985) destaca-se a compreensão da racionalização econômica da década de 70 e a repercussão sobre os trabalhadores. Entretanto, a inspiração para as afirmações sobre a forma como o Japão lidou com a crise da década de 70 foi formada ao longo desta pesquisa, principalmente em leituras das quais destaco Gounet (1991), Yshio (1987), Mandel (1986).

Em Gounet (1999a), temos que: as cinco principais empresas do Japão (Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Mitsubishi Motors) em 1973 produziam 14,4% da produção mundial de veículos de passeio e utilitários. Em 1979, esse percentual passou para 21,2% e continuou crescendo, chegando a 23,2% em 1988. Enquanto isso, a participação das companhias de Detroit despencava nos Estados Unidos e permanecia estável na Europa.

produtivos, enxugou os excessos da construção naval, reforçou o seguimento de microeletrônica, assim como o da produção em lotes reduzidos, e a flexibilidade. A indústria automobilística do Japão tornara-se uma potência, com a Toyota à frente, assumindo o primeiro lugar no país de origem e contabilizando fatias do mercado norte-americano.

Esse é um reposicionamento de reforço político, econômico e social que não é imposto por organismos internacionais e nem forçado por circunstâncias adversas, visando a defesa de posições, mas o resultado de uma política da classe dirigente, que aproveita a oportunidade aberta pela crise do capitalismo mundial para ampliar espaço conquistando novas fatias de mercado.

Trata-se de uma racionalização que reforçou o crescimento econômico continuado e reduziu a atuação social aos objetivos do campo econômico, no qual a própria luta pelo emprego não é reconhecida como legítima pelos trabalhadores, dado que só pode aparecer disfarçada, na forma de defesa do projeto competitivo da empresa. Aos trabalhadores das pequenas e médias empresas, restava o campo aberto pelas falências fraudulentas, pelo rebaixamento dos salários, pela ausência de quadros de carreira e de outros direitos que limitassem a ação do capital. (Satoshi, 1983).

A burguesia consegue a façanha de transformar crise em oportunidade e ainda produzir uma imagem atraente de uma sociedade encantada por um consenso natural. Delegações de políticos, industriais e intelectuais de diversos países se deslocavam para o Japão e visitavam fábricas para entender o modo toyotista de organização do processo de trabalho. Em plena fase de expansão, as companhias japonesas se deslocaram para a América do Norte, para a Europa e para os países de

industrialização subordinada. O Japão era um mistério que precisava ser desvendado.

Nesse mesmo movimento, o fordismo foi classificado como rígido, como a “camisa de força” do capitalismo, dando lugar à discussão sobre a flexibilidade da produção enxuta e a acumulação flexível, peças conceituais que preencheram o discurso teórico da década de 1990. (Harvey, 1992)².

A automação pela microeletrônica impõe a flexibilidade inscrevendo como “palavra de ordem” a modernização tecnológica, com produção em pequenos lotes, polivalência e trabalho em equipe. Enfim, é a era das novas formas de gestão de inspiração japonesa, da qualidade total, do novo designer e do operador multifuncional - cooperador e participativo com o projeto da empresa e competitivo com os colegas. (Takaichi, 1992).

Na última década (1990), essas características são copiadas ou adaptadas pelas empresas em processos de reestruturação em todos os países, difundindo-se também por meio das implantações de empresas japonesas que se beneficiam de políticas de incentivos fiscais dos Estados nacionais, como é o caso do Brasil.

No primeiro capítulo acompanhamos a emergência histórica do toyotismo no Japão, desde a sua gênese na Toyota Motor Co. sob o comando do seu idealizador, nas várias fases de sua constituição. Passando, inclusive, pela emergência da crise do trabalho resultante da explosão da “bolha financeira”, que provocou as modificações do toyotismo na década de 1990. (Shimizu, 1999).

² Na análise desse autor a idéia de rigidez está bem clara formando uma oposição com a idéia de flexibilidade que se queria oferecer como saída para que o capitalismo pudesse fluir livre das obrigações assumidas com o movimento operário ao longo dos “anos dourados de crescimento”.

O objetivo do segundo capítulo - ao desenhar o cenário brasileiro da década de 1990, que prepara uma mudança conjuntural consistente com as modificações no processo de trabalho - é o de encontrar os elementos pontuais que caracterizam experiências de adaptações das técnicas de inspiração japonesa, presentes nas várias empresas que, de forma voluntária ou pressionados pela concorrência, se engajaram nesse movimento de adaptação.

No terceiro capítulo, descreve-se a experiência de implantação da Toyota no Brasil, na cidade de Indaiatuba, a partir de 1998. Priorizou-se a análise das motivações e subjetividades dos trabalhadores de "chão de fábrica" - os operadores multifuncionais da atualidade - que estão envolvidos nesse processo.

Para a consecução deste objetivo, foram realizadas dez entrevistas qualitativas com questões abertas, tematizando alguns procedimentos, delineados pela narrativa desses trabalhadores sobre o método de implantação do processo de trabalho na empresa. As questões levantadas neste processo foram confrontadas com o conteúdo dos Manuais de Integração - seja aquele que representa a sua totalidade, o qual fora cedido pelos entrevistados, seja aquele parcial, cedido pela empresa. Utilizou-se ainda para esse confronto, o Manual de Motivação, elaborado pela empresa para a formação de líderes de equipe.

Além disso, a maior parte das informações com as quais trabalhamos nesse capítulo, é resultado de pesquisas em dossiês montados a partir de jornais brasileiros e de entrevistas, realizadas a partir do segundo semestre de 1999, com sindicalistas, trabalhadores e com um executivo da Toyota de Indaiatuba. Este último não permitiu gravação das informações prestadas sobre a empresa.

Estes foram os caminhos seguidos para mapear os desdobramentos do toyotismo no Brasil, na sua busca por universalização. Trata-se da implantação de um método de produção que se beneficia de reformas e ajustes desenvolvidos ao longo do tempo na empresa de origem, testado em contexto histórico revolvido por mudanças na forma e no conteúdo do trabalho, que alterou a forma de ser da classe trabalhadora, expondo os desafios para a conquista da solidariedade. (Antunes, 1995).

No Brasil, no final da década de 1990, evidenciou-se um contexto de extração de mais-valia que eleva a intensificação do trabalho a patamares renovados, seja através de mudanças nas formas de gestão, seja através da inovação tecnológica.

Se no Japão o sistema só pôde funcionar porque oferece contrapartidas - ainda que a uma pequena parcela de trabalhadores (cerca de 10%) - tais como: plano de carreira, estabilidade, aposentadoria, avaliação por mérito, incentivo à aquisição da casa própria, bônus, quatorze salários etc, no Brasil, sua funcionalidade está atrelada às reformas sociais de cunho liberalizante, que precarizam o trabalho.

É sabido que a explicação só é possível quando a complexidade é drasticamente reduzida ao menor número possível de princípios. Ademais, o estudo de uma única situação não permite, naturalmente, resolver um grande debate teórico. Mas uma análise fina de uma experiência é de natureza a favorecer o estabelecimento de novos parâmetros do problema. Sendo assim, obviamente este trabalho não esgota o tema e algumas questões permanecem. O toyotismo se transformou no método de gestão e controle do capital? Em que medida sua implantação no Brasil se aproxima ou se distancia daquela realizada no Japão? Os trabalhadores desenvolveram formas de resistência capazes de questionar a organização da produção?

CAPÍTULO I: PROCESSO DE TRABALHO E TOYOTISMO NO JAPÃO.

O toyotismo é uma forma de organização do trabalho concebida na Toyota Motor Co., a partir da década de cinquenta, cujos elementos constitutivos articulam a base sobre a qual emergem as características do desenvolvimento do capitalismo japonês, no pós-guerra. Tem como figura principal o engenheiro Taiichi Ohno, o qual agregou a "experiência americana da produção em série" ao potencial de pesquisa existente na industrialização japonesa, como resposta aos desafios da particularidade social, política e econômica japonesa, num contexto de restauração econômica e social.

Esse é o ponto de partida do desenvolvimento de várias modificações no processo de trabalho que, a partir da década de setenta, serão conhecidas como "modelo japonês" ou "via ohnista". Portanto, não se trata de uma simples cópia, mas de uma adaptação que combina o fordismo desenvolvido com as vantagens dadas pelas diferenças nacionais.

Neste sentido, quando anunciou o objetivo de iniciar a produção de carros nacionais, em 1933, Toyoda Kiichiro, afirmou o seguinte:

"Nós aprenderemos técnicas de produção do método americano de produção em massa. Mas nós não iremos copiá-las como são. Usaremos a nossa própria pesquisa e criatividade para desenvolver um método de produção que seja adequado à situação do nosso próprio país". (apud. Ohno, 1997:103)

E Ohno acrescenta:

“O mundo do automóvel em que Toyoda Kiichiro entrou era, num sentido amplo, uma indústria múltipla. Afim de diminuir a diferença entre as indústrias americanas e japonesa de automóveis e criar um sistema de produção nacional, ele teve que explorar maneiras para aprender a tecnologia básica, dominar as diferentes tecnologias de produção, organizar o sistema de produção, e encontrar uma tecnologia de produção exclusivamente japonesa. (...) Portanto, podemos ver como a busca pela originalidade japonesa fluiu para o desenvolvimento criativo do Sistema Toyota.” (Ohno,1997: 103).

E também:

“O atual papel do Japão no mundo das compras e vendas de mercadorias é muito grande. (...). Como Toyoda Sakichi costumava dizer, isto quer dizer mercadorias que exigem muita força mental. Ao final, talvez tenhamos que exportar a própria inteligência.” (Ohno,1997:101).

De acordo com esse autor, a busca por um sistema de produção característico do Japão está presente desde o início e se evidencia na opção pela indústria automobilística da família Toyoda. Mesmo tendo claro que as citações acima fazem parte do culto à empresa e a seu fundador, seguindo essa trilha, identificamos três determinações que se destacam como elementos constitutivos na configuração do toyotismo: as modificações no processo de trabalho; os mecanismos institucionais e; o sindicato-de-empresa.

Após a Segunda Guerra, com o país sob o embargo econômico, político e militar, a discussão sobre a viabilidade da indústria automobilística japonesa passa pela avaliação das restritas possibilidades

concorrenciais no mercado mundial e pelo potencial do mercado interno caracterizado por uma demanda pequena e diferenciada. (Coriat, 1991)

A partir de então, a história da industrialização japonesa se confunde com a história do toyotismo. O Japão inicia o movimento de mudanças, as quais confluem para uma nova forma de organização do processo de trabalho, responsável pelo salto de produtividade conseguido, desde a década de 1970, pela indústria automobilística. Especialmente a Toyota Motor Co. que, saindo à frente nas inovações técnico-organizacionais, consegue uma posição de liderança no Japão, passando, de forma rápida, a disputar o terceiro lugar com as concorrentes norte-americanas. (Lima, 1996).

O período entre o final da Segunda Guerra até 1955 é muito significativo para o capitalismo mundial, pois está em plena fase de consolidação a configuração de um bloco hegemônico internacional, sob a liderança dos Estados Unidos. Na Ásia, há grande movimentação, marcada especialmente pela Guerra Civil na China e pela Guerra da Coreia. O Japão passa pelo período de ocupação - após a explosão da bomba atômica - no qual a nova Constituição é sancionada garantindo o livre direito de organização. É o período da reforma agrária, da reforma educacional, da destruição de alguns *zaibatsus*³ e fim da ocupação americana e início do voto feminino. (Ishyo, 1987; Gounet, 1992).

É nesse período que começam as reformas na organização industrial. A primeira fase do processo de desenvolvimento do toyotismo é marcada

³ Grandes grupos financeiros, organizados como holdings. Tiveram sua dissolução decretada após a guerra mas demonstraram um grande poder de rearticulação encontrando formas rápidas de coordenar suas metamorfoses. Essa é a origem do *Keiretsu*, blocos de empresas horizontalizadas que são coordenadas pela empresa-mãe. Desconsiderados o montante de capital envolvido e as origens históricas, no Brasil, a idéia que mais se aproxima dessa forma de articulação é a terceirização.

pela aplicação de um plano drástico de salvação nacional, orientado para o saneamento da crise financeira que atingiu a Toyota em 1949, prescrito por um grupo bancário japonês, que previa a demissão de 2 mil trabalhadores. As medidas de saneamento financeiro impostas por esse plano, deságuam numa greve de grandes proporções que culmina com a demissão aproximada de 1.600 funcionários e com a exoneração do presidente fundador Kiichiro Toyoda⁴. Em 1950, além dessa greve de importância decisiva, tem início a importação das técnicas de gestão de estoques dos supermercados americanos, aplicadas à indústria automobilística americana, o que significou o nascimento do *kanban*⁵. É o início da primeira racionalização na indústria, depois da Segunda Guerra. Neste mesmo ano, é criado o Instituto de Produtividade Japonês e importado, também, o conceito de Círculo de Qualidade.

Nos anos de 1947 a 1949, no Japão ocupado pelas tropas americanas, tendo à frente o general MacArthur, o sindicato de oposição foi eliminado, juntamente com as lideranças comunistas. No seu lugar, foi implantado um segundo sindicato classista de inspiração socialista. Dizia-se desses anos que o perigo comunista no Japão fora eliminado e que as raízes - econômicas, políticas e sindicais - do modelo de desenvolvimento japonês foram implantadas como parte da estratégia norte-americana para frear o comunismo na Ásia.⁶

⁴ Coriat (1992), Gounet(1991;1992), (Osawa,1994).

⁵ *Kanban*, em japonês, significa cartaz.

⁶ Este período é muito significativo para a história das relações internacionais, para a política interna japonesa e para o movimento dos trabalhadores do Japão. Entre 1946 e 1949, houve a Guerra Civil na China, e em 1950 emerge a Guerra da Coréia. Em 1947, depois de breve interlúdio que permitiu a organização de sindicatos de oposição e do Partido Comunista, a primeira greve geral é proibida. Houve duas revisões da lei sindical. Uma, em 1945 para fomentar os sindicatos, outra em 1949, para restringir a liberdade de reunião e comunicação.

Simultaneamente, o aumento no volume das encomendas para abastecer as tropas americanas em guerra com a Coréia vai propiciar alívio inesperado, pelo crescimento econômico que acarreta⁷. Segundo Yshio,

"Os Estados Unidos investiram 23 milhões de dólares em gastos militares. As forças de ocupação ordenaram que as fábricas de armamentos, fechadas alguns anos antes sob sua ordem, fossem abertas à plena capacidade produtiva. As fábricas de Sasebo, em Kiushu, Yokusoba, próximo de Tóquio, e todas as bases militares, foram reabilitadas para a Guerra da Coréia."
(Ishio, 1987:20).

Conseqüentemente, em 1951, o setor automobilístico é declarado prioridade nacional, pelo Ministério do Comércio Internacional e da Indústria (MITI). A partir de então, para estimular o setor, são lançadas como objetivos globais, pautas indicativas de participação na luta contra os concorrentes americanos. Entre essas pautas, incluem-se proteção ao mercado, financiamento da industrialização a juros baixos, racionalização e concentração da produção, prioridade para a indústria de componentes automobilísticos e o desenvolvimento de infra-estrutura viária.

No pós-guerra, as condições de vida no Japão são dramáticas, a sociedade encontra-se em estado de grave desemprego e miséria. Para uma população ativa de 35 milhões de trabalhadores, entre 5 e 10 milhões estavam desempregados. A tentativa japonesa de se recuperar do atraso na indústria automobilística e os esforços de reconstrução do país passam ao largo do desenvolvimento social, concentrando-se no crescimento

⁷ Uma disciplina e um controle severamente militarizados, adotados na Toyota pela participação no abastecimento da Guerra da Coréia, mantém-se até o presente. Ver

econômico, como se este, por si só, implicasse inserção do trabalhador nos benefícios resultantes de seu trabalho. O desemprego e a miséria da população nipônica são determinações fundamentais na introdução do toyotismo. Questões como moradia, poluição e qualidade de vida continuam, até hoje, na ordem do dia, mas sempre desprezadas em razão de outras prioridades.

Durante a década de cinqüenta, uma das prioridades do Japão era a de reconstrução dos setores do carvão, da siderurgia, de máquinas e bens de produção - setores estes arrasados pela guerra - cujas demandas internas e externas estavam em pleno crescimento. Porém, em 1956, o setor da indústria de componentes automobilísticos é decretado como prioridade nacional, associando-se, a partir de então, aos programas de pesquisas tecnológicas financiados pelo Estado. Durante a década de 1960, desenvolve-se uma rede de auto-estradas, oferecendo infra-estrutura para a indústria automobilística e contribuindo para consolidar o mercado interno.

Resumidamente, como proposto por Coriat, a seguinte periodização dá conta dos principais desenvolvimentos do sistema Toyota. Primeiramente, integraram-se as técnicas de saber-fazer do ramo têxtil - setor tradicional de atividade da Toyota, - que permitiam a um trabalhador operar várias máquinas, à produção da indústria automobilística (1947-1950). Em segundo lugar, a crise financeira - que determinou o enxugamento da empresa, seguida da greve de 1950, da demissão de 1600 operários e da Guerra da Coréia - assinala o início da produção com um efetivo mínimo. Na terceira fase, ocorre a importação da técnica de gestão de estoques dos supermercados americanos, que aplicada à produção, dá origem ao *kanban* (1950). Na quarta fase, ocorre a generalização do

kanban para os fabricantes terceirizados e demais fornecedores. O *kanban* passa por vários aperfeiçoamentos no período de 1962 a 1973, quando se generaliza como modelo de relações industriais no Japão.

“Cada uma destas fases, como acabamos de ver, tem a sua carga de limitações particulares. Mas também, como já foi sugerido, cada um destes períodos é marcado por um avanço, uma inovação em matéria de organização da produção.” (Coriat, 1994:39)

Subordinado a esses condicionantes históricos, principalmente os da primeira fase, o toyotismo se constitui, inicialmente, valendo-se dos arranjos desenvolvidos na fábrica da Toyota, para viabilizar a produção automobilística. A solução de Ohno para aumentar a produtividade, sem contar com os mercados em ampliação que serviram de base para o fordismo, foi a de recorrer a constantes reduções de trabalhadores, único recurso para igualar o nível de competitividade americana.

“Há duas maneiras de aumentar a produtividade: uma pelo aumento constante das quantidades produzidas, a outra pela diminuição constante dos trabalhadores. A Toyota escolheu a segunda que é menos popular, mas, que significaria repensar em todos os seus detalhes a organização do trabalho.” (Ohno, 1997:71).

Como se essa citação não fosse bastante clara, a real compreensão da expressão “aumento da produtividade pela diminuição constante dos trabalhadores” adquire um amplo significado se considerarmos uma outra característica do Sistema de Produção Toyota (SPT), que é um sistema de produção puxado pela demanda⁸. Numa situação de crescimento lento,

⁸ É curioso afirmar que “o sistema de produção puxado pela demanda” seja uma característica do toyotismo, visto que é de se esperar que qualquer grande empresa gerencie os seus mercados. Para elucidar o sistema de gestão que estamos pesquisando, é

pode-se pensar que a produtividade não cresce, já que a produção não aumenta. Mas não é isso que ocorre, porque se a demanda diminui imediatamente, mudanças são feitas em toda a linha na mesma velocidade. Tudo o que não é usado para a produção é considerado desperdício e tirado da linha e a produtividade continua crescendo, porque está sendo usado um número menor de trabalhadores, de ferramentas, de instalações em geral.

Por essas razões, não é impróprio afirmar que os enxugamentos da empresa e as reduções de pessoal são políticas de empresas que adotam o toyotismo e que não são medidas de urgência para diminuir custos operacionais tomadas em contextos de crise. Trata-se de uma prática estrutural. Por outro lado, se as quantidades aumentam rapidamente, aumenta-se o ritmo da produção, comprimi-se os movimentos, aumenta a repetição de gestos, até o engajamento de temporários, sem treinamento e com menor remuneração.

Nesse sentido, a gestão pelo toyotismo é uma máquina de produzir desempregados, já que, como o próprio Ohno afirma, a Toyota escolheu como maneira de aumentar a produtividade "a diminuição constante dos trabalhadores".

Considerando-se que a organização do trabalho ohnista é estruturalmente marcada pela redução do coletivo de trabalho, a questão que permanece em aberto é como relacionar as constantes políticas de redução de pessoal, expurgos vermelhos dos anos 50, 59, 79"

(Satoshi,1985:22), às demissões de 1 milhão de trabalhadores permanentes, com as baixas taxas de desemprego apontadas nos índices.⁹

Em outro momento da argumentação, Coriat expõe o elemento crucial que confirma a opção inicial de Taiichi Ohno, assentada na exploração do trabalho.

"A única via aberta era a de uma racionalização do trabalho apoiada no maior rendimento possível do trabalho vivo, centrado não na repetição de tarefas mas na sua 'ampliação', em fórmulas como aquelas já experimentadas no setor têxtil". (Coriat,1994:55)

É muito importante o fato de que na Tecelagem Toyota uma moça trabalhava com 40 teares automáticos. Esse fato pode ser entendido como expressão da fase originária da polivalência. Este processo avança, o operador passa a operar de 4 a 5 máquinas de processos diferentes. A trajetória de consolidação do toyotismo se relaciona com tentativas de potencializar ao máximo, o "rendimento do trabalho vivo", aperfeiçoando os equipamentos, a fábrica, procedendo à máxima flexibilidade da organização do trabalho e da linha automatizada, até a tensão máxima da linha de produção, elevando o desgaste da força de trabalho até níveis considerados desumanos.¹⁰ A exploração máxima do trabalho é uma marca do capitalismo no aprofundamento de suas relações fundamentais, porém a exploração do trabalhador no sistema japonês não tem paralelo na história. Este é o sentido que orientou a gênese da fábrica ohnista. Os

⁹ Admitindo-se a veracidade dessa afirmação, qual seria a base de cálculo para o índice de desemprego, se considerarmos que, até a década de oitenta, este não ultrapassou 2,9%? No período de 1980/83 a taxa de desemprego oscilou entre 2,0 a 2,25% (Mandel, 1990:190).

¹⁰ Quase todos os artigos aqui citados trabalham com esses elementos. Shimizu (1994) destaca-se por sua análise crítica da desumanização e da intensificação do trabalho.

desenvolvimentos posteriores demonstram que esse princípio permanece presente nas fábricas japonesas da atualidade. (Shimizu, 1999, *passim*).

As características principais desse sistema são automação, gerenciamento *Just In Time* (JIT), trabalho em equipe, *management by stress*¹¹, flexibilidade da força de trabalho, subcontratação e gerenciamento participativo.

Automação é uma palavra que combina os conceitos de autônomo e automação. Não significa, somente, funcionamento automático, mas parada em caso de defeitos. Essa técnica não foi introduzida na forma como se usava na indústria têxtil, na qual as máquinas tinham o controle autônomo dos defeitos, o qual garante o funcionamento e a parada automática em caso de defeito na operação de fabricação e permite a máquina funcionar sozinha, sem interrupções e sem supervisores.

As conseqüências de sua extensão sobre o trabalho humano são decisivas porque exigem de um único trabalhador supervisionar várias máquinas ao mesmo tempo, aumentando o ritmo do trabalho e a produtividade. Contudo, o seu uso é limitado aos aspectos da produção altamente mecanizados, particularmente na produção de motores. Entretanto, a automação parece estar ligada ao conceito de produto de qualidade total, integrado em todas as etapas da produção, diferente do controle de qualidade feito por um departamento centralizado e por uma supervisão especializada, como era o caso do fordismo inicialmente. Automação para as máquinas. Auto-ativação para o trabalho dos homens. A conjugação dessas práticas permitiu que, às tarefas tradicionais para operar uma máquina, fossem acrescentadas operações

¹¹ A expressão *management by stress*, conforme denominação da esquerda sindical americana, significa a pressão contínua dos patrões para que os operários aumentem a produtividade. Em outras palavras, significa a gestão da produção por estresse.

de controle de qualidade, de manutenção de equipamentos e até de limpeza dos locais de trabalho. Ao trabalhador é solicitada, igualmente, a capacidade mental e manual, já que deverá tomar decisões sobre quando pára o sistema para fazer reajustes. Dessa forma, Ohno inaugura, também, na indústria automobilística, a prática de exigir de um só operário o manuseio de várias máquinas diferentes.

“Por que uma pessoa na Toyota Motors Company pode operar apenas uma máquina, enquanto na tecelagem Toyota uma moça supervisiona de 40 a 50 teares automáticos?” (Ohno, 1997:38).

Desde 1955, na Toyota um trabalhador se ocupa, em média, de cinco máquinas. Enquanto quatro máquinas trabalham automaticamente, os operários carregam, descarregam, e preparam o trabalho para a quinta máquina. Esta é a origem do trabalhador desespecializado, inserido na organização do trabalho, tendo em vista que o operário deixa de atuar numa máquina, em um posto de trabalho isolado, para atuar como membro de uma equipe de operários, diante de um sistema automatizado, em postos polivalentes.

O trabalho em posto fixo, feito pelo trabalhador isolado que se liga ao coletivo de trabalho pela esteira de montagem, encontrou limites no fordismo para continuar crescendo a produtividade.

Ohno (1997) sugere que o trabalho em equipe, realizado também na manufatura industrial, pode ser comparado aos jogos competitivos em equipe:

“A manufatura também é feita através do trabalho em equipe – não quantas peças foram usinadas ou perfuradas por um operário, mas quantos produtos foram completados pela linha como um todo.(...) Um remador poderá achar que um remador é mais forte que o

outro e remar com esforço redobrado. Mas este esforço extra dificulta o avanço do barco e o tira de seu curso. A melhor forma de fazer com que o barco vá mais rápido é fazendo com que todos distribuam a força igualmente, remando parêlho e à mesma profundidade. (...) O trabalho em equipe combinado com outros fatores pode permitir que um time menor vença. O mesmo é verdadeiro num ambiente de trabalho. (...) Do mesmo modo, o mesmo modo as coisas não funcionam necessariamente bem no trabalho só porque áreas de responsabilidades foram atribuídas. O trabalho em equipe é essencial.” (Ohno, 1997:43).

Por outro lado, o que esta abordagem metafórica demonstra é a superficialidade com que o idealizador do toyotismo costuma tratar as questões que dizem respeito, de fato, aos interesses dos trabalhadores.

Vejamos outro depoimento sobre a efetividade do trabalho em equipe:

“No fordismo as tarefas eram determinadas pela velocidade requerida pela produção. Assim, se 960 veículos tinham de ser produzidos por dia, em dois turnos de oito horas (i.e. 60 veículos por hora), cada tarefa era definida em múltiplos de um minuto. Se o trabalhador tinha um minuto para cada tarefa ele trabalhava em todos os veículos, se a sua tarefa era de dois minutos ele trabalhava em veículos alternados e outro trabalhador fazia o mesmo nos outros veículos da linha. Por exemplo, se o nível de produção cresce para 1152 veículos por dia (72 veículos por hora), as tarefas são definidas em unidades de 50 seg. Quando a produção cresce, este método de crescer a produtividade encontra seus limites. Uma fábrica nos EUA alcançou o nível de 100 veículos por hora, o que significa que as tarefas foram reduzidas a 36s. Isso torna muito mais difícil encontrar

maiores níveis de eficiência, para encontrar aqueles segundos quando o trabalho não útil esta sendo feito fora de cada unidade de 36seg. É por isso que a Toyota definiu as tarefas em grupos. Isso significa que a racionalização não depende do minuto que o trabalhador está trabalhando sobre o veículo mas sobre os dez minutos que o grupo de dez homens alocaram para desenvolver certas tarefas sobre o veículo. Este é o principio de racionalização que está por trás da introdução do trabalho em equipe na Toyota." (Gounet, 1998:2)

Eis o *team-work* - um sistema de máquinas, uma equipe de trabalhadores unidos pela coerção de "fazer certo na primeira vez".

Mesmo que seja mais fácil visualizar as vantagens do trabalho em equipe na indústria automobilística, como o exemplo mostra, essa técnica está presente em muitas outras indústrias¹². Não apenas operando como uma técnica de intensificação do trabalho ou de responsabilização do trabalhador, mas como uma forma de internalizar o controle de uns trabalhadores sobre outros e, até, de permitir a penalização na forma de castigos que uns trabalhadores impõem aos outros, caso seu desempenho não fosse satisfatório.

A experiência mais extrema nesse sentido é a verificada numa fábrica no México, onde uma trabalhadora teve de "passear" com uma faixa de "miss faltosa" e outra teve limpar toda a sua seção por faltar uma única vez. (Küsel, 1990:219 *apud* Castro, 1995:138).

Talvez, o maior "achado" dessa experiência de organização do trabalho sob a forma de equipe seja o de colaborar continuamente para

¹² É o caso da Natura, dos Correios e telégrafos, etc.

estabelecer a competição entre os trabalhadores, soterrando, por vários níveis de ocultação, a possibilidade de expressão da solidariedade de classe.

O *andon* é outro instrumento de viabilização do ohnismo. Possibilita a visibilidade total do processo de produção, necessária para a “administração pelos olhos”¹³, permitindo à chefia simultaneamente, o acesso a todas as informações sobre o desenrolar da produção e o controle sobre os trabalhadores. Serve para localizar os estoques dos produtos em curso de fabricação e o aumento ou diminuição da cadência da linha de produção. O *andon* consiste numa espécie de semáforo, colocado acima da linha de montagem, sinalizando o desenrolar da produção. Se o sinal estiver com a luz verde, tudo está bem. Se a luz for alaranjada, os operadores precisam de ajuda. Se a luz for vermelha, é preciso parar a linha para fazer ajustes. (Coriat, 1994:71).

A aplicação do *andon* é também descrita como *management by stress*, porque imprime um ritmo alucinante às linhas de montagem, visto que exige das capacidades corpóreas dos trabalhadores uma performance de dimensão aeróbica. Nesse caso, o *andon* é descrito como segue. Se o sinal for verde, tudo vai bem, entretanto há problemas latentes que não aparecem. É preciso acelerar a linha de produção. No sinal laranja, há superaquecimento, a linha gira mais rápido. Quando o sinal estiver vermelho, é preciso parar a linha para resolver a dificuldade.

Os jogos de luzes (*andon*) sobre os locais de trabalhos, impondo aos trabalhadores um ritmo de trabalho sempre no limite da cadência e do esforço físico, não são os únicos responsáveis pelo *stress* no toyotismo.

¹³ Esta é a expressão usada na tradução utilizada no Brasil em Coriat (1994). Embora a consideremos mais adequado “Administração pelo olhar”.

Colaboram nesse sentido, uma linha de montagem marcada pela ausência de estoques, que tem de mudar de produto na velocidade do crescimento da demanda, exigindo adaptações constantes a novas situações. Mais ainda, de acordo com o crescimento das encomendas, a gerência pode continuar a diminuir o tempo, mesmo quando os trabalhadores acham que já estão trabalhando no limite de suas capacidades corpóreas e psíquicas, tornando o trabalho tão duro quanto possível. Aqui combinam-se crescimento da demanda, pressão da gerência e pressão da equipe, para que o trabalho alcance ritmos de pressão e desgaste físico, que esgotam o trabalhador.

Pode-se pensar que esse aspecto é mais condizente com situações de pico da demanda e que depois os trabalhadores têm tempo menos apertado, podem se refazer. Isso, no entanto, não é possível no toyotismo, dado que é uma característica desse tipo de gerenciamento medir o crescimento da produtividade em relação ao número de trabalhadores e não em relação ao trabalho, pois que, mesmo não crescendo a quantidade encomendada, a equipe deve encontrar formas de fazê-lo com o mínimo de trabalhadores. Dessa forma, manter-se trabalhando no limite é uma forma de manter o emprego, ao mesmo tempo em que deve continuar fazendo crescer a produtividade pela diminuição de trabalhadores na equipe. Compreender o gerenciamento *by stress* é a melhor forma de explicar a afirmação que considera os trabalhadores japoneses como "ovos de *karoshi*"¹⁴, apresentando altas taxas de *turn over*, assim como, suicídios, acidentes. (Takaishi, 1992:5).

¹⁴Fenômeno de morte súbita que ataca os trabalhadores em decorrência da "disciplina" nos locais de trabalho, se estendendo para a vida depois do trabalho. É tão séria a articulação entre o social e o tipo de gerenciamento nos locais de trabalho que só um movimento articulado dentro e fora dos locais de trabalho poderá brevar o toyotismo e o padrão de subordinação impetrada pela relação capital-trabalho.

O *Just In Time* (JIT) é uma forma de gerenciar a produção diferente daquela desenvolvida pelos princípios fordistas, os quais sustentam-se num ordenamento que se inicia pela produção em massa, deixando para pensar, depois, na distribuição e na venda. De acordo com Ohno:

“Just In Time significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento que são necessários e somente na quantidade necessária. Uma empresa que estabeleça este fluxo integralmente pode chegar ao estoque zero. (...) Portanto, para produzir usando o Just In Time de forma que cada processo receba o item exato necessário, quando ele for necessário, e na quantidade necessária, os métodos convencionais de gestão não funcionam bem.” (Ohno, 1997:26).

De acordo com a técnica JIT, a produção é acionada pela demanda (venda) que, através de comandos sucessivos, disponibiliza os componentes no lugar, hora e quantidade necessários à fabricação das unidades desejadas, vendidas antecipadamente. Pressupõe perfeita sintonia entre a estratégia de produção e a estratégia de mercado. É a produção com zero-estoque, zero-defeito, zero-desperdício. Os efeitos de tal racionalização sobre o trabalho são brutais, porque permitem o aproveitamento completo da jornada, diminuindo todos os poros de tempo e movimento que porventura a linha fordista tenha deixado escapar. A gerência pode detectar, imediatamente, os gargalos da produção, visto que a visibilidade da linha sem estoques permite identificar quem está fazendo o quê, onde e quando. Por outro lado, o uso do tempo, dos componentes e do trabalho no “justo tempo” da produção da mercadoria, que terá sua realização imediata, garantida, quase antecipada, permite a aceleração dos ciclos de valorização do capital.

O JIT poderia ser uma ferramenta de fragilização do sistema japonês, visto que, face ao descontentamento dos trabalhadores, a produção sem estoques com um alto grau de responsabilização pelos operários, poderia diminuir a margem de gerenciamento das paradas na produção, favorecendo o trabalho.

Para minimizar este processo, são adotadas as contrapartidas, que são formas de “remuneração” do trabalho em que a empresa se exime de acordos previamente acertados. Poder-se-ia afirmar que a empresa que adota esse tipo de regra implícita se coloca acima de compromissos efetivos que podem ser cobrados.

Assim, segundo Coriat:

“Para se conseguir o compromisso dos operários com a produtividade e a qualidade, são oferecidas verdadeiras trocas. No entanto, estas dependem de desempenho e não são objetos de negociação explícita. (...) A estabilidade no emprego, o escalonamento de salários, por tempo de serviço, os bônus - todos esses incentivos são reais e proporcionam forte estímulo para o engajamento dos trabalhadores, mas a gerência retém um poder quase arbitrário: o envolvimento operário não é vinculado a um acordo coletivo propriamente negociado.” (Coriat, 1991:22).

O sistema de contrapartidas institucionais operado a partir de acordos implícitos pode, facilmente, reverter a expectativa de fragilização, na medida em que, a partir de um salário fixo mínimo, estabelece a possibilidade de ganhos adicionais, medidos pelo envolvimento em cotas de produção astronômicas que exigem um monumental esforço do trabalhador para serem atingidas.

O bônus advindo dessa forma de remuneração, oferecida como participação nos ganhos de produtividade da empresa, são repassados em "conta-gotas", durante os seis meses seguintes, nos quais se pressupõe que o trabalhador esteja desenvolvendo um esforço continuado, exaustivo, para garantir o repasse no período seguinte.

Além disso, os acordos implícitos podem, facilmente, ser rompidos junto aos trabalhadores se a meta projetada não for atingida ou se a economia apresentar situação de depressão ou inflação que justifique o argumento de "dificuldade da empresa numa conjuntura econômica crítica". Mais ainda, as empresas contratam consultorias periódicas para detectarem falhas, ou novos gargalos na linha de montagem, sem contar com o aperfeiçoamento contínuo do processo de trabalho propiciado pelo mecanismo das "sugestões de boas idéias" - instituído pelos círculos de controle de qualidade - cobradas do trabalhador e vistas como forma de medir o interesse pelo trabalho e, conseqüentemente, em permanecer na empresa. (Gounet,1995; Coriat,1992).

1.1 - FLEXIBILIDADE:

Um conceito que dá conta do esfacelamento contínuo de expressão da resistência, em relação à fragilidade da produção sem estoques é o de "dependência invertida" que são estratégias verificadas nas experiências de implantação do JIT/CQT nos EUA e na Grã-Bretanha, (Humphrey, *apud* Castro,1995:119).

"Trata-se da criação de uma "dependência invertida" dos operários para com a gerência. As estratégias abrangem a unificação das metas dos trabalhadores às da empresa, a redução do conflito através das melhorias nas condições da força de trabalho central (às expensas de outros trabalhadores) e o uso de sistemas de avaliação

e promoção para controlar as atividades dos trabalhadores individuais". (Humphrey, apud Castro, 1995:120).

Além dos procedimentos internos da empresa para construir a dependência invertida, ela procura instalar-se em locais onde inexistem os sindicatos atuantes e haja abundância de força de trabalho, contribuindo para estabelecer uma situação de desvantagem que dificulte ou impeça a organização da resistência. E, de fato, a empresa se beneficia de inúmeras vantagens fiscais concedidas pelos governos locais, que incluem o uso de instalações industriais.

A flexibilidade da força de trabalho está relacionada com as novas tecnologias, com o uso do trabalhador na fábrica e com uma legislação que beneficia a empresa em detrimento dos direitos conquistados pelos trabalhadores (férias, aposentadorias, política salarial, contratos de trabalho e, principalmente, jornada). Em outras palavras, flexibilizar a força de trabalho significa despir o trabalhador de sua roupagem de proteção, segurança, perspectiva de futuro e solidariedade de classe – determinando as novas condições de inserção da força de trabalho. Assim, nas palavras de Ohno,

*"Se grandes máquinas de alto desempenho são compradas, poupamos a energia do operário. Em outras palavras, a **poupança de mão-de-obra** é alcançada. Entretanto é mais importante reduzir o número de operários utilizando-se estas máquinas e redistribuindo os operários nos departamentos onde são necessários. Se, como resultado da poupança de mão-de-obra, 0,9 de um operário é poupado, isto nada significará. Pelo menos uma pessoa precisa ser poupada antes da redução de custos. Portanto precisamos atingir a poupança do operário". (Ohno:1997:132).*

Além do significado social que essa “poupança de mão-de-obra” pode alcançar, o método para atingir a polivalência deve, primeiramente, priorizar a modificação na forma de gestão, enxugando a empresa, para depois introduzir novas máquinas.

Os trabalhadores têm de estar prontos a desempenhar novas tarefas e a se moverem pela empresa em rotação, sem delimitação de posto, de tarefa, de lugar no processo de trabalho. Os trabalhadores estão habilitados a ocupar qualquer lugar, em qualquer tempo, onde a gerência possa requerê-los:

"Antes os trabalhadores permaneciam em frente da esteira, agora, eles correm em torno delas, de uma parte para a outra, empurrando mesas de trabalho móveis com rodas."
(Satoshi, 983:206).

São contratados por jornada e não para desempenhar determinadas funções, daí a extrema mobilidade do trabalhador e, também, o arbítrio da gerência. Só com a combinação da autonomia, autoativação, polivalência, multiespecialidade, JIT, trabalho em equipe, e todas as outras denominações com as quais se conhece o trabalho sob o toyotismo, é que se pode entender o conceito da flexibilidade, que diz tanto sobre a subordinação do trabalho ao capital a partir do "chão de fábrica". A este propósito, Ohno tem a seguinte argumentação:

"(...)o próximo passo para o Sistema Toyota de Produção foi o de embarcar na demolição do sistema de um número fixo de operários. Este foi o conceito da redução do número de operários."

Esta idéia é aplicada não somente em relação às máquinas, como também à linha de produção onde as pessoas estão trabalhando. Por exemplo, uma linha de produção com 5 operários é

organizada de tal modo que o trabalho possa ser feito por quatro homens, no caso de um faltar. Mas a quantidade produzida é somente de 80% do padrão. A fim de se pôr esta idéia em prática, fazem-se necessários aperfeiçoamentos no layout da planta e nos equipamentos, assim como deve ser instituído o treinamento dos operários multifuncionais para que os tempos permaneçam normais (...)

Na verdade, sempre digo que a produção pode ser feita com a metade dos operários.” (Ohno,1997:124).

A idéia que mais se ajusta a esse estado de flexibilidade plena é a de que "o mundo da fábrica é um mundo fora da lei" (Ishio,1992:12). No entanto, é muito mais que isso, pois significa, também, a perda das conquistas dos trabalhadores da fase de predominância do operário-massa. Portanto, eles não recorrer à lei para proteger direitos.

Flexibilizar significa também o outro pólo de rigidez, anátema sob o qual se decretou que o fordismo é a camisa de força do capitalismo. Em outras palavras, substituir rigidez por flexibilização propicia a abertura de um campo favorável às mudanças, reformas ou reajustes nos quais se insere a instalação do toyotismo. É todo um processo social de integração em novas regras que atinge empresas, Estados, países e, principalmente, os direitos dos trabalhadores.

Flexibilidade, no limite, é a busca da ruptura do complexo de relações que ordenava o mundo do trabalho em torno da solidariedade social que se fortalecia e orientava a ação operária.

Além disso, a flexibilidade também é constituída por relações de terceirização, de tal forma que a força de trabalho divide-se em trabalhadores internos e "externos", estes ligados às empresas

terceirizadas que, ocasionalmente prestam serviços para a empresa principal. Há também os trabalhadores em tempo parcial, quase sempre mulheres mais idosas que, a despeito de sua condição, trabalham 8 horas por dia, recebendo os menores salários, localizadas na base da pirâmide de subcontratação.¹⁵

Segundo o idealizador do toyotismo:

“No esforço para fazer o Sistema de Produção da Toyota verdadeiramente efetivo, há um limite para aquilo que a Toyota Motor Company, uma fabricante de chassis, pode fazer sozinha. Somente trabalhando com as firmas colaboradoras é possível aperfeiçoar o sistema. O mesmo é verdade em relação à melhoria da qualidade de gerenciamento. A Toyota sozinha não pode alcançar o objetivo se as firmas colaboradoras não trabalharem juntas. Então nós temos pedido às nossas firmas colaboradoras que implementem as políticas do Sistema Toyota de Produção nos seus próprios negócios”. (Ohno, 1997:81).

A pirâmide da subcontratação é mais uma forma de fazer incidir sobre os trabalhadores os encargos da produção sem as necessárias contrapartidas em políticas salariais ou direitos trabalhistas coletivamente negociados. O principal propósito é conseguir condições mais favoráveis para os objetivos da empresa, nas quais os subcontratados possam ser manipulados.

¹⁵Compreende ainda os imigrantes *dekaseguis*, cuja existência oficial quase sempre é questionada, os operários mais velhos, e os jovens sem qualificação para o trabalho. As análises sobre o Japão no pós-guerra, ao sublinharem a hierarquização da força de trabalho, dão pistas sobre a divisão ocupacional, principalmente Ishio (1999:5).

Considerando a concepção do veículo, a Toyota concentra suas operações sobre a montagem e a manufatura de partes essenciais, tais como motores, *design* e *marketing*.

A fábrica ohnista se subdivide, deslocando tarefas e operações, até ficar com uma estrutura mínima, um núcleo central de comando e controle da produção de 25% das peças, das quais 10% dos componentes estratégicos, são motores. Os outros 75% das tarefas são confiados aos fornecedores de componentes automobilísticos, organizados em empresas externas, subcontratadas, formadas por empresas medianas, pequenas e minúsculas (Watanabe, 1993:20).

Cria-se uma verdadeira rede hierarquicamente horizontalizada de fabricantes menores, fornecendo a base da concorrência e competitividade em que se sustenta o capitalismo japonês, na forma como é organizado a partir dos anos cinqüenta. Em outras palavras, da malha de subcontratadas de uma empresa resulta a rede de subcontratação que é a própria forma da estrutura industrial no Japão denominada *keiretsu*¹⁶:

"No cume da pirâmide, fica a montadora. No primeiro nível abaixo, ficam as fábricas onde são produzidos componentes estratégicos, como motores e caixas de câmbio, (...). A Toyota tem ações das empresas do primeiro nível, como a Nippon Denson, que por sua vez têm ações das empresas do segundo nível e das outras empresas do primeiro nível e assim por diante. As empresas do

¹⁶Consta que, no pós-guerra quando a ocupação americana investiu contra o poder dos grandes *zaibatsus* - que financiaram a participação do Japão na Segunda Guerra, estes para fugir da perseguição, procederam a uma fragmentação de seus domínios econômicos e se ocultaram nessas relações de subcontratação, passando por empresas independentes, vindo a formar depois os grandes trustes integrados que absorvem negócios desde a agricultura até os complexos financeiros da atualidade. (Torres Filho: *O Mito do Sucesso: uma análise da Economia Japonesa no pós-guerra (1945-1973)*).

primeiro nível contratam as do segundo, as do segundo contratam as do terceiro. Através do sistema keyretsu, a Toyota garante o controle dos fornecedores até o piso da pirâmide, sem manter nenhum contato com essas empresas." (Gounet, 1991:59).

As indústrias, no caso a Toyota ou a Nissan, escolhem um leque de firmas subcontratadas e as põem em competição para baixar os preços. A renovação do contrato, a cada dois anos, depende da subcontratada desenvolver vantagens tecno-organizacionais de redução dos preços dos produtos e dos custos operacionais e a manutenção dos prazos de entrega.¹⁷

No princípio, o construtor principal permite que a subcontratada aproveite os benefícios adicionais oriundos da sua inovação, mas depois, os contratos são renegociados e a vantagem é incorporada pela matriz. Por outro lado, se a subcontratada apresentar problemas ou até mesmo for ameaçada pela falência, o construtor impede o fechamento da fábrica, prestando ajuda financeira, dado que acumulou um saber-fazer que deve ser preservado. Assim, segundo Gounet,

"As pressões exercidas pelos construtores sobre as contratadas para baixar os preços de venda dos componentes que entregam aos primeiros, para reduzir os seus custos, para acelerar os seus prazos de provisionamento, para acrescentar a qualidade de seus produtos são cada vez mais fortes." (Gounet, 1991:59).

Entretanto, o construtor controla a subcontratada e impõe seu sistema de produção. Primeiramente, o construtor quase sempre tem

¹⁷Enquanto a Toyota pôde ter as produtoras de componentes num raio de 20km, o prazo de entrega era de duas em duas horas, como em Toyota City, por exemplo. Mas, a partir da

participação no capital da subcontratada, participa dos investimentos necessários e incorpora a nova firma na associação das empreiteiras titulares. Depois, a matriz impõe flexibilidade máxima, obrigação de se instalar num raio de 20km, perto de suas fábricas, e utilização do *kanban* em todas as suas subcontratadas. (Gounet,1991:59).

Em épocas de crise econômica, a estrutura fundada nas subcontratadas amortece o impacto da taxa de lucro decrescente sobre o construtor principal, diminuindo primeiro as suas margens de lucro. Além disso, diminuem os salários pagos, demitem primeiros os seus trabalhadores e aceleram a velocidade das linhas de produção.

"As condições se deterioram, progressivamente, à medida em que se olha para a base da pirâmide. Se ocorre uma queda na produção, a Toyota manda seu staff para trabalhar no primeiro nível de subcontratadas. Estas, por seu turno, fazem o mesmo, mandando seu staff trabalhar nas subcontratadas de segunda ordem. Isso se repete até a base levando as pessoas a perderem seus empregos. É como a Toyota habilita-se a garantir para seus trabalhadores empregos permanentes". (Gounet,1998:3)

É também uma forma de manter as habilidades dos trabalhadores, acumuladas na prática diária de anos de trabalho na firma. Baixos salários, prolongamento da jornada, cobertura social reduzida, ameaça contínua de desemprego, flexibilidade crescente, classificação dos trabalhadores em categorias diferentes, são as marcas da terceirização em todas as partes do mundo, desde o Japão passando por Bruxelas, Alemanha, Holanda.(Gounet,1999).

De qualquer forma, em épocas de crise ou de *boom* econômico, as subcontratadas têm papel muito importante na redução dos preços dos veículos, ou porque produzem em situações mais penosas de trabalho, ou porque pagam salários de 30% a 50% inferiores aos das empresas principais. Dessa forma, a subcontratação, base das relações industriais, se constitui como elemento importante na caracterização do toyotismo e do padrão competitivo das empresas japonesas. Nas palavras de Ishio,

"Uma grande sociedade tem centenas de firmas menores às quais dá as ordens de fabricação e fixa unilateralmente os preços dos componentes, exige prazos de entrega extremamente pontuais, impõe normas de qualidade muito elevadas, exige inovações tecnológicas muito precisas às expensas da firma subsidiária."
(Ishio, 1987:48).

As relações industriais, que emergem dos compromissos entre construtores principais e a extensa rede de subcontratadas, asseguram o equilíbrio (regulação) da empresa e da economia, permitindo o desenvolvimento das inovações organizacionais e os mecanismos de sobrevivência do toyotismo. (Coriat, 1994:83).

As mudanças no processo de trabalho, embora estejam referidas às inovações técnico-organizacionais desenvolvidas e propostas na empresa principal, terminam por ter um raio de ação muito ampliado, se considerarmos que repercutem sobre todo o referencial da produção. Em outras palavras, o espaço e o padrão da competição entre capitais insere, de forma evidente, a relação capital-trabalho como uma dimensão explicativa do padrão concorrencial construído sobre as bases do toyotismo.

1.2 - GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO:

As mudanças no processo de trabalho, no que significaram em inovações técnico-organizacionais permitiram, portanto, um maior controle sobre os trabalhadores, aumento da intensificação do trabalho e a emergência da flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. A análise dessas mudanças tem passagem obrigatória pelas "sugestões de boas idéias", pois elas indicam o envolvimento dos funcionários, nos objetivos da empresa e o conhecido gerenciamento participativo:

"O treinamento técnico e espiritual que a empresa oferece aos funcionários visa estimular a cooperação e participação com sugestões, pois eles têm não só o direito, mas o dever de informar seus superiores das descobertas que melhorem a produção. A Matsushita encabeça a lista das empresas japonesas em número de sugestões; recebeu mais de 6 milhões de sugestões só em 1985."(Shiroma,1993:49)

SUGESTÕES FEITAS POR EMPREGADOS DA TOYOTA:

ANO	Nº SUGESTÕES	% IMPLENENTADA	SUGESTÃO/EMP.
1960	9.000	39%	1
1970	40.000	70%	2,5
1979	575.861	91%	13,3
1980	859.039	94%	19,2
1983	1.655.858	96%	31,8

Fonte: Toyota Motor Co., *apud* Shiroma (1993:49).

O gerenciamento participativo significa a implementação de técnicas que suscitam o envolvimento nos objetivos da empresa, direcionando os

trabalhadores a fazerem sugestões de “boas idéias” e de melhorias contínuas (*kaizen*), contribuindo para alterar a organização interna da empresa e melhorar sua posição competitiva.

*“O moderno sistema de melhorias pode ser resumido como um sistema administrativo para promover a automotivação dos funcionários. Os funcionários se automotivam quando percebem que sua atividade voluntária é indispensável para a administração e um elemento vital no sucesso da empresa. (...) Sem o apoio da administração superior, dos supervisores e da equipe que coordena o sistema de sugestões, a atividade voluntária de elaboração de sugestões não terá sucesso.”*¹⁸.

O que fica evidente é a integração entre as atividades manuais e as intelectuais, ressaltando a importância das “boas idéias”, conjugadas no mesmo tempo e no mesmo espaço deste sistema. Para aqueles que analisam a apropriação do trabalho intelectual e manual em tempos distintos (dentro e fora do trabalho), o toyotismo nos mostra que:

*“As idéias nascem em meio ao ruído das máquinas e do trabalho” (Kiyoshi Ichimura).*¹⁹

*“As pessoas demonstram habilidades tremendas quando são instigadas ao limite. Uma pessoa que é sempre visada geralmente tem boas idéias” (Yajiro Ikari).*²⁰

¹⁸ JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION, 1997. “Livro das idéias: o moderno sistema japonês e o envolvimento total dos funcionários”.

¹⁹ Idem.

²⁰ JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION, 1997. “Livro das idéias: o moderno sistema japonês e o envolvimento total dos funcionários”.

Essa “atividade voluntária” de elaboração de sugestões, aumenta a comunicação, promove o companheirismo nos locais de trabalho e compromete o trabalhador com os interesses da empresa. Além disso, verificam-se retornos econômicos, que embora possam representar apenas uma pequena fração de todos os esforços dispensados pelas empresas para a redução de custos, não são minimizados e nem distribuídos para os trabalhadores. Segundo o relatório da Japan Human Relation Association,

*“O verdadeiro valor de um sistema de sugestões, no entanto, está em ser um instrumento para incentivar cada funcionário a ver seu trabalho com mais clareza, a entender onde se encaixa na estrutura de toda a corporação e a crescer como parte dela. Dentro desse contexto, os leitores perceberão que o sistema de sugestão é, na verdade, um excelente instrumento para elevar o moral, desenvolver recursos humanos e fortalecer uma empresa”.*²¹

Como o texto revela, as justificativas que levam à implementação e defesa do sistema de sugestões ficam claras e ganham validade como uma técnica de envolvimento contínuo que provoca uma adesão que nada tem de voluntária. Porque a adesão é resultado de uma operação científica que tem como instrumento as “sugestões de boas idéias”. O trabalhador pode não fazer sugestões mas se assim proceder não está participando, não mostra boa vontade para com a empresa, não ganha visibilidade e será mal avaliado pelas hierarquias.

Destaca-se ainda que a Toyota do Japão - no ano de 1984, em que “Boas Idéias, Bons Produtos” tornou-se o seu *slogan* oficial - foi a quarta empresa em número de sugestões, totalizando 2,1 milhões de sugestões -

²¹JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION, 1997. “Livro das idéias: o moderno sistema japonês e o envolvimento total dos funcionários”.

uma média de quarenta sugestões por funcionário, sendo que 95% dos funcionários participaram. A implementação das sugestões foi da ordem de 100%. O total acumulado de sugestões até este ano superou a marca de dez milhões. Dados de 1993, relacionando programas de melhorias contínuas através de sugestões, nos EUA e no Japão, mostram os seguintes resultados:

“De cada 100 sugestões, 35 e 86,1 são aproveitadas, respectivamente nas empresas dos Estados Unidos e Japão. Considerando a economia por sugestão multiplicadas pelas sugestões aproveitadas (35x6680,00 e 86,1x143,00), tem-se como resultado uma economia, para cada 100 sugestões, de US\$233.800,00 na empresa nos EUA e US\$ 12.312,00 na empresa no Japão.

Em termos de economia por funcionário, para ambas as empresas com 500 funcionários, a economia total por empregado, considerando o percentual de participantes, seria de: EUA: $500 \times 0,08 =$ a quarenta funcionários \times US\$ 430,00 = a US\$ 17.200,00; Japão: $500 \times 0,68 =$ 340 funcionários \times US\$ 3.640,00 = 1.237.600,00” (Miguel, 201:161)

É bem verdade que estas sugestões vão desde emendar sobras de lápis no escritório, de modificações em ferramentas, maquinários e equipamentos, de dispositivos de prevenção de erros, de dispositivos sonoros de ritmo de trabalho até sugestões que implicaram em demissão de funcionários.

A redução de custos é a meta, mas esse procedimento de sugestões demonstra e constrói a participação, o comprometimento e o envolvimento individual. Em outras palavras, essas sugestões, além de viabilizar o controle porque estimulam a adesão, garantem retorno financeiro do qual

nenhuma empresa pode abrir mão. Considerando a magnitude dos valores apresentados, as sugestões individuais podem ser avaliadas, ainda, como mais uma forma de apropriação de trabalho excedente que não é qualificada como trabalho em nenhum manual da moderna administração.

No entanto, acoplados a este procedimento interno, existem outras contrapartidas para o envolvimento dos trabalhadores, para a formação, a capacitação, o salário, a progressão na carreira, a aposentadoria e para o bônus de aposentadoria.

Dado que os trabalhadores não têm participação na distribuição dos ganhos de produtividade²², a explicação para a participação dos trabalhadores no crescimento contínuo da produtividade estaria na conjugação de uma estrutura legitimadora das relações industriais - envolvendo salário antigüidade, emprego permanente e aposentadoria - e uma "estrutura estimulante" - círculos de controle de qualidade - que está relacionada com a manutenção do nível de tensão imposto pelas cotas diárias de produção que impregnam a cotidianidade do trabalhador no espaço fabril.

Em vinte anos, de 1962 a 1982, as sugestões dos trabalhadores organizados em Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) no Japão, geraram um lucro da ordem de 20 bilhões de dólares²³. São procedimentos que dão conta do envolvimento estimulado dos trabalhadores e do sindicato no projeto da empresa, que começam no processo de seleção de

²²A relação direta entre crescimento da produtividade e crescimento do salário não existe. Se as cotas de produção previamente acertadas forem atingidas e houver acordos implícitos, o trabalhador pode receber um bônus, mas o salário permanece o mesmo, de tal forma que, no futuro, se a cota de produção for irreal e os trabalhadores não conseguirem alcançá-la, o salário pode cair sem que a empresa seja cobrada. Se houver japonização das relações de trabalho, esse fato fornece pistas para a importância que os reformistas dão à flexibilização dos direitos trabalhistas.

²³Comissão Pastoral Vergueiro. Dossiê Toyotismo, 1994.

uma força de trabalho agressiva e ambiciosa, competindo para ser a melhor, não apenas enquanto grupo, como, também, para avançar em suas posições pessoais.

Não há acordos coletivos ou garantias, prevalecendo, muito mais, formas que visem manter os sindicatos classistas afastados e impeçam organizações a partir do local de trabalho, por meio da antecipação de mecanismos que dificultem o surgimento de qualquer elemento referente ao campo da solidariedade.

É possível estabelecer uma relação entre o fim dos sindicatos radicais, na década de 1950, com a emergência de um comportamento voltado para as "sugestões de boas idéias" e a prática de CCQs, que propiciam apropriação do conhecimento gerado na prática diária do trabalhador. As estratégias de envolvimento do operário relacionam-se também com as promessas de ascensão na empresa, nas quais o sindicato-da-empresa participa como supervisor. Estagiários ou trabalhadores temporários podem se tornar permanentes, líderes de equipes ou mesmo gerentes.

Trata-se, portanto, de uma colaboração que objetiva fazer o trabalhador negar as suas raízes e assumir a identidade de um supervisor menor, responsável pela qualidade da produção da equipe, que dedica seus esforços em nome dos objetivos do seu grupo. Gounet, citando uma pesquisa feita com empresários de grandes empresas japonesas, refere-se ao Sistema Toyota de Produção da seguinte maneira:

"Na indústria automobilística, por exemplo, um trabalhador na Toyota olha para baixo com desprezo às condições sociais de seus companheiros na Mazda, Honda ou Nissan. Um trabalhador da Toyota não pertence à classe trabalhadora, mas ao império Toyota e sua prosperidade influencia seus interesses pessoais e os de sua

família. No extremo ele pensará para si próprio que se outros trabalhadores são infelizes é uma sorte e sinal de que nossa firma será mais e mais competitiva." (Gounet, 1998:4).

O gerenciamento participativo, longe de significar uma possibilidade de participação democrática, é exatamente o contrário. Surge da aplicação das relações fascistas, que tiveram origem durante os anos trinta e durante a guerra no Japão, levando à militarização dos locais de trabalho e impondo um tipo de sindicato que opera como correia de transmissão, viabilizando os interesses dos gerentes junto aos trabalhadores (Ishio, 1987). Além disso, suprime o sindicato classista como um canal de expressão das necessidades do trabalhador, transformando as estruturas sindicais em um fator a mais de opressão dos trabalhadores dissidentes.

O gerenciamento participativo não tolera qualquer tipo de descaso ou mesmo indiferença, demitindo, isolando ou mesmo sabotando os dissidentes. Entretanto, foi implementando esse tipo de dominação sobre o coletivo de trabalho que a Toyota conseguiu passar de uma simples empresa automobilística japonesa para se pôr como a número três do mundo, produzindo mais de cinco milhões de carros por ano, 10% da produção de carros no mercado mundial.

De posse desse instrumental teórico de produção de sublimações das emoções e dos sentimentos de pertencimento à empresa, os capitalistas estão mais aptos para impor suas regras sobre a força de trabalho como um padrão de dominação.

Outra técnica importante neste processo é a de CCQs, que permite criar uma atmosfera tensionada de constante envolvimento do trabalhador na promoção do crescimento da produtividade. O conceito de Controle de Qualidade (CQ), importado dos Estados Unidos pelo Centro de Produtividade do Japão, em 1950, foi conjugado com o conceito de

"pequenos grupos" e de "grupos de auto-gestão" operária, já existentes nas fábricas japonesas e revelando-se um instrumento mais eficaz de integração e subordinação dos trabalhadores na empresa. Em 1960, a técnica de CCQ, para sua configuração final, beneficiou-se também da campanha "zero-defeito", realizada pela indústria de mísseis americanos que, após algumas modificações, foi aplicada pela Nippon Electric Co., assumindo a forma atual de Círculos de Qualidade.

Originariamente, os CQs têm a finalidade de compatibilizar a eficiência da empresa com a "humanidade do trabalhador", de ajudar a estabelecer uma *"ligação com o coração e a alma, como ser humano, ajudando a manifestar plenamente as suas capacidades e criatividade."* (Gounet, 1992:42).

Porém, a prática dos CCQs revela que a prevalência do crescimento constante da produção instrumentalizou o "coração e a alma" do trabalhador como elemento ativo na guerra da concorrência, desenvolvendo-se com vistas a enfrentar a efetiva competição entre concorrentes capitalistas, e se tornando um comportamento operário que fortalece e intensifica a competição entre trabalhadores no seio da empresa.

O mecanismo do CCQ tem um raio de ação bastante ampliado, chegando a se confundir com as bandeiras históricas do movimento operário combativo, nas quais a auto-gestão alcança uma grande importância na luta contra a exploração capitalista.

Assim o CCQ confunde um espaço de luta contra a opressão da sociedade voltada para a produção de valores de troca com uma prática de domesticação do trabalhador. Não é, portanto, surpreendente que os círculos de qualidade "petrifiquem" os trabalhadores, como mostrou Ishio com o seguinte texto:

“A reunião das equipes de qualidade se desenvolvem de uma maneira freqüentemente louca e às vezes aterrorizante. (...) Tudo ocorre como se o mundo da empresa estivesse fora da lei. É natural que os trabalhadores petrificados pelo horror tenham perdido seu livre arbítrio. O medo da liberdade para, usar as palavras de Paulo Freire, está profundamente enraizado nos trabalhadores. Antes, haviam sido seduzidos pelas vantagens e se interiorizaram na competição entre as empresas. Hoje são obrigados moral, física e institucionalmente a ter o mesmo medo que o capital, ante a crise mundial.” (Ishio, 1994:44).

Além disso, os CCQ impõem aos trabalhadores o envolvimento nos exclusivos objetivos de produção anual da empresa e nos aperfeiçoamentos do processo de trabalho que conduzam a melhorias na qualidade do produto e ao crescimento da produção. O lado obscuro de uma conceituação dos CCQs - que implique, de alguma maneira, em semelhança com "Conselhos de Fábrica" ou com "Comitês de auto-gestão" (Ishio,1992:20) - é deixar passar o fato de que, por meio deles, o trabalhador é responsabilizado pelo aumento da velocidade da linha de montagem, levando ao estabelecimento do "tempo padrão" e dos "recordes" de produção que terão um custo incalculável para a sua vida e saúde. Por tudo isso, os CCQs dificultam ou mesmo impedem a tomada de consciência das reais condições da exploração que permeiam a cotidianidade dos trabalhadores na sociedade capitalista.

As reuniões dos CCQs são direcionadas para parecer que são os trabalhadores que determinam os objetivos de produção, e eles o fazem por que são obrigados a mostrar interesse em bater recordes de produção e vendas para defender a posição da empresa. No momento em que a aceleração da linha de montagem começa a elevar o número de acidentes e mortes, ninguém pode acusar a empresa, pois são os trabalhadores os

responsáveis pela determinação dos recordes, pela cota diária da produção (Satoshi,1983,30). A empresa "não determina" os objetivos de produção, são os trabalhadores que "o fazem". Portanto, são os "responsáveis" pelas conseqüências. Isso dá a justa medida do que é o sistema de responsabilização dos trabalhadores japoneses.

Partindo do que foi sinteticamente exposto até aqui, tem-se a possibilidade de visualizar a importância da "estrutura de estimulação incitada" que resulta no "trabalhador implicado" de Coriat. Ao que Antunes argumenta:

"O estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo 'envolvimento cooptado' que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho." (Antunes, 1995:34).

Antunes elabora uma perspectiva crítica do "envolvimento do trabalhador" resultante da participação nos CCQs, afirmando que a decisão sobre o que produzir não pertence aos trabalhadores. Afirma, ainda, que o produto, enquanto resultado do trabalho, permanece estranho e alheio ao produtor e, nessa medida, o fetichismo da mercadoria é preservado em toda a sua extensão. (Antunes,1995:34).

Isso posto, e considerando o toyotismo como uma poderosa máquina de produção de mercadorias, vemos que os acordos implícitos oferecidos como saída para o capitalismo mostram-se como uma hierarquia de meios de coerção à japonesa, expressão de uma estrutura produtiva oligopolista

cujo aparelho industrial e financeiro é dominado por vinte grandes trustes.²⁴

Considerando que a estrutura industrial japonesa é altamente concentrada e centralizada, reproduzindo-se no processo histórico que vem desde os *zaibatsus* do início do século, passando pelos trustes integrados do pós-guerra, a idéia de "mundo da empresa" fornece o exemplo mais completo de uma estrutura que combina força, persuasão e coerção, desenvolvendo as características necessárias para a permanência de um tipo de trabalho e de trabalhador que eleva a sucção de mais-trabalho ao nível de uma exploração exacerbada, adequada ao padrão concorrencial do capitalismo no final do século XX.

Afirmamos anteriormente que a situação crítica que imperava no imediato pós-guerra, marcada pelo desemprego e as carências sociais, é fundamental na introdução do toyotismo, mas para a sua consolidação foi necessária a implementação de contrapartidas salariais que assegurassem ao coletivo de trabalho perspectivas de carreira e aposentadoria.

Contudo a organização do "mundo da empresa" não fica restrita à estrutura concreta visível de controle dos trabalhadores, mas efetiva-se como uma plataforma cujo desdobramento é decisivo para a luta de classes, porque está na base da configuração atual do mundo do trabalho, provocando a fragmentação dos trabalhadores e do envolvimento, o que dificulta a articulação de base para a resistência.

Sob as condições determinadas pelo toyotismo, o salário continua sendo um elemento fundante dos esquemas de seleção de trabalhadores e

²⁴"Trustes integrados" são complexos empresariais que compreendiam cada um, um banco, uma gigantesca firma comercial (*sogo shosha*), indústrias pesadas, leves, químicas,

de manutenção da estabilidade do sistema de produção. No entanto, o pagamento de altos salários, por si só, não é explicativo da integração do trabalhador regular. O "salário por antigüidade" e o "emprego vitalício" têm esse papel de manutenção de um "núcleo orgânico trabalhosamente constituído"²⁵, enquanto o movimento operário ainda está combativo.

Cada empresa tem uma escala salarial diferente e, embora o critério em geral seja por capacidade, o tempo de permanência na empresa significa aumentos salariais e *status* proporcionais. Mas, o trabalhador não pode mudar de empresa e continuar com o mesmo *status*, porque, na outra empresa, ele deverá iniciar, novamente, na escala salarial, tendo redução no seu poder aquisitivo e perdendo também o direito ao prêmio de aposentadoria.

Do exposto, pode-se inferir que o salário por antigüidade e o emprego vitalício - como uma das características do "mundo da empresa" - contribuem para o desenvolvimento da função de "auto-coação e autodisciplina" que o trabalhador se impõe, como forma de manter a sua condição de trabalhador regular.

No fordismo, lembrando Gramsci (1976:398), a autocoação e autodisciplina eram garantidas pelos altos salários. Só que no toyotismo isso não é o bastante e nem é desejado pela empresa.²⁶ O salário por

petroquímicas, sociedades comerciais e todo um cortejo de subsidiárias ou filiais. Veja Ishio (1991:9).

²⁵Gramsci (1976:244), formula a explicação para os altos salários, no início da mudança na organização do trabalho imposta pelo fordismo, como uma necessidade da empresa de manter "esse núcleo de trabalho trabalhosamente constituído", visando a continuação do sistema de produção.

²⁶A empresa troca ganhos salariais por outras "contrapartidas" ao envolvimento do trabalhador. Entre estas podemos mencionar as "sugestões de boas idéias", os bônus implicitamente negociados, mas que podem ser deletados a qualquer tempo, as melhorias nos locais de trabalho, os treinamentos na empresa. Nesse caso, a palavra "contrapartida" tem sutilezas, realmente, milenares, distantes de quantidades monetárias.

antigüidade e o emprego vitalício, ao mesmo tempo em que implicam auto-sujeição, significam, também, a exigência da rivalidade entre trabalhadores, com conseqüências destrutivas para a solidariedade de classes.

A relação salarial por "antigüidade, porém, individualizada", como expressa por Coriat, é compreendida num contexto em que cada "mundo da empresa" tem uma padronização do trabalho diferenciada, tem uma formação e qualificação distinta e níveis de salários heterogêneos. Por outro lado, a imprecisão é quase total, quanto ao cálculo salarial e a aposentadoria.²⁷

Em relação aos trabalhadores regulares, expressa-se plenamente a organicidade dos elementos do "mundo da empresa", constituída pelo salário por antigüidade, emprego vitalício, a compra da casa própria e a aposentadoria cujo objetivo é a manutenção daquele "núcleo orgânico trabalhosamente constituído", de que trata Antônio Gramsci. Em outras palavras, estes são os elementos que impõem a "autocoerção" e a "autodisciplina", contribuindo para criar o condicionamento psicofísico superior que caracteriza épocas históricas de mudança na organização do trabalho (Gramsci, 1976:404) que, no caso japonês, é o "sentimento de pertencer" à empresa e a cooperação do trabalhador.

Porém, para a grande massa dos trabalhadores das terceirizadas, os instáveis, precarizados de toda ordem, o suposto "benefício" é a participação nos círculos de controle de qualidade. Por outro lado, a coerção social da luta pela sobrevivência, numa sociedade como a

²⁷Ver a esse respeito, Shimizu, Ishio, e Satoshi, op.cit. Os dados sobre os bônus citados nesse trabalho já é uma constatação da presente pesquisa, coletadas em depoimentos de trabalhadores brasileiros, que não são da Toyota.

japonesa, orientada pela lógica da mercadoria; opera no sentido de manter o efetivo da empresa.

O toyotismo se constituiu como uma via particular de desenvolvimento do capitalismo no Japão, devido ao declínio do sindicalismo de inspiração classista, após a implantação do sindicato-casa, cujo objetivo é a defesa do projeto concorrencial da empresa. Essa processualidade deslocou do cenário histórico a resistência organizada dos trabalhadores e a possibilidade da solidariedade de classe.

A história desse movimento, que deságua na atual configuração sindical japonesa, é a história da liquidação sistemática de qualquer tentativa de organização. Ou seja, de defesa dos amplos interesses da classe trabalhadora. Paradoxalmente, trata-se de um processo que não visa a mera supressão do sindicato, trata-se efetivamente de ensaiar formas transformadas de organização do controle do operariado.

O toyotismo só foi introduzido após a derrota do sindicalismo combativo, classista, porque uma organização que visasse o interesse do trabalhador seria um obstáculo intransponível. Por outro lado, o mesmo movimento que destruiu o sindicato classista, colocou as bases para o surgimento de um sindicato pautado pela colaboração com o patronato, como a principal característica do processo de efetivação do processo capitalista no Japão. Segundo Gounet,

“Até 1950, os trabalhadores da indústria automobilística estão longe de ser os operários submissos e cooperativos que se apresentam atualmente. Quando um ataque patronal era lançado, se mobilizavam e lutavam ferozmente em todos os lugares. Alguns de tendência à colaboração, porém nem mais nem menos que na Europa ou EUA na mesma época.” (Gounet, 1991:20).

A marca repressiva do patronato japonês, que começou a se delinear desde o início do século, é afirmada pelas estratégias de ocupação americana – tanto na fase de liberação das formas de organizações sindicais, quanto no período inicial da Guerra Fria – e se consolida após 1953.

Após a greve da Nissan (também em 1953), que excluiu o sindicato combativo, o sindicato empresa começa a se desenvolver e, juntamente com a indústria automobilística, seleciona os traços do operário qualificado para o funcionamento do toyotismo: submisso e cordato.

Porém nem sempre foi assim. A primeira fase do desenvolvimento do capitalismo japonês foi marcada pela “repressão aos comunistas e aos democratas e pela impunidade da extrema direita”. Direcionou-se no sentido de desenvolvimento de uma via facista alicerçada por idéias de superioridade racial e cultural, fomentadas pelo militarismo do Estado Imperial (Gounet, 1991:12).

O segundo momento distinto do movimento operário é aquele em que acontece a liberalização dos sindicatos com a abolição das leis de manutenção da ordem pública. Este desenvolvimento faz parte da estratégia de ocupação americana, para impedir o Japão de se reconstituir como uma potência militar imperialista, para conter o avanço comunista e para garantir os interesses das multinacionais americanas na Ásia. (Gounet, 1991:12).

Nesse segundo momento de ocupação americana, as medidas adotadas visavam prioritariamente a dissolução da base produtiva em mãos das frações da classe dominante japonesa. Em outras palavras, a nova Constituição visava a extraordinária concentração de poder econômico e militar herdada do sistema de shogunato e aprofundada pelo desenvolvimento capitalista, caracterizada por uma notável concentração

da propriedade fundiária e pela centralização da sua estrutura, que eram as bases da hegemonia de classe da burguesia

O plano de democratização dessa nova Constituição impôs o desarmamento do país e a desmobilização dos centros de poder que financiaram a guerra, que é a relação de forças expressas no estado imperial japonês.

O período de “liberalização”, no qual se inscreve o afluxo das manifestações populares organizadas pelo sindicato, não se caracteriza pela lassidão total nas relações de dominação, o que poderia transparecer nas análises do mesmo. O movimento operário organizado em sindicatos e partidos conquistou, palmo a palmo, cada espaço para a luta, cada possibilidade de reivindicação.

“A partir do fim do ano (1945), há quinhentos sindicatos representando trezentos e oitenta mil trabalhadores; em junho de 1946 há mais de doze mil organizações com três milhões, seiscentos e setenta e oito mil membros. E ao fim de 1946, quatro milhões novecentos e vinte e seis mil inscritos nos dezessete mil sindicatos do país.” (Gounet, 1991:15).

O crescimento em proporções inéditas do movimento sindical colocou o contexto favorável para a escalada do Partido Comunista, cuja antiga liderança mal saíra da prisão e já contava, em fevereiro de 1946, com sete mil e quinhentos filiados, atingindo o número de setenta mil membros em outubro de 1947, e demonstrando uma significativa disposição de luta afirmada pela classe trabalhadora.

O movimento espontâneo de organização nas fábricas estimulado pela questão social logo é direcionado pelos sindicatos e partidos²⁸. Os comitês de fábrica pululavam em cada fábrica, em cada unidade produtiva, levando à formação de unidades de nível regional e, depois nacional, até a criação da confederação dos sindicatos da indústria, ligada ao Partido Comunista e que, no final de 1946, registrou um número de um milhão e seiscentos mil filiados. Os comitês de fábrica formaram a base organizativa que permitiu o controle dos trabalhadores sobre a produção, a ampliação rápida do controle popular fora da fábrica e sobre o sistema de racionamento da alimentação. Além disso, permitiu manifestações contra a fome e a favor do julgamento de criminosos de guerra. Segundo Ishio,

“Dadas as reivindicações econômicas contra fome e a inflação galopante, os trabalhadores exigiam a democratização das empresas, em particular a abolição das discriminações entre trabalhadores e a supressão dos abusos do tempo de guerra.” (Ishio, 1991:19).

A situação de desemprego, a destruição da guerra, a inflação galopante e as exigências do vencedor quebravam as empresas japonesas transformando as falências e demissões no núcleo da política patronal.

A repressão aos trabalhadores está presente na história japonesa, desde o início da história da industrialização. No imediato pós guerra, quando se evidenciou o controle da produção pelos comitês de fábrica, as forças de ocupação e os seus auxiliares japoneses os tornaram ilegais. Porém,

²⁸ No artigo “La lutte de classes qui a permis l’introduction du toyotisme” (Gounet, 1992b), há uma consistente análise sobre a correlação de forças presente no imediato pós-guerra, que constitui um dos referenciais para a análise aqui pretendida.

“Os trabalhadores tomaram então a ofensiva, lançando ondas de greve na indústria. (...) O movimento operário fecha as portas das fábricas e prepara uma greve geral de natureza explicitamente política” (Ishio, 1991:24).

A proibição desta greve e o início da Guerra Fria são dois acontecimentos políticos que marcam o início do programa anti-comunista – iniciando o movimento de repressão marcado pelos “expurgos vermelhos” e a demissão dos simpatizantes comunistas das fábricas. Toda e qualquer greve é proibida, a liberdade de expressão é suprimida.

As forças reacionárias são reanimadas. O estímulo que os EUA dão à indústria armamentista, traz alívio financeiro ao Japão. O patronato, revigorado pelas inversões financeiras para financiar a guerra com a Coréia, inicia uma estratégia visando a recuperação do poder nas suas fábricas, concentrando todas as forças políticas em cada setor, à medida em que as greves iam emergindo. O capitalismo japonês, observando o movimento dos trabalhadores, é revigorado pelas mudanças de rumo na política de ocupação.

As forças de ocupação através do plano Dodge, impõem medidas de austeridade que têm como resultado a demissão de cem mil ferroviários, configurando uma manobra para estimular a rejeição anti-comunista na população. Os monopólios que faliram com a guerra conseguem sair incólumes, tanto do período de coalizão socialista quanto do plano Dodge.

No que se refere à força de trabalho, todas as medidas de austeridade têm como contrapartida o desemprego e a repressão política, além dos outros percalços característicos de países arrasados pela guerra.

Em 1950, com o Partido Comunista novamente na ilegalidade, o movimento operário foi ainda mais reprimido e os trabalhadores da

indústria bélica foram obrigados a trabalhar sob a supervisão direta das forças de ocupação. Contudo, o movimento operário se politiza e amplia o questionamento político e social da burguesia. Segundo Ishio,

“Este movimento se caracterizou, desde o seu começo, por uma forte espontaneidade dos trabalhadores ao nível da base. Este impulso não foi canalizado pelos partidos políticos nem utilizado por suas campanhas. Os desempregados foram sua força motriz e a bandeira ‘arroz e trabalho’ serviu aos seus objetivos imediatos. Vistas em seu conjunto, as lutas desse período tinham potencialidades revolucionárias. Englobavam as lutas econômicas, sociais e políticas e ligavam, entre elas, as lutas ao nível da fábrica, das indústrias e do país inteiro.” (Ishio, 1991:20).

Tal nível de mobilização com “potencialidades revolucionárias” é inédito na história dos trabalhadores no Japão. Haja visto que para a maioria dos trabalhadores a única referência sindical antes da Segunda Guerra era a filiação forçada aos SANPO – Associações patrióticas, criadas com base nas empresas que veiculavam idéias similares à colaboração de classes e, por vezes, organizadas pelo patrão. Essas associações são criadas na Toyota em 1939 e na Nissan em 1941.

“Do mesmo modo, o sindicato da Toyota possui algumas características da união fascista, notadamente a de ser igualmente acessível aos operários e aos empregadores. A ideologia que o anima é uma curiosa mistura entre uma estratégia de oposição e uma política de cooperação com a direção. De um lado, os trabalhadores da Toyota exigem salários mais elevados e a retomada da produção. De outro lado, exigem o restabelecimento dos conselhos paritários com a direção para elaborar orientações da firma num espírito de igualitarismo e de democracia”. (Gounet, 1991:19).

Ainda sob o efeito do plano Dodge, a indústria automobilística já fortemente endividada, diminuiu em 10% o salário e demitiu trabalhadores da Nissan (1826), na Toyota (1600) e na Isuzu (1270). As demissões atingiram um percentual aproximado de 30% da força de trabalho que ainda continuava nos seus postos.

O sindicato dos trabalhadores da Nissan iniciou uma greve de quarenta dias.

“O sindicato imediatamente declara uma greve (...), mas a direção torna-se inflexível. Isto porque recebeu um empréstimo do Industrial Bank of Japan (e de dois outros bancos) de oitenta milhões de yens para resistir a pressão dos trabalhadores” (Gounet, 1991:25).

A noção de colaboração de classe presente nas associações patrióticas são evidenciadas quando, embora o sindicato da Nissan inicie a greve geral de 1953, o sindicato da Toyota entra em acordo com a direção, e o sindicato dos trabalhadores da Isuzu o segue, isolando os trabalhadores da Nissan.

À medida que os trabalhadores das várias empresas do setor automobilístico se dividiam e se isolavam, as várias frações do patronato japonês se unificavam.

Em outras palavras, a situação de destruição do pós-guerra compunha um quadro social que era agravado pelas demissões em massa. Por outro lado, todo pretexto era usado como justificativa para demitir e “limpar” a empresa da presença de comunistas, democratas e seus simpatizantes. Pode-se afirmar que as forças de ocupação determinavam a linha principal, mas os capitalistas japoneses aproveitavam todas as

oportunidades para construir uma via de desenvolvimento do capitalismo que assegurasse o controle da força de trabalho.

Ora, tanto a Nissan quanto a Toyota estavam na linha de mira das cobranças de reparação da guerra. Por isso, reivindicar a manutenção do emprego fazendo mobilizações, tinha como contraponto questionar a política de estabilização praticadas pelas forças de ocupação. O que resultava na politização das ações.

Assim, o patronato, representado pelo proprietário da Nissan, Kawamata, não mediu esforços para determinar o rumo que tomou a greve e sufocar o movimento operário. Partiu para uma política de intimidação física e moral, realizada a partir da visita a cada casa, à família de cada trabalhador, inclusive fundando um segundo sindicato na empresa.

Neste sentido, é possível afirmar que o movimento operário japonês, principalmente do setor automobilístico, enfrentava as forças dominantes do capitalismo mundial. Pois tratava-se de uma correlação de forças dominantes tendo à frente os EUA, aliado ao capitalismo japonês, que demonstrava sinais de retomada de seu antigo rigor.

Não obstante, o resultado da greve da Nissan, em 1953, foi fundamental para determinar os rumos da industrialização japonesa, não apenas no setor automobilístico, considerando os desdobramentos deste desfecho para elucidar as características principais da luta de classe e do capitalismo japonês.

Assim, considerando a conjunção de fatores relacionados com as transformações no processo produtivo no Pós-Guerra, emerge o sindicato de empresa, a partir da relação entre toyotismo e movimentos sociais, cujas características podem ser assim resumidas:

O toyotismo só se tornou possível após a destruição do sindicalismo de inspiração classista;

O toyotismo precisa do sindicato, não só nos momentos de inovação tecnológica, mas como um braço operativo constante e necessário, tanto na introdução e funcionamento das contínuas inovações tecnológicas, como para garantir a participação e o consentimento dos trabalhadores;

A direção sindical participa na seleção e ascensão de trabalhadores na empresa. Por outro lado, a participação no sindicato tornou-se elemento definidor das políticas de carreira na empresa, para os funcionários mais graduados. O toyotismo não só precisa do sindicato, mas se permite selecionar o tipo de sindicato que deve existir;

O sindicato-empresa é um elemento ativo do projeto concorrencial da empresa, contribuindo para viabilizar os seus objetivos, cujo lema desde 1954 é "proteger nossa empresa para defender a vida !..." (Coriat, 1994:46-49).

A cooperação e a adesão não foram sempre a marca do sindicalismo japonês. A rigor, os trabalhadores sempre enfrentaram as dificuldades de organização, sob condições adversas, representadas pela política repressiva da burguesia em uníssono com o Estado imperial japonês. Mesmo assim, o sindicato atuava na defesa dos interesses dos trabalhadores, enfrentando o exército e a polícia japonesas ou as forças da ocupação americana.

A emergência do sindicato de empresa é o resultado de uma experiência histórica em que a derrota do movimento sindical na década de 1950, dada a conjugação de forças presentes na história, foi uma derrota para as forças do capitalismo mundial. Os trabalhadores japoneses organizados enfrentavam no seu próprio solo a burguesia fascista japonesa

e no contexto das nações, todas as outras forças que os EUA, recém saídos da Segunda Guerra, poderiam representar.

A greve da Nissan, em 1953, poderia ser compreendida como um divisor de águas para o movimento sindical, quando o sindicato classista é derrotado e começa a ser escrita a história do sindicato-casa, participativo, cooperativo, integrado ao projeto concorrencial da empresa.

Atualmente, as formas remanescentes de sindicatos continuam a existir, mas segregados como postos entre parênteses pela história, isto é, não são reconhecidos como interlocutores nas questões que envolvam os interesses dos trabalhadores, sendo, inclusive, discriminados pela direção do sindicato de empresa.

A coerência do sistema toyota, na medida em que expressa a articulação de uma conjuntura crítica do capitalismo com inovações no "chão de fábrica", consegue impor um padrão de subordinação que se aproxima de um certo tipo de totalitarismo, parecendo encaminhar a prescrição de um receituário de alternativa única, alcançando um considerável poder ideológico e estruturante.

Durante a depreciação do iene em 1995-96, a indústria exportadora foi alertada para a necessidade de fazer escolhas para ajustar-se a novas expectativas em que estariam ameaçados o emprego estável, a aposentadoria e o sindicato de empresa. Os bônus sumiram principalmente para os trabalhadores com idade entre 50-55 anos, e recrutou-se mais trabalhadores temporários, organizando-se um intenso deslocamento profissional e geográfico no interior das empresas.

Os desdobramentos históricos do capitalismo correspondem a uma processualidade antagônica e contraditória, qual o processo de reestruturação produtiva recorrente vai permitindo a adaptação e a

intensificação do processo de enxugamento (*lean production*), a inovação tecnológica e as técnicas japonesas que se ajustam como mecanismos requeridos aos momentos de crise.

Principalmente no início da década de 1990, a economia japonesa conflui para o aquecimento da demanda ou o fenômeno da “bolha financeira”, como ficou conhecido esse período do qual algumas características sobressaem:

1) O trabalho nas linhas de montagem das indústrias automobilísticas é repudiado pelos jovens trabalhadores japoneses, que o consideram perigoso, sujo e cansativo. Tal fato contribui para diminuir a adesão das gerações mais jovens;

2) Baixa taxa de natalidade e envelhecimento da força de trabalho.

3) Os diplomados de estudos secundários, que constituem a força de trabalho da indústria japonesa, preferem a universidade;

4) No meio da década de 1990, a metade dos novos ingressantes no mercado de trabalho é de diplomados na universidade e “prefere” o setor de serviços.

5) A existência de altas taxas de rotatividade dos jovens operadores na indústria automobilística, devido ao parcelamento, às cadências elevadas, à repetição e à monotonia, características do trabalho na linha;

6) Além disso a concorrência acirrada sobre o mercado automobilístico leva os construtores a diversificar os seus modelos, o que aumenta a variação do número de peças, sobrecarregando engenheiros e fornecedores e complicando as tarefas dos operadores na linha de montagem.

A situação de aquecimento da demanda, na qual as empresas deveriam produzir à plena capacidade numa situação de escassez de trabalhadores, é um problema para qualquer empresa, mas para a Toyota é um problema maior ainda. O Sistema de Produção Toyota (SPT) trabalhava com a capacidade do *Just In Time* e do *kaizen* encostando no limite, mas em situação de crescimento estável. Segundo Shimizu,

“ (...) o SPT não podia responder ao acréscimo de demanda e ao aquecimento provocado pela ‘bolha financeira’. Além do mais, a escassez de trabalho que resultou levava os jovens operadores a deixar a Toyota”. (Shimizu, 1999:83)

O número de trabalhadores que deixava a Toyota já havia atingido os 25% durante o primeiro ano de serviço. A empresa redireciona sua política de contratação engajando em massa trabalhadores temporários que não têm competência e perturba ainda mais a produção. Este autor continua argumentando que:

“No pior dos casos, as equipes de trabalho eram compostas de dois terços de assalariados temporários. Desse modo, os agentes de enquadramento eram obrigados a intervir freqüentemente sobre a linha para ajudá-los, sem completar suas próprias funções. O resultado foi um acréscimo das horas suplementares: os tempos de trabalho anual da divisão de fabricação atingiu 2.315 horas (...) enquanto o índice de produtividade/hora baixa de 113 (1985) para 95 em 1991. Assim a escassez de mão-de-obra se transforma em uma crise do coletivo de trabalho: seu núcleo duro, aí incluídos as chefias, está no esgotamento do trabalhador.” (Shimizu, 1999:84)

Esse quadro crítico foi de tal ordem que impôs para a Toyota a necessidade de fazer modificações parciais. A empresa convoca o sindicato para reorganizar o sistema de produção, principalmente o trabalho em

linha de montagem e a gestão do trabalho, de forma a tornar o trabalho mais atraente, minimizando o seu repúdio. Na década de 1990, várias unidades da Toyota fazem experimentos para introduzir ajustes no seu sistema, entre elas está a divisão da linha em várias mini-linhas, a admissão de estoques tampão, a minimização da gestão da produção feita pelo preço de revenda e a atenuação de aplicações do *kaizen* com o objetivo de eliminar postos de trabalho.

O SPT havia encontrado o seu limite organizacional-estrutural, dando sustentação a uma hipótese que permeia esse trabalho, a de que não basta modificações no processo de trabalho com todas as suas técnicas para caracterizar o toyotismo, faz-se necessário uma série de contrapartidas sociais, configurando conjunturas históricas específicas, para dar coerência e sustentar o desenvolvimento do toyotismo.

Nesse sentido, ao longo da análise aqui proposta emergiram alguns momentos que parecem indicar limites ao desenvolvimento do toyotismo. Observamos primeiramente que, na fase originária, as modificações direcionadas à implementação da polivalência geraram muita resistência entre os trabalhadores e que o sistema toyota de produção só pode ser desenvolvido após a derrota do sindicalismo classista, na década de 1950; depois veio a escassez de trabalhadores, tendo um efeito devastador sobre o coletivo de trabalho da fábrica, impondo a necessidade de reformas, como se verificou com a crise do trabalho provocada pela "bolha financeira", na passagem para a década de 1990.

Considerando que:

- 1) O sistema de produção da Toyota só deslanchou após a "pacificação" do movimento operário e a adoção do sindicato por empresa;

2) O aquecimento da demanda, provocado pela “bolha financeira” numa conjuntura de tendência ao pleno emprego, provoca o redirecionamento da jovem força de trabalho para outros locais de trabalho, ao nível de forçar a empresa a fazer ajustes internos para atrair os trabalhadores;

Então, como mostrado nessas duas conjunturas históricas, brevemente mencionadas, é razoável afirmar que:

a) Os sindicatos classistas combativos e as conjunturas de tendência ao pleno emprego são limites ao desenvolvimento do Toyotismo;

b) A força de trabalho não vai para a Toyota ansiosa para fazer parte da “família” da empresa ou em busca das contrapartidas oferecidas pelo mercado de trabalho interno. Ainda que esta seja uma das justificativas para a construção do consenso interno (Shiroma, 1993:70), o que parece de fato ocorrer é a ausência de opções de inserção da força de trabalho. De acordo com Ohno (1997), o toyotismo é um sistema de produção adaptado às situações de crescimento lento. Porém, tendo em vista a conjuntura verificada por ocasião do aquecimento da demanda no início da década de 1990, e a sua repercussão sobre o processo de produção da empresa, observou-se que o toyotismo promoveu adaptações em conjunturas de crescimento da escala de produção.

Sendo assim, é possível afirmar que a empresa que adota toyotismo se fortalece em contextos de depressão econômica, caracterizado por escassez de oportunidades de trabalho, baixos salários e desmobilização sindical. Desta forma a empresa pode controlar e pressionar os trabalhadores de modo a construir o envolvimento e o consenso, em bases totalmente desfavoráveis aos trabalhadores. Por outro lado, se em conjunturas de aquecimento da demanda, outras oportunidades de trabalho são abertas - atraindo os trabalhadores da Toyota e levando a

organização do trabalho na fábrica a entrar em ebulição (Shimizu, 1999), fomentando instabilidades de várias ordens - então, também é possível afirmar que contextos de crescimento do capitalismo podem ser críticos para a empresa, já que obrigam o SPT a viabilizar novas adaptações. Isto pode implicar que, em situações de crescimento rápido, a empresa seja levada a reconhecer os seus limites, impondo à alta hierarquia o reconhecimento da desumanização do trabalho que pratica e a necessidade de mudanças no sistema, para que as pessoas recuperem o “prazer” de trabalhar.

Ainda que se possa afirmar, por um lado, que em situações de crescimento lento a empresa pode se reajustar imediatamente, reduzindo suas margens de desperdícios, demitindo trabalhadores, por outro lado, em situações de crescimento rápido (mesmo provisório, como é o caso da “bolha” em questão), evidenciou-se que os mecanismos de flexibilidade da empresa não são capazes de ajustes automáticos, que no caso em questão não fluíram tranqüilamente. Dessa forma, é possível afirmar que foi questionada uma das características fundantes do modelo, que é “a produção puxada pela demanda” (e a idéia de flexibilidade que esta acarreta), a qual foi alçada pela análise de Coriat a uma categoria analítica que permitiria, também, se vista em escala ampliada, “pensar pelo avesso o capitalismo”. (Coriat, 1994)

No que concerne aos outros elementos que configuram essa forma de organizar e gerir a produção proposto pelo Sistema Toyota, a sociedade resiste à importação de grandes contingentes de trabalhadores de outras etnias, como forma de fazer baixar o preço da força de trabalho para a indústria ou suprir um mercado de baixa concentração de tecnologia e de intensivo trabalho manual. Daí o recurso à migração de trabalhadores temporários de terceira geração, *dekaseguis*, ou a transnacionalização de

montadoras, mundializando a rede de terceirização para países que se apresentem na rota de rebaixamento do custo da força de trabalho.

O Brasil se insere nesse contexto como um espaço diferenciado que busca sua integração na nova ordem capitalista, contribuindo para a ampliação das redes de subcontratação dos grandes conglomerados do capitalismo mundial e japonês.

A primeira fábrica da Toyota em território estrangeiro foi instalada no Brasil, na década de 1950. Porém, é a partir da década de 1980 que o movimento de difusão mundial dos elementos do toyotismo foi intensificado, já com a denominação de produção enxuta ou *lean production*.

Na década de 1980 a Ford conseguiu implementar vários elementos da produção enxuta. A General Motors montou uma *joint-venture* (a NUMMI) com a Toyota na Califórnia. Tem-se ainda o Projeto Saturno nos Estados Unidos (Gounet,1999:35). Womack *et al.* (1997) resume este processo:

“Primeiro vieram as montadoras, seguidas pelas fábricas de motores, e culminando com ampla variedade de peças. Ainda mais, o fluxo de investimentos continua aumentando. A Honda, a Nissan e a Toyota anunciaram planos para, no final da década de 1990, projetarem veículos completos na América do Norte. (...) De fato, entre 1982 e 1992, os japoneses terão erigido do meio-oeste americano, uma indústria automobilística maior do que da Grã-Bretanha, Itália ou Espanha.” (Womack, Jones & Roos, 1997:237)

Para a Europa, as restrições fiscais da década de 1980, impediram o avanço do investimento japonês, principalmente o governo neoliberal de

Thatcher, na Grã-Bretanha que exigia ao fim de dois anos, um conteúdo doméstico de 80% da operação das montadoras implantadas.

Porém no Brasil, experimentos da produção enxuta têm funcionado excepcionalmente em lugares onde ninguém desconfiaria de sua existência, empregando como coletivo de trabalho um contingente de trabalhadoras jovens, sem habituação ao trabalho em fábrica mas com uma habilidade manual finíssima para montar pequenas peças de componentes eletrônicos, em movimentos rápidos, repetidos, precisos e entrecortados como um pequeno robô. Ainda segundo Womack *et al.*(1997),

“A fábrica de motocicletas da Honda em Manaus, na região amazônica, demonstrou claramente que a produção enxuta pode funcionar no Brasil sob as mais difíceis condições, mas exemplos na indústria automobilística no coração industrial brasileiro, perto de São Paulo são essenciais.” (Womack, Jones & Roos, 1997:269).

No rastro da difusão da produção enxuta, ou *lean production* como o toyotismo ficou conhecido, um novo modelo de racionalização do trabalho, o *teamwork*, tende a se generalizar também fora do ramo automobilístico em toda a indústria, mas também dentro dos serviços, ao mesmo tempo que adquire vários significados.

Além do *teamwork*, há também a polivalência, o *Just In Time*, o *kanban*, *kaizen*, o operador multifuncional e as redes de fornecedores (terceirizadas) que exigiram ajustamentos nos vários países em que foram experimentadas. Essas modificações ou ajustes ganharam terreno em vários países, inicialmente como experimentos de técnicas isoladas; posteriormente exigindo modificações estruturais para ganhar coerência.

No próximo capítulo, mapearemos o cenário no qual estas técnicas foram implementadas no Brasil.

CAPÍTULO II: OS CENÁRIOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO BRASIL E TOYOTISMO.

Neste capítulo, busca-se entender como o processo de reestruturação produtiva se materializou no Brasil, na década de 1990, através de um movimento de reinserção do país na ordem capitalista internacional, efetivado de forma subordinada ao ideário neoliberal que impôs uma resposta única para a crise estrutural que assola os países periféricos.

Com vistas à adaptação a esse ideário, os representantes do *Establishment* dominante direcionam o Brasil em um processo de redefinição de sua base produtiva, tecnológica e organizacional que envolveu empresas, Estado, sindicatos e demais organizações da sociedade civil. Para tanto, foram promovidas modificações no processo de trabalho no interior das unidades produtivas, encorajadas outras relações industriais (terceirização), introduzidas novas tecnologias microeletrônicas e privilegiada a privatização do espaço social das discussões sobre convenções coletivas. Além disso, foram privatizadas empresas públicas e legitimadas práticas empresariais alimentadoras da precarização das relações de trabalho. Essas modificações repercutiram ainda sobre a reespecialização do processo industrial, a fragilização dos sindicatos, o desemprego em massa e a informalidade, contribuindo para a prevalência de um trabalhador cooperativo com o projeto concorrencial da empresa, nos marcos da acumulação flexível (Harvey, 1992). Ou, conforme Antunes:

“O padrão de acumulação capitalista estruturado sob o binômio taylorista/fordista vem sendo crescentemente alterado,

mesclado e até mesmo substituído pelas formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas, das quais a chamada acumulação flexível e o modelo japonês ou toyotismo são exemplos.” (Antunes, 1999:229).

Pretende-se, por outro lado, estabelecer os nexos entre os elementos da reestruturação produtiva como um redirecionamento do padrão de desenvolvimento industrial brasileiro na direção da incorporação das características desenvolvidas pela experiência japonesa, conhecida sob a denominação de toyotismo ou ohnismo, ou produção enxuta ou *lean production* seguindo tendência verificada internacionalmente.

O cenário mundial, nas condições da acumulação flexível, exige uma nova combinação de fatores redefinindo as condições da concorrência e competitividade, as quais deverão ser implementadas sob pena do desaparecimento no mercado. Para os limites do que buscamos neste trabalho é muito importante assinalar que enquanto o Brasil percorre o caminho do enquadramento mundial, buscando a estabilidade e o crescimento econômico através da reestruturação produtiva e do Estado, é a incorporação de elementos do modelo japonês que se efetiva, inicialmente como forma de gestão, com a introdução de algumas técnicas, somente.

“O sistema industrial japonês, a partir dos anos setenta, teve grande impacto no mundo ocidental, quando se mostrou para os países avançados como uma opção possível para a superação capitalista da crise. Naturalmente, a transferibilidade do toyotismo carecia, para a sua implantação no Ocidente das inevitáveis adaptações às singularidades e particularidades de cada país. Seu desenho organizacional, seu avanço tecnológico, sua

capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a combinação de trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento, o controle sindical, eram vistos pelos capitais do Ocidente, como uma via possível de superação da crise de acumulação.” (Antunes, 1999:53).

Na particularidade brasileira, esse movimento de reestruturação, além do que pode significar quanto a introdução de novas técnicas (JIT, *kanban*, *kaizen*, *andon*, terceirização), novas formas de gestão (trabalho em equipe, polivalência, CCQ, envolvimento implicado, sindicato-empresa) e inovação tecnológica no já conturbado mundo do trabalho, consegue aprofundar a “extração intensificada do trabalho”, a captura da subjetividade operária e a inserção subordinada do país no concerto das nações, enquanto base para a renovação da relação de subordinação capital-trabalho (Antunes,1999; Alves,2000).

Enquanto no Japão foi criado um núcleo de “contrapartidas institucionais” – tais como emprego vitalício, salário-antiguidade e outros - para aquele núcleo de trabalhadores estáveis que garantem a continuidade da produção, no Brasil a “contrapartida” foi a flexibilidade do trabalho que significou o desbaratamento daquela rede de garantias e direitos duramente conquistados em anos anteriores pelo movimento social organizado.

Embora os efeitos políticos desse processo de desmontagem venham sendo apontados nas inúmeras análises que dão conta desse tema (Sampaio,2000; Antunes,1999; Alves,2000), um dos mais devastadores para a formação de uma consciência de classe na passagem para o século XXI é o esvaziamento da memória dos direitos do trabalho.

Ou seja, para garantir o trabalho, o trabalhador perde os limites do posto de trabalho, das tarefas, das habilidades, da sua competência e até mesmo da legalidade sobre sua própria relação com a empresa. E, desta forma, fica solto no terreno movediço da colaboração. Deixa de lutar pela manutenção de algo que é seu e passa a existir em busca do favor daqueles que o empregam. Esse é o verdadeiro significado da palavra consenso, se entendida na perspectiva do trabalho. O trabalhador “consente em esquecer” os direitos para manter o emprego e, mesmo assim, só se garante no prazo do contrato de trabalho, por tempo determinado, se houver contrato. Não há estabilidade; não há antiguidade à japonesa; não há tradição de lealdade; não há costumes. A empresa é o espaço fora da lei, da tradição, do costume, da nacionalidade. A empresa não precisa do discurso para criar uma aparência civilizatória, não precisa de regras para disciplinar a atuação das partes; se as tem, é somente para que o trabalhador se esmere mais em agradecimentos e reconhecimento à bondade da empresa.

Ao promover o “esvaziamento da memória”, a empresa flexibiliza a possibilidade de haver conflitos com as mudanças propostas, conformando um tipo de adesão circunstancial. Sendo assim, uma nova subjetividade é forjada: a do trabalhador colaborador. Dados de pesquisa publicada no início da década de 1990 confirmam a existência de um tipo de trabalhador que aprende vários processos e que é capaz de ser deslocado para várias tarefas de acordo com a necessidade da produção diária. O que significa que todos devem estar atentos para prever os problemas, não deixando que eles aconteçam. Segundo Wolmaq,

“(...) a existência de esquemas de rotação de tarefas, mais frequentes do que em quase em todos os países, apenas inferiores aos índices japoneses e coreanos, apontando assim uma grande

flexibilidade e capacidade de adaptação da mão-de-obra brasileira, mesmo com sua pouca preparação técnica.” (Wolmaq, 1992:329).

Este processo é bastante perverso já que ao impor a polivalência desespecializa o trabalhador mas forma os “generalistas dedicados inclinados a aprender várias habilidades e aplicá-las num ambiente de equipe”, fazendo o sucesso da produção enxuta. (Malagutti, 2000:50. Wolmaq,1992:247).

Trata-se de uma complexa arquitetura constituída pelo pensamento neoliberal (Sader, 1998) de matriz inglesa e americana, porém renovado, a partir da passagem para a década de oitenta pelos governos Ronald Reagan e Margaret Thatcher. Tal renovação foi viabilizada pelas exigências de modificações na base produtiva que, ao incorporar técnicas de produção e práticas de gestão à japonesa, combinou o potencial de articulação, controle e comunicação propiciado pela tecnologia de base microeletrônica.

Ao reconfigurar a relação capital-trabalho, reformula o padrão de desenvolvimento dos países periféricos. Trata-se de uma das respostas do capital à crise desenvolvida desde a década de setenta, em movimentos de reajustes e reestruturação. De acordo com Fiori,

“Quando o cenário mundial se reordena e a estagnação é superada, o quadro econômico estrutural está radicalmente modificado. É clara a existência, já em pleno funcionamento, de um novo padrão tecnológico e organizacional da produção. O sistema financeiro internacional se altera radicalmente, e a divisão internacional do trabalho entre corporações, países e regiões etc, é redesenhada. (...) o poder de investimento no mundo é detido por menos de duzentos grandes conglomerados

econômicos e cerca de vinte bancos internacionalizados. (...) Este tempo de reconstrução e reestruturação também foi um período de reenquadramento do trabalho e das periferias capitalistas, além de um tempo de reafirmação do poder dos governos, de vitória e hegemonia das novas idéias conservadoras. (...) Na verdade, a partir da moratória mexicana de setembro de 1982, os países periféricos tiveram que se submeter invariavelmente à disciplina imposta pelo FMI.” (Fiori, 1995:184/86).

Combinou-se o pensamento neoliberal com a acumulação flexível e obteve-se a fórmula para a reestruturação, buscando incorporar as contribuições históricas dos países de capitalismo central - desenvolvidas na década de 80 - como mecanismos de sobrevivência/concorrência e competitividade para todos aqueles que aceitassem aderir às mudanças.

“No Brasil, o impacto desestruturante da globalização dos negócios foi devastador. A industrialização para substituição de importações, que avançava pela linha de menor resistência, ancorada no Estado e impulsionada pelas grandes empresas multinacionais, revelou-se particularmente vulnerável às novas tendências do sistema capitalista mundial.”(Sampaio,2000:8).

Nesse sentido, os movimentos de implantação das técnicas japonesas, iniciados na década de setenta de forma isolada, passaram pela década de 80 contabilizando ganhos, até se consolidarem na década de 90, quando assumem a configuração de um projeto direcionado, objetivo e consciente de reformulação da base técnica, incorporação do padrão microeletrônico e de reinserção na nova divisão internacional do trabalho com vistas à integração ao capitalismo globalizado. (Poschmann:2000).

Em linhas gerais buscou-se construir um patamar para o crescimento simultâneo da produção com formas renovadas de **controle** que, ao reafirmar a subordinação do trabalho, permitiu respostas para a crise crônica que assolava o país. Portanto, trata-se da conjuntura social que marcou a nova fase das transplantações das empresas automobilísticas, evidenciando a busca encetada pelo capital por formas renovadas de extração de valor. Através da empresa enxuta, das formas de gestão toyotista e do “envolvimento cooptado”, consegue-se coordenar atualizar/presentificar as formas de extração de mais-valia absoluta e relativa anteriores com as atuais. Na verdade o mapeamento dessas múltiplas determinações confluem para as respostas da subjetividade operária quer seja como colaboração, quer seja como resistência. (Antunes, 1995:34).

O desenvolvimento do capitalismo no Brasil após a Segunda Guerra abarca dois longos períodos, cujas características essenciais, historicamente datadas, são definidas a partir de movimentos contraditórios que emergem das várias dimensões sociais.

Dentre as várias periodizações que podem ser apresentadas sobre o desenvolvimento capitalista brasileiro no século XX¹, uma que é pertinente considera como o primeiro desses períodos aquele que compreende desde o imediato pós-guerra até a década de setenta, tendo

¹ Para esta periodização, considera-se o período de alto crescimento econômico do capitalismo, verificado no pós-guerra, até a sua crise com o quadro verificado na década de setenta, compreendido ainda como período de desenvolvimento do fordismo. O período de transição que se seguiu, denominado de “acumulação flexível”, é analisado como aquele marcado por mudanças e articulações econômicas políticas e sociais na forma como exposto por Harvey (1992) e Mandel (). O tratamento da periodização sobre o Brasil, nas suas linhas gerais, segue esse fio condutor prevalecendo a processualidade contraditória de um país de industrialização subordinada, de acordo com os vários autores que trataram desse tema, como é o caso de Antunes (1999), Coutinho (1995), Dedecca(2000), Matoso (1995).

a inflexão da ditadura militar como momento marcante de fortalecimento do papel do Estado na formulação e condução das estratégias de acumulação e concentração de capitais.

O segundo grande período é aquele que se abre com a transição “lenta e gradual” do governo do General Figueiredo, a conjuntura pós-ditadura militar, desde a fase da Constituinte até a aprovação da nova Constituição de 1988, denominada como fase de redemocratização do país. Como parte ainda desse período tem-se a transição do governo Sarney, a eleição presidencial e *impeachment* de Fernando Collor e a eleição de Fernando Henrique Cardoso. Neste período, o movimento social se organiza em torno das lutas pela Anistia, Diretas-Já, contra o arrocho salarial, pela reposição das perdas com a inflação e as tentativas de estabilização dos planos Bresser e Collor, culminando com o plano Real, vigente a partir de 1994.

No que diz respeito às organizações políticas – indicando a complexidade da expressão social - o PMDB, que chegou a ser considerado numericamente um partido de mobilização nacional, fragmenta-se em vários outros partidos, dos quais o PSDB adquiriu maior relevância nacional. A Força Sindical merece menção à parte, dado o papel que teve no direcionamento de um segmento considerável dos trabalhadores rumo ao “sindicalismo de resultados”.

Tem-se, por outro lado, a emergência significativa de expressões sociais como a Central Única dos Trabalhadores (CUT), o Partido dos Trabalhadores (PT), e o Movimento dos Sem Terra (MST). No bojo dos acontecimentos mencionados, o movimento sindical participa ativamente nas campanhas pela redemocratização do país durante todo o período, exigindo a responsabilização dos dirigentes da ditadura face aos abusos cometidos pela tortura e a supressão das garantias

individuais. Mas o que se destaca como fundamental é a imposição de limites ao arrocho salarial e às apropriações inflacionárias, mantendo-se a mobilização - ora empurrada pelos trabalhadores que cruzam os braços nas fábricas, ora puxando setores reticentes.

Entretanto, mesmo que a organização nos locais de trabalho não tenha assumido proporções definidoras de uma nova fase na história das relações capital-trabalho no Brasil, a agilidade demonstrada em alguns setores produtivos, pela mobilização sindical, no questionamento à política econômica no que tem de gerenciamento da força de trabalho - no país em geral e nas unidades produtivas, em particular - é que vai manter a hierarquia das empresas tensionados, em busca de fórmulas que garantam a manutenção e conquista de fatias de mercado, renovando o controle sobre os trabalhadores, afastando as pressões de mobilizações constantes.

No primeiro período da industrialização brasileira (pós-guerra até os anos 70), o Brasil transita de uma estrutura produtiva pouco diversificada - considerando-se o número de empresas, a indústria voltada para a produção de bens de consumo não-duráveis, mercado de trabalho pouco integrado, grande concentração da força de trabalho no campo e sindicatos com bases sociais restritas - para a incorporação do padrão tecnológico, da estrutura produtiva e da organização do trabalho característica do padrão de industrialização norte-americano, culminando com a implantação da indústria pesada (Mattoso, 1995).

“O Brasil, no imediato pós-guerra, implantou as bases de uma economia urbana e industrial que iria incorporar a indústria do aço, da química, dos bens de capital, embora esta indústria tivesse por base uma tecnologia mais complexa, ancorada na eletricidade, no petróleo e no motor a explosão e dominada por

grandes empresas que exigiam grandes volumes de capital”(Mattoso,1995:122).

Esses períodos, que compreendem o desenvolvimento da industrialização e sua crise na década de 1970, bem como a reorganização na busca da flexibilidade na década de 1990, configuram patamares que vão abrigar os desdobramentos das relações sociais fundamentais, bem como os desafios e as respostas das classes sociais em pugna.

“O capitalismo brasileiro, particularmente seu padrão de acumulação industrial desenvolvido desde meados da década de 50 e intensificado no período posterior ao golpe de 1964, tem uma estrutura produtiva bifronte onde, de um lado, estrutura-se a produção de bens de consumo duráveis, como automóveis, eletrodomésticos etc., para um mercado interno restritivo e seletivo, composto pelas classes dominantes e por uma parcela significativa das classes médias, especialmente seus extratos mais altos. De outro lado, tem-se a produção para exportação, não só de produtos primários mas também de produtos industrializados de consumo. O rebaixamento crescente dos salários dos trabalhadores possibilitou níveis de acumulação que atraíram fortemente o capital monopolista. Desse modo a expansão capitalista industrial sustentou-se (e ainda se sustenta) num processo de superexploração do trabalho, dada pela articulação de baixos salários, uma jornada de trabalho prolongada (nos períodos de ciclos expansionistas) e de fortíssima intensidade, dentro de um padrão industrial significativo para um país subordinado. Esse padrão de desenvolvimento desenvolveu-se com muita força, especialmente ao longo das décadas 50 a 70.”
(Antunes, 1999:236.)

O primeiro período, portanto, é apreendido como o resultado da ação estruturante do Estado aliado às empresas transnacionais, estatais e nacionais para a realização desse projeto de industrialização.

“As décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado a um sistema de regulamentação política e social bem distinta” (Harvey, 1992:140).

O movimento de reestruturação, que se intensifica na década de 1970, quando o sucesso do modelo japonês aponta para a sua superioridade como estratégia avançada de resolução de problemas de lucratividade da empresa, tem como *locus* privilegiado o setor automobilístico, o qual tem um grande poder de expansão das formas de gestão maximizadoras de extração de valor.

“O mundo do trabalho passaria, então, por uma verdadeira revolução de suas bases estruturais, com a geração de múltiplas inseguranças que constituiriam uma intensa desordem do trabalho.” (Mattoso, 1995:41).

Embora não se trate de uma revolução, é inquestionável a profundidade das modificações em curso indicadas pelo autor. Porém, é importante apreender o movimento que constituem essas modificações estruturais.

Essas modificações em curso dizem respeito à implantação das técnicas japonesas no Brasil. Já na década de 1970 a unidade da Volkswagem em São Bernardo do Campo, e também empresas atuando em outros setores, como Johnson e Johnson, Embraer e General Eletric procuram seguir a receita do "sucesso" japonês.

Primeiro foi a vez do CCQ (Círculo de Controle de Qualidade) - sinalizando que a chave da eficácia dos esforços para superar um quadro de crise seria a reorganização do trabalho. O CCQ chega ao Brasil em 1970, no governo Médici,

"(...)época mais feroz da ditadura, quando os sindicatos estavam sob controle e as oposições políticas não podiam abrir a boca; em 1974, foi a vez da Embraer, empresa controlada pelo Ministério da Aeronáutica; (...) em 1987, 2 mil empresas já tinham aderido a essa prática, buscando aproximar empregado e patrão, "diminuindo antagonismos."²

No plano do discurso patronal, era um movimento para melhorar a qualidade e diminuir custos, aumentando, dessa forma, a produtividade. Sob a aparência da busca do ideal de criar uma imagem de "grande família" para a empresa, o que estava em andamento era a montagem de um tipo de gerenciamento pelo consenso, viabilizado por um discurso que nega continuamente os interesses contraditórios entre capital e trabalho.

Em outras palavras, temos as pressões externas a um país que não conseguiu incorporar a maioria da sua força de trabalho a um mínimo civilizatório de direitos e garantias, o que pode indicar a

² COMISSÃO PASTORAL VERGUEIRO: Dossiê Toyotismo, 1994.

existência em potencial de um campo fértil para o florescimento da manipulação consensual.

Este consenso não é uma demanda dos indivíduos envolvidos e não está presente nos locais de trabalho naturalmente, mas é construído como uma opção política, uma estratégia de aplinar descontentamentos, vencer resistências. Uma espécie de coerção dissimulada sobre o trabalho, capaz de criar uma aparência de igualdade em torno da qual se edifica uma idéia de democracia de impossível efetivação. Sua legitimidade é questionável porque não poderia incluir os interesses de ambos os lados. Pelo contrário, é um consenso forjado por forças ou atores que impõem como escolha a integração domesticada da negociação individualizada ou a exclusão oriunda do desemprego.

No caso brasileiro, a introdução das técnicas toyotistas não atingiu apenas o "chão de fábrica". A Faculdade de Engenharia Industrial de São Bernardo passou a incluir em seus cursos disciplinas que incluem noções teóricas sobre "Administração Participativa". O gerenciamento participativo propicia ganhos consideráveis de recursos de toda ordem, incorrendo em economia de matérias primas, de instalações e de trabalhadores, aumento da jornada e, conseqüentemente, desemprego. Trata-se de iniciativas que dão suporte e preparam novos quadros para a atuação profissional que vão ao encontro das inovações que estão ocorrendo no setor privado.

Além disso, a década de 1970 foi um período de plena ditadura militar, marcado pela repressão às garantias individuais e pela proibição à livre expressão e associação, o que contribuiu para o desmonte progressivo do sistema de "relações de trabalho determinadas no espaço social pelas negociações coletivas e pelo Estado", dando maior controle

sobre o trabalho para as empresas, dando seqüência a uma trajetória que transfere o domínio sobre o uso da força de trabalho para o campo privado, para as empresas.

Porém, na segunda metade da década de setenta, a sociedade brasileira é uma expressão tensionada de movimentos inter cruzados em que a crise econômica - juntamente com o questionamento do Estado, a repressão militar, o desemprego e o arrocho salarial - pontuam o campo de possibilidades para a luta sindical que se fortalece nos movimentos pela redemocratização do País (Dedecca, 2000).

Ainda segundo este autor, o fortalecimento das lutas sindicais não conseguiu construir um espaço na sociedade civil para controlar o uso do trabalho, o que fez com que as empresas continuassem a ter campo aberto para incorporar inovações nos locais de trabalho sem prévias negociações em convenções coletivas, nas quais oferecessem contrapartidas de alguma ordem.

Essa constatação encontra sintonia no fato de que, no início da década de 1980, através da prática dos CCQs na Volkswagen, as sugestões dos trabalhadores nas tarefas de pintura foram capazes de gerar uma economia equivalente a três carros modelo Gol por mês. Em 1987, um grupo de CCQ inventou uma máquina que liberou 21 dos 27 trabalhadores que faziam a atividade.

"Mesmo estando cansado, depois de passar meses e anos trabalhando pesado na produção (...), o peão aprendeu como ninguém os macetes de seu trabalho, podendo dar dicas importantes para engenheiros e administradores (...). O patrão descobriu que este trabalho a ser feito com a cabeça pode ser feito durante as vinte e quatro horas do dia (...), sem receber nenhum

tostão a mais por isto, já que para pensar no trabalho não é preciso estar na fábrica"³.

No período em questão, os trabalhadores tentaram inverter a dinâmica dos CCQs para veicular pautas históricas da luta dos trabalhadores e aproveitar para pedir reposição de perdas salariais, estabilidade no emprego, redução da jornada, melhoria nas condições de trabalho e maior segurança e democratização dos locais de trabalho. A tentativa de usar o espaço para discutir as "melhorias contínuas" em benefício do trabalho não deu certo, dado o triunfo da sucção contínua do saber operário (em função do crescimento da produtividade) e do controle operário.

Por outro lado, não há consenso no meio empresarial sobre a efetividade da instalação do CCQ no Brasil. Na opinião de um consultor de empresas:

*"Os círculos de controle de qualidade no Brasil e nos países latino-americanos não são círculos, porque se restringem apenas à participação de grandes minorias; não envolvem controle, pois o trabalho é espontâneo, em função da criatividade individual e pouco tem a ver com as técnicas de qualidade, porque estas, seja para os produtos, seja para o trabalho, como um todo, já vêm pré-determinadas pela política, diretriz, tradição e tecnologia que cada empresa possui ou tem capacidade de executar, num determinado período de tempo; a curto e médio prazo geram evasão dos funcionários mais treinados."*⁴.

³ Jornal do sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba - SP. Maio/1988

⁴ Bonetti, Eduardo. CCQs não funcionam no Brasil. Folha de São Paulo, 15/10/1987. In: Comissão Pastoral Vergueiro: Dossiê toyotismo, 1994.

Essa afirmação pode parecer paradoxal ou contraditória, dado que o consultor Eduardo Bonetti está apontando para a permanência de controles centralizados pela divisão entre concepção e execução de matriz taylorista-fordista. Indica também concepções puristas que permitem desvincular da política de qualidade total as “sugestões de boas idéias”, que continuam sendo elaboradas por procedimentos e atribuições hierárquicas que pressupõem essa separação.

Por outro lado, a afirmação sobre “o trabalho espontâneo” contraposto às “técnicas de qualidade pré-determinadas” abre espaço para argüir sobre o equívoco de tal afirmativa, dado que o período anterior à implantação dos CCQs já está dominado pela administração científica, que é o manual da especificação de tarefas e da intensidade do trabalho do “melhor modo” taylorista. Enfim, é a racionalização da exploração, e por isso não é “espontânea”. Há, é certo, diferenças na organização da produção por setores, ramos, cadeias e unidades produtivas que podem dar essa idéia de “espontaneidade” para uma visão que não considera diferenças ou especificidades no afã da análise rápida e das afirmações homogeneizantes.

Pode ser mais coerente pensar que houve um período de transição marcado pelo hibridismo de técnicas antigas com as técnicas recém-introduzidas, impedindo a visualização prática dos conceitos. Mesmo porque as empresas não param para modificar operações, fazem-no em plena produção, com os trabalhadores sendo treinados sem parar de produzir. Em outras palavras, não há um tempo para treinamento e outro para voltar ao trabalho, embora existam projetos experimentais, treinamentos de pequenos grupos propagadores de procedimentos inovadores, de acordo com a natureza de cada empresa. Porém, dúvidas da existência dos CCQs ou de suas vantagens - como pretensa filosofia

de vida de importância prática para os trabalhadores - dissipam-se facilmente na palavra de outro consultor que afirma:

*"Entretanto, atualmente, um sem número de organizações e mesmo alguns segmentos da sociedade, têm sido beneficiados pela prática adequada dos CCQs. Deixou de ser fato inusitado, por exemplo, o testemunho de trabalhadores que tiveram mudanças comportamentais quanto à administração de suas famílias, após receberem e assimilarem os ensinamentos filosóficos e metodológicos dos CCQs."*⁵

Vistos dessa forma, os CCQs adquirem a dimensão constitutiva de formas de conhecimento enquanto senso comum, bom senso e intuição que, possuindo uma utilidade prática organizativa da experiência cotidiana, podem ser apreendidos como momentos de fecundação de um ideário que sobrepõe o projeto competitivo da empresa às necessidades da vida pessoal. Por outro lado, são também um mecanismo de sucção e apropriação da experiência prática e do conhecimento do trabalhador, sem qualquer contrapartida real pelo dispêndio de energia.

Trata-se de uma técnica que, ao suscitar o envolvimento do trabalhador ao projeto do capital, acaba por influenciar as decisões da vida pessoal, pondo-se como uma verdadeira "filosofia de vida" de alcance bem mais amplo porque orienta escolhas, mesmo fora do trabalho.

Nesse sentido, não é só o *savoir-faire* conseguido na experiência de trabalho anterior que deve ser mudado, mas a própria concepção de

⁵ Barros, Claudius D'Artagnam. CCQ no Brasil - ontem, hoje e amanhã. Revista RTA, n.60. Nov/88. In: Comissão Pastoral Vergueiro. Dossiê toyotismo, 1994.

vida do trabalhador deverá se adaptar aos novos imperativos da organização da produção e, por extensão, da vida.

Em se tratando do capitalismo, poder-se-ia afirmar que nada de novo foi acrescentado, mas o que está sendo ressaltado e que é digno de nota, é a própria negação da capacidade de reflexão humana em encontrar respostas adequadas ao novo contexto de captura da subjetividade operária. O que significa afirmar que o homem (leia-se o trabalhador), não pode encontrar respostas para os problemas diários de sua vida, de forma adequada, da mesma forma que o fazia antes. Precisa de uma técnica, para gerenciar comportamentos pessoais. Fazem-se necessários os “ensinamentos filosóficos e metodológicos dos CCQs” para que os trabalhadores mudem a forma de “administrar” suas famílias.

Desse ponto de vista, a técnica do CCQ é uma das formas que nos permite visualizar o alcance da articulação entre trabalho e sociedade, remetendo-nos aos nexos entre modificações no processo de trabalho e hegemonia. As modificações no processo de trabalho não são neutras, mas contêm em si germens de projetos políticos e concepções de sociedade, direcionadas por interesses de grupos ou classes.

Em outras palavras, se os conceitos aprendidos pela incorporação de novas técnicas nos locais de trabalho têm um raio de ação ampliado que permite redirecionar comportamentos, então é possível afirmar que a análise dos CCQs revela conteúdos que vão além do espaço da empresa.

Um outro viés desta discussão sobre a existência ou não dos CCQs no Brasil prende-se a uma suposta uniformidade vigente em todas as empresas; ou ao CCQ como uma técnica neutra que assumiria

a mesma conformidade continuamente, em todos os lugares onde é introduzida.

“Além de ser uma resposta estratégica no sentido de aumento de produtividade e redução de custos sob crises, tem sido sugerido que a gerência brasileira estava também interessada em introduzir medidas que compensassem os fortalecidos sindicatos e movimentos trabalhistas nos anos 80.”(Phostuma apud Pinto, 1995:364).

Do que foi exposto, podemos deduzir que a incorporação das técnicas ohnistas não foi um processo fácil, exigiu até um período de adaptação, de compreensão, de abandono de fórmulas eficazes, datadas. Porém, é visível a sua eficácia política como estratégia de envolvimento, seja qual for a sua forma assumida em empresas específicas.

Dessa forma, para uns a técnica não está presente em todas as empresas, logo não existe. Para outros, a técnica é uma panacéia para todos os problemas atuais, logo deve ser implantada para melhorar a performance competitiva. Mesmo porque essa técnica permite acenar com a promessa de melhoria na qualidade de vida, tornando o trabalho mais participativo como a única compensação para o trabalhador.

Em outras palavras, ao aumento da produtividade incorporado com o trabalho participativo, não correspondem acréscimos financeiros de nenhuma ordem ao salário do trabalhador. Por um lado a empresa melhora sua posição no mercado tendo maiores lucros com as sugestões; por outro lado, o trabalhador realiza um “trabalho mais participativo” como contrapartida. A “negociação” é esta: o trabalhador aceita participar no CCQ, sabe que vai aumentar a produtividade, não tem nenhum acréscimo de salário, mas deve ficar feliz porque está participando dessa vitória da empresa, que se fortalece.

No entanto, esse debate passa ao largo do que está realmente em jogo, que é o aprendizado, imposto de cima, de um modo de relacionamento que começa nos locais de trabalho e se estabelece como um catecismo ou um manual de instruções – da mercadoria força de trabalho – definindo normas para a convivência social em que a “harmonia”, a “cooperação” e a “colaboração”, são as “utopias” necessárias.

Porém, de permeio vem a competição entre as equipes de clientes e de fornecedores, que envolve todos os colegas de trabalho numa luta autofágica pela realização de cotas previamente definidas e acesso aos bônus. É como se existisse uma prescrição composta por vários itens em que se afirma que a vida que serve é essa e que outros modos de vida devem ser descartados porque são inadequados para a realidade atual, e inadequados para o tipo de homem que a empresa exige e produz.

Mais ainda, isto ocorre sem registros, sem regulamentos escritos, sem que o trabalhador leve suas questões pessoais ou opiniões sobre a vida para discutir nas reuniões de trabalho. Ele participa nas reuniões de CCQs para discutir formas para aumentar a produção, e sai com uma “fórmula” para repensar sua vida, completando o círculo ideológico trabalho-casa-trabalho, aprisionando a vida privada.

Pode-se dizer que está implícito, mas quando o trabalhador sai das “reuniões de envolvimento”⁶ todo o seu aprendizado é canalizado para dar respostas aos problemas da vida cotidiana e assim promover as “mudanças comportamentais quanto à administração de suas famílias”,

⁶Nos textos em francês, é usado o termo “implication des travailleurs”, traduzido aqui como envolvimento dos trabalhadores.

como relata o consultor acima mencionado, no afã de enfatizar a positividade do CCQ.

Porém, estas respostas devem ser aquelas que interessam à empresa, tempo total da vida dedicado ao trabalho abstrato produtor de mercadorias, como afirmado a seguir:

“A falácia de ‘qualidade total’ passa a ter relevo no processo produtivo. Os Circulos de Controle de Qualidade proliferaram constituindo-se como grupos de trabalhadores que são incentivados pelo capital a discutir o trabalho e seu desempenho, com vistas a melhorar a produtividade e lucratividade da empresa. Em verdade é a nova forma da qual o capital se utiliza para apropriar-se do savoir-faire intelectual do trabalho. O despotismo taylorista torna-se então mesclado com a manipulação do trabalho, com o envolvimento dos trabalhadores, por meio de um processo ainda mais profundo de interiorização do trabalho alienado (estranhado). O operário deve pensar e fazer pelo e para o capital, o que aprofunda (em vez de abrandar) a subordinação do trabalho ao capital. No Ocidente, os CCQs têm variado quanto à sua implementação, dependendo das especificidades e singularidades dos países em que eles são implementados.”
(Antunes, 1999:231).

Esses são indícios de que as técnicas japonesas não se reduzem à fábrica e portam um significado muito mais abrangente de forma a buscar a construção de um ideário em que a vida privada está cada vez mais tomada pela vida no trabalho, e de que o espaço da fábrica deve, cada vez mais para o trabalhador, ser o espaço da vida, em detrimento de outros espaços (Hirata, 1992). Literalmente, o trabalho alienado

avança sobre a vida privada, pretendendo manter o trabalhador com o olhar voltado para dentro dos muros da fábrica.

No limite, é um fechamento sobre si mesmo, que exclui qualquer alternativa histórica – até hoje - criado pela loucura do trabalho que banaliza a violência, impedindo a tomada de consciência dessa realidade (Dejours, 1993 e 1999). É o início da incorporação de elementos que apontam para a renovação do padrão de dominação de classes.

E tanto é profunda essa mudança que, no primeiro momento, também os gerentes resistem à adoção dos CCQs, ao verem nas inovações organizacionais ameaças de perda de *status* e questionamento de sua autoridade.

“É através de práticas organizacionais que se constrói a capacitação tecnológica de uma empresa. E é bastante usual haver resistências à mudanças nessas práticas, especialmente quando elas significam alterações nas relações de poder dentro da empresa, seja em termos de indivíduos ou de categorias. Assim, a reorganização das empresas para a capacitação tecnológica sofre resistências internas.”(Fleury, 1999:45).

Para a Gerência, no entanto, os CCQs devem ser vistos como instrumento de controle de qualidade, tão-somente. Sem mudanças na hierarquia, sem alteração de responsabilidades. Desse modo, o início da década de 1980 assiste a um retardamento no processo de implantação de CCQs (Hirata, 1992).

“O início dos anos 80 marca o começo de um dos períodos mais instáveis da economia brasileira. (...) de 1980 a 1992 o Brasil passou por sete anos de queda no seu produto “per capita”

(1981,1982, 1983, 1988, 1990, 1991). O PIB por sua vez declinou em 5 oportunidades (...).

Mesmo configurando uma tentativa pioneira e inovadora de ajustamento da economia, o Plano Cruzado acabou provocando uma sensível degradação de quase todos os indicadores econômicos disponíveis. Impondo um estrito controle de preços, a heterodoxia econômica obrigou os empresários a reduzir drasticamente os investimentos e a apenas realizar a manutenção mais essencial de seus equipamentos. Da mesma forma as empresas começaram a: 1) incorporar materiais cada vez menos nobres (e mais baratos) na composição de suas mercadorias; 2) alterar o peso declarado nas embalagens; 3) lançar nos produtos de fachada (visando burlar o controle de preços); 4) diminuir os teores das substâncias ativas de medicamentos e alimentos; 5) descuidar dos índices de poluição provocados; 6) burlar com mais constância as obrigações de segurança do trabalho (aumentando os índices de ausência por acidentes de trabalho); e 7) desrespeitar direitos trabalhistas estabelecidos (criando um clima de insegurança e descontentamento no mundo do trabalho.”(Malagutti,2001:23).

Entretanto, no contexto de crise da passagem para a década de 1980, as lições das primeiras experiências - acrescidas da atuação das empresas, através de seminários, mesas de debates e elaboração de cartilhas para orientação de profissionais - contribuíram para o avanço das técnicas japonesas e a resistência cedeu lugar à aceitação, como requisito para uma administração de resultados⁷.

⁷ Barros, Claudius D'Artagnam. CCQ no Brasil – ontem, hoje e amanhã. Revista RTA, n.60. Nov/88. In: Comissão Pastoral Vergueiro. Dossiê toyotismo, 1994.

No rastro das modificações na estrutura produtiva que se sucederam na década de oitenta, o Plano Cruzado serve de base para a construção do argumento de sustentação dos objetivos de modernização tecnológica e de integração da produção, introduzindo novas expressões à vida da fábrica, como o *kanban*.

Dessa forma, o *kanban* chegou ao Brasil em 1977, na unidade produtiva da Yanmar Motores Ltda em Indaiatuba e, paulatinamente, outras técnicas foram chegando, tais como: a polivalência, o *kaizen*, a qualidade total e a parceria. Em suma, a flexibilidade mesmo que em unidades isoladas já continha em si o prenúncio de alteração no padrão industrial do capitalismo brasileiro.

De tal forma que, já no final da década de 1980, estudo do DIEESE⁸ documentou a implantação de células de produção, a reorganização espacial de fábricas, a divisão de instalações industriais em mini-fábricas, o desenvolvimento de "relações de clientes" entre setores da fábrica, o *kanban*, a flexibilização das funções, a polivalência, e o Controle Estatístico de Processo (CEP). (Castro, 1995; Leite, 1994).

Em síntese, os locais de trabalho estavam sendo completamente revolvidos, mas técnicas e experimentos de novas formas de gestão eram implantados pontualmente, como fruto de vontades isoladas, sem direção política unificada, sem a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores – seja nos locais de trabalho, seja no atendimento de suas necessidades mais vitais. Conforme Malagutti sintetiza:

“Sabe-se hoje que boa parte da população brasileira viveu os anos oitenta em condição de miséria absoluta. Vários

⁸ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos

organismos oficiais e não-oficiais constatam que um terço dos brasileiros obtém seu sustento através de biscates, ou outros tipos de trabalho precário, quase sempre complementados pela coleta de lixo, mendicância, prostituição (masculina e feminina), contravenção, tráfico de drogas, roubo ou pequenos delitos em geral". (...) o aumento (de 1980 a 1990) do número de pobres em 10 milhões (...)." (Malagutti,2001:41).

Esse mesmo autor considera a existência de 42 milhões de pobres brasileiros em 1990, antes de se verificar o quadro de desemprego de massa da década de 1990. Além disso, trata-se de uma década complexa, como explicitado a seguir, por outro autor:

"Nos anos oitenta vivemos uma situação de impasse. Ao mesmo tempo em que avança na questão política, há pouco avanço na regulação formal das relações de trabalho. As reformas estruturais que ocorrem no mundo do trabalho estão inscritas na Constituição de 88, que amarra questões novas à questões antigas, não resolvidas. (...) um ano depois de promulgada a Constituição, tivemos a primeira eleição presidencial do País, após o período militar. (...) É uma eleição que definiu o rumo do enquadramento do Brasil às tendências internacionais. É um enquadramento a uma economia mais aberta, mais financeirizada e que não prioriza o emprego ou as questões sociais." (Dedecca, 2000:5).

No início da década de 1990, com a eleição de Collor de Mello, abriu-se espaço para a ampliação de elementos do toyotismo que se afirma, a passos rápidos, como base para a renovação das relações de trabalho no Brasil, cumprindo a exigência da flexibilidade para o capital. O cenário estava marcado por um movimento sindical atuante que

exigia reformas. Um patronato pressionado - pela concorrência externa, pela espiral inflacionária, pela urgência de atualização tecnológica do parque industrial e, principalmente, pela ampliação dos direitos sociais, que a Constituição de 88 legitimava (no que isso significava de direitos sociais) - também exige reformas.

“Desde o governo Collor, a ênfase na retirada do Estado da economia passou a presidir a agenda de reformas econômicas e sociais e a condicionar as estratégias de sobrevivência dos setores empresariais em meio a um cenário de crescente incerteza e instabilidade, com claros desdobramentos no plano das relações de trabalho.”(Krein & Oliveira,2000:11).

Na década de 1990 o cenário está marcado por crise econômica, inflação alta, desemprego, baixos salários - enfim uma conjuntura de crise e depressão econômica.

Quando começa o movimento de reestruturação, outros países como os EUA, a Inglaterra e a França já estão em pleno processo de adaptação à flexibilidade, como por exemplo as experiências da General Motors com o Projeto Saturn, as parcerias com a Isuzu e a Suzuki, além da parceria com a Toyota na Fremont da Califórnia -NUMMI.

Se as modificações no processo de trabalho e a incorporação de novas tecnologias dão vantagens comparativas para quem as adota primeiramente, possibilitando conquistas de fatias de mercados e reposicionamentos na luta concorrencial (Gounet, 1992), o Brasil não pôde usufruir dos benefícios das vantagens comparativas que o pioneirismo nas modificações do processo de trabalho acarreta. Mesmo assim foi iniciada a articulação das novas instituições que iriam aplainar o caminho para as relações de trabalho necessárias.

Com esse objetivo, o Brasil entrou no vendaval das "reformas" visando a recomposição do processo de acumulação capitalista, buscando capacitar-se para uma fase de crescimento nos moldes requeridos pela ordem mundial, através da reestruturação da sua base produtiva e da implantação do ideário neoliberal, atualizando os contornos do projeto de subordinação do trabalho ao ritmo exclusivo do mercado.

Isso acontece exatamente no primeiro quadriênio da década de 1990, quando os EUA começam a adotar a política de restrição monetária. Tal fato desencadeou a crise do México, país-modelo que confirmava o sucesso dos planos de estabilização receitados pelo FMI, forjando uma conjunção de verdadeiro "milagre econômico", através das promessas de crescimento econômico, desaceleração da inflação e aumento do consumo - sem mexer na base produtiva - somente pela desregulação dos mercados internos, eliminando barreiras às entradas e saídas de competidores, privatizando estatais, dinamizando a demanda de consumo dos importados num restrito segmento da sociedade. Essas medidas, no que tinham de ação estratégica - visando construir a confiabilidade do credor estrangeiro, orientando o fluxo do capital financeiro para as promessas dos planos conjunturais - tiveram a característica de agitar o patronato (brasileiro ou não), influenciando no posicionamento dos interesses sediados no Brasil.

Até a primeira metade da década de 1990 ainda é possível dizer que:

"Devido às características estruturais e circunstâncias históricas, criaram-se no país resistências que, embora desarticuladas e espasmódicas, teriam impedido uma plena subordinação às recomendações do Consenso de Washington, que

desembocasse em um maior processo de desestruturação das bases materiais da industrialização e, conseqüentemente, dos trabalhadores organizados.”(Mattoso, 1995:157).

A luta pela introdução de elementos que pudessem encaminhar o enquadramento da economia em ondas sucessivas de liberalização foi sinalizada pela mídia de forma muito clara:

“As empresas só despertaram para a necessidade de mudança após a abertura do mercado para a concorrência estrangeira. Foi preciso abrir os portos e baixar as alíquotas de importação para o empresário sentir o fogo da concorrência”⁹.

“A demanda por programas de qualidade e produtividade dobrou nos últimos dois anos devido à concorrência dos produtos estrangeiros. Schettino cita os setores de automóveis, autopeças, petroquímico, têxtil e eletroeletrônico como os que mais investiram nesse campo”¹⁰.

“Os indicadores de produtividade e qualidade nos mostram que há ainda muito a fazer para eliminar o atraso das empresas nacionais em relação aos concorrentes externos”¹¹.

“Nada, porém, impulsiona tanto a busca pela qualidade, no país, quanto a abertura que faz às importações: Japão, os tigres asiáticos, e o primeiro mundo são hoje vizinhos de prateleiras na empresa nacional, nas lojas e nos supermercados”¹².

⁹Folha de São Paulo. 28.06.93.

¹⁰Folha de São Paulo. 25.03.93

¹¹Folha de São Paulo. 25.11.93

¹²Folha de São Paulo. 13.03.94

Por esses caminhos, ou seja, ao submeter a economia nacional a um processo sem precedentes de liberalização, faz-se com que a concorrência eleve a qualidade total à condição de sobrevivência para as empresas. Assim sendo, a construção do "milagre", a partir das receitas do Consenso de Washington passa a ser um esforço coletivo de "maquiagem nacional", produzindo e difundindo dados da conjuntura nacional de forma a eliminar "ativa e conscientemente" todas as possibilidades de oposição e construir a idéia do país como um mercado emergente.

Fiori analisa como o plano único de ajustamento das economias periféricas se tornou a nova agenda política do consenso, financiado pelo FMI¹³ e BIRD¹⁴, oferecendo as mesmas saídas para países diferentes sem consideração das diferenças históricas, transformando os Estados nacionais naquilo que se convencionou chamar de mercados emergentes (Fiori,1998:66).

"Essa é hoje, indiscutivelmente, a visão hegemônica dos fatos nos meios acadêmicos latino-americanos. E sua repetição incessante, através dos meios de comunicação de massa, a transformou em parte indissociável do senso comum retratado pelos estudos de opinião pública. Uma convicção tão generalizada, até recentemente, que esvaziou o debate político-partidário, dizimando as oposições e criando a impressão da existência de um consenso sem precedentes. Uma 'revolução intelectual' que avança sustentada na idéia de que 'não existe outra alternativa' e na evidência aparente de que o novo milagre tem ocorrido de forma evidente em vários países a despeito de suas economias e

¹³Fundo Monetário Internacional

¹⁴Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento

seus governos serem completamente diferentes entre si.”
(Fiori, 1998:66-67).

A partir da análise desse autor, pode-se afirmar que o Brasil na década de 1990 apresenta-se como um cenário no qual desfilam os vários elementos que vão reestruturar as escolhas possíveis, a partir dos locais de trabalho, atravessando sindicatos, partidos, academia e Estado. Nenhum nível vital da sociedade é deixado intacto pelo esforço de formar a crença de alternativa única para a reestruturação da base produtiva, refletindo-se na organização do trabalho, nas relações empresariais e no padrão de financiamento das agências estatais. Tudo isto recriando um conjunto de arranjos institucionais que, por sua vez, vão influir na aceitação, adaptação, ou exclusão das forças sociais atuantes.

É claro que, além do neoliberalismo e da inflação, o modelo japonês não é essa alternativa única, uma vez que não há consenso sobre o fato de o toyotismo ter alcançado a efetividade que o fordismo conseguiu no pós-guerra até a década de setenta. Porém é fato, também, que ele já está presente na indústria automobilística, na indústria aeronáutica, no setor bancário e nos serviços (Leite & Silva, 1996). Às vezes como técnicas combinadas com o cronômetro taylorista; outras vezes, combinadas com automatização de base microeletrônica; outras, ainda, sem modificações na planta ou na rede de fornecedores.

As experiências são variadas, dando lugar a um cenário no qual, quase sempre, a promessa do “novo” se mescla com o existente para criar expectativas modernizantes. Independente do grau da introdução de técnicas, o que é inquestionável - como se pode identificar nos trabalhos sobre o tema - é que as unidades produtivas estão trabalhando com um modo de organização do processo de trabalho que

não se explica somente pelas modificações nas técnicas de gestão ou pela inovação tecnológica. Mas esse modo se configura, principalmente, como resposta ao quadro vivenciado pelo sistema metabólico do capital. (Meszáros, 1995).

Nesta perspectiva, é bom sublinhar que se o toyotismo notabilizou-se como um modelo milagroso - o qual permite a permanência das empresas na luta competitiva, numa situação de crescimento econômico lento, conforme afirma Coriat (1992) - isso só é possível por significar, antes de tudo, a formulação de um receituário.

Esse receituário permite que o patronato, juntamente com o Estado, faça uma análise de conjuntura articulando os elementos mais conservadores de uma realidade devastada pela exclusão social e a imponha para a classe trabalhadora e suas organizações como inevitabilidade histórica. Na realidade, é o resultado de decisões políticas, continuamente reafirmadas para reforçar posições de dominação (Oliveira, 1998).

Se o desdobramento do sistema capitalista de produção de mercadorias e a dinâmica das "inovações" têm por referência a recomposição de margens de lucros, a acumulação de capital dependerá do ritmo da acumulação, de forma a modificar as dimensões das parcelas de capital - elementos fundamentais na definição da luta concorrencial.

Desta forma, abre-se espaço para medidas generalizadas de reforma passíveis de incluir o receituário completo da onda liberalizante: uma concorrência que se resolve entre parcelas gigantescas de capital, operando em escala mundial. Assim, para Francisco de Oliveira:

"Este processo de concentração é a contraface do já referido movimento de ampliação das margens de excedente das empresas em meio à crise. Além de intensa, a retração do mercado afetou as empresas de modo diferenciado, segundo seu tamanho, provocando moderada concentração. Para as 500 maiores, sua participação cresce em todo o período. No extrato superior (10 maiores) a concentração do faturamento foi mais forte, passando de 7,7% para 11,6%, ao longo da década." (Oliveira, 1998:129).

E:

"Assim, apesar de que a aparência seja de uma hegemonia finalmente lograda, após um longo período de violentas transformações e de pesados ajustes no interior do bloco dominante, que sempre se renovou, diga-se de passagem, o conceito perde eficácia porque o processo em curso não é integrador. O totalitarismo, apesar de seu claro inacabamento, parece mais produtivo teoricamente. Ele se refere a um processo de destruição do campo de significados comuns a dominantes e dominados, e seu sonho é o apartheid total." (Oliveira, 1998:203).

Em 1990, refletindo o que se convertia em senso comum para o patronato, ou seja, que a política da qualidade e produtividade seria a causa responsável pelo êxito econômico do Japão e dos tigres asiáticos, o Governo Collor de Mello lança o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Entre as justificativas alinhadas, está a de que a reestruturação produtiva é a forma de modernização da indústria que levaria o país a se inserir nas economias desenvolvidas. Por isso, o Estado deveria intervir, buscando capacitação tecnológica e de gestão empresarial inovadora. A política de qualidade e de produtividade seria o primeiro passo na direção da construção de um envolvimento total de

gerentes e trabalhadores, em todas as fases do processo produtivo, de acordo com as especificações e aspirações do mercado.

A partir do discurso presidencial, a prática do modelo japonês, concebida enquanto programa de qualidade total, recebe considerável reforço, passando a ser reconhecida como a Política Industrial Brasileira a ser gerenciada pelo Estado, envolvendo as estâncias municipais, estaduais e federais, assim, como agências financiadoras do Estado (Finep, CNPq, Banco do Brasil, BNDES). Foi um esforço monumental para envolver no ideário neoliberal empresários, trabalhadores e o movimento sindical, bem como outros setores representativos da sociedade, tais como a mídia e as instituições universitárias.

Passa a fazer parte do cenário empresarial a presença de delegações japonesas, que chegam ao Brasil imbuídas da missão de promover a divulgação do produto cultural japonês de maior aceitação mundial - o toyotismo¹⁵. É um movimento que se desdobra na reatualização de conceitos, sempre presentes na estratégia empresarial, tais como modernização, inovação tecnológica, eficiência, mercado livre, qualidade e produtividade.

"(...) Naquela ocasião, o Executivo procurou conduzir o processo de mudança na legislação sindical por meio do envio ao Congresso Nacional de projetos de leis que visavam promover o controle dos sindicatos e pulverizar as negociações coletivas pelos locais de trabalho."(Krein & Oliveira, 2000:11).

As políticas de extração neoliberal postas em andamento pelo Governo Collor de Mello dão consistência ao momento de

¹⁵Gazeta Mercantil: 20.06.92

institucionalização de práticas empresariais em desenvolvimento desde o início da década de 1970, mesmo que, de maneira isolada e limitada, na forma de técnicas parciais.

De um só golpe, confirma-se a alteração da hegemonia do binômio fordismo/taylorismo e a falácia do discurso desestatizante neoliberal, pois que, ao mesmo tempo em que exige menos Estado para garantir as conquistas históricas dos direitos sociais dos trabalhadores, também é imposta a privatização dos recursos públicos para financiar mudanças na política industrial, cuja "coordenação exige a mais alta esfera do poder e a autoridade do presidente da República"¹⁶. Em outras palavras, menos Estado para garantir o trabalho e mais Estado para proteger o capital.

A idéia da qualidade assume a feição de programa de governo de política industrial em 1990:

"A nova estratégia de desenvolvimento industrial do Brasil, apóia-se na eliminação das distorções decorrentes do modelo de substituição de importações e, especialmente, na modernização da indústria. (...) A modernização industrial depende da adoção de modernos métodos de gerenciamento da produção e de gestão tecnológica na empresa, bem como da capacidade de incorporação de novas tecnologias - quer de produto, quer de processo - na atividade produtiva". (Coutinho, 1995).

Essa exposição de motivos, explicita o diagnóstico da situação do parque industrial brasileiro a partir do qual trabalha o governo e o patronato. A indústria brasileira passou por "uma extraordinária

¹⁶De acordo com o PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade).

transformação industrial durante as três décadas posteriores à Segunda Guerra", alcançando um nível de desempenho industrial significativamente maior do que a média dos países em desenvolvimento, como a Coreia do Sul, Cingapura e Indonésia, apresentando, na década de 1980 "um alto grau de integração intersetorial e diversificação da produção". Entretanto, o desempenho apresentado, nessas quatro décadas, não logrou desenvolver "capacidade inovativa própria". Constatções que, segundo Luciano Coutinho, justificam o redirecionamento do enfoque sobre a questão da competitividade na indústria brasileira. (Coutinho,1995).

"Além das defasagens técnicas e organizacionais das empresas, é relevante destacar deficiências relacionadas à estrutura industrial e aos fatores sistêmicos, que também se agravaram ao longo da crise e que não podem deixar de ser objeto de preocupação: a defasagem da estrutura empresarial brasileira, especialmente no tocante ao grau de centralização do capital, do perfil setorial de atividade dos grupos econômicos e, particularmente, do atraso organizacional e de qualidade das estratégias empresariais; a existência de um tecido industrial incapaz de transmitir qualidade, produtividade e progresso técnico ao longo das cadeias produtivas; a precariedade da base educacional brasileira, especialmente em face dos requisitos exigidos pelos novos processos produtivos; (...)."(Coutinho, 1995:29).

Para esse autor, as possibilidades de retomada do desenvolvimento estariam no reconhecimento do esgotamento desse padrão, que resultara da denominada fase de substituição de importações e da superação do diferencial, que se formara em termos de

produtividade e competitividade entre o parque industrial brasileiro e o resto do mundo:

"Há uma incontornável urgência histórica: é preciso enfrentar e resolver a crise econômica, com a formulação simultânea de um projeto de desenvolvimento competitivo que restabeleça na sociedade brasileira a esperança e a confiança em si própria" (Coutinho, 1995:35).

Ainda que mencione a esperança e a confiança da sociedade brasileira como resultado final, a ênfase é dada à dimensão econômica, justificando a intervenção em favor do capital, a partir da coordenação do Estado. Pois é esse mesmo autor quem o explicita.

"É urgente a articulação de uma política de competitividade, dentro de um projeto nacional de desenvolvimento competitivo, capaz de acelerar a difusão das inovações técnicas e organizacionais do sistema industrial brasileiro." (Coutinho, 1995:37)

Coutinho, nesta análise, considera a dinâmica da reestruturação produtiva operada nos países centrais e, principalmente, na Ásia, tendo por referência o andamento da economia japonesa em suas políticas industrializantes, notadamente naquilo que compreende os esforços visando o mercado internacional, logo, objetivando formas para alcançar os níveis de produtividade praticados pelos centros de liderança produtiva em termos tecnológicos e organizacionais.

"Mas é mister observar que as políticas de competitividade hoje praticadas nos países da OCDE diferem substantivamente das políticas industriais do pós-guerra. (...) Na primeira metade da década de 1980, sob a hegemonia do neoliberalismo, verifica-

se significativo recuo das políticas industriais tais como vinham sendo praticadas. Programas setoriais foram desativados e o orçamento de fomento, reduzido. Mas pressionados pela concorrência externa e influenciados pelo exemplo japonês, os governos nacionais começam a redefinir suas políticas na segunda metade dos anos 80". (Coutinho,1995:38).

Em que pese a sua completa adesão aos princípios e objetivos que norteiam a constituição do caminho japonês de superação da crise capitalista, poder-se-ia afirmar que Coutinho segue em suas proposições, de alguma forma, em pista contrária aos esforços postos em andamento pelo governo brasileiro, quando atribui ao Estado um papel preponderante na coordenação das atividades produtivas.

No entanto, admitir que o Estado tem o papel de coordenador de um projeto nacional de desenvolvimento competitivo não significa afirmar que o autor em questão poderia estar afastado da proposta neoliberal quanto à compreensão do papel das estruturas de governo no andamento da economia:

"(...) não se deve esquecer que a competitividade não pode ser uma tarefa unilateral do Estado. Cabe ao setor privado a missão insubstituível de liderar o processo, num quadro de parceria e cooperação com o Estado e num ambiente de negociação e participação dos trabalhadores." (Coutinho,1995:64).

O que parece emergir dessas citações é exatamente que ao Estado cabe o papel de implementar as reformas necessárias para que o setor privado possa "assumir a missão insubstituível de liderar o processo" de implementação da proposta neoliberal.

Coutinho aponta que, para além das necessárias reformas no corpo do aparelho produtivo, onde a ação empresarial é campo irrefutável da responsabilidade privada, as reformas no âmbito do Estado - inclusive as relativas às estruturas das finanças - exigem o fortalecimento das estruturas de governo, antes que a sua destruição. Ao tomar as relações externas como plano privilegiado da ocorrência e do acirramento da concorrência entre capitais e indicar as expectativas como elemento fundamental para a retomada do crescimento, Coutinho defende o papel do Estado como sinalizador para a ação empresarial:

"É evidente que o quadro de crise hiperinflacionária latente e de desorganização das finanças públicas obstaculiza a adoção de estratégias competitivas ousadas, de natureza 'ofensiva'. (...) Neste sentido, para que o país avance em direção ao aprofundamento dos processos de reestruturação produtiva, organizacional, financeira e gerencial, é urgente e precedente a implementação de determinadas reformas." (Coutinho, 1995:62).

De acordo com as idéias deste autor, sistematicamente citadas, é possível afirmar que a ausência de "capacidade inovativa própria" é um imperativo do desenvolvimento do capitalismo brasileiro, justificando um diagnóstico, que além de apontar limites existentes, indica os elementos a serem reforçados e reposiciona os atores em seus papéis. Neste sentido, é possível afirmar que se trata de uma formulação política que indica o lugar que o Estado deve ocupar para que o setor privado possa assumir a "missão insubstituível de liderar o processo" e, por esse caminho, construir "capacidade inovativa própria" para o capitalismo brasileiro.

Ao tomarmos o conjunto das formulações desses autores anteriormente citados, temos um quadro composto com razoável nível

de precisão necessária à apreensão da consciência que se forma no país quanto à questão da sua reestruturação produtiva.

A análise de Fiori constrói nexos de determinações entre o capital e a agenda internacional na configuração do capitalismo no âmbito nacional e no papel do Estado. As finanças internacionais, para este autor, constituem o eixo que permite ao país emissor da moeda forte apoiar-se no conjunto de instituições responsáveis pela imposição das políticas de cunho liberalizantes.

Oliveira, por seu turno, assumindo também uma perspectiva crítica, busca articular a concentração via base produtiva, o Estado de caráter totalitário e a conseqüente perda de referencial da democracia que circunda os esforços de inserção do país.

Coutinho afirma, ainda, que a globalização é um contexto que impõe como fatalidade as reformas no corpo produtivo. Sua posição, dosada por uma perspectiva keynesiana, exige propor a retomada do papel do Estado como estimulador do crescimento, através da política industrial. Mas, quando o faz, propõe reformas para “acelerar a difusão das inovações técnicas e organizacionais” como parte de “estratégias competitivas ousadas”, o que parece incompatível com a exigência de um “ambiente de negociação e participação dos trabalhadores”. Dessa forma, considerando o horizonte histórico da década de 1990, é o sentido da proposta neoliberal que está sendo indicado por esse autor.

Posicionamentos teóricos à parte, permanece o distanciamento brasileiro dos níveis de produtividade de países como México ou Coréia do Sul e das plantas japonesas como o referencial para a elaboração dos diagnósticos e da ação produtiva e política. É o caso de afirmar que foi testado o poder explicativo do reducionismo tecnológico e das teorias de gestão para oferecer soluções aos problemas sociais. Trata-se de

modificar a gestão, implantar novas tecnologias, deslocar o Estado ("sobrecarregado" por encargos sociais) de suas funções de regulamentação - desregulamentar, promover a exclusão dos setores atrasados resistentes, criar uma nova mentalidade comportamental que implique "mudanças de concepções, crenças e valores na forma de ver a vida"¹⁷. Considera-se que o impulso inicial fundamental para essas mudanças foi a liberalização da economia, vista como "a única herança positiva do Governo do ex-presidente Collor". (Krein&Oliveira, 2000:11).

Por outro lado, essa foi a forma do "simulacro" brasileiro do Estado de Bem-Estar Social entrar na barbárie da fase neoliberal das políticas públicas¹⁸. Neste sentido, o processo pelo qual passa o Estado brasileiro, desde 1990, constitui muito mais uma destruição do que uma reforma. A busca por aquela "capacidade inovativa própria" - ao priorizar o realinhamento internacional e o aprofundamento da lógica da mercadoria nos setores sociais como educação e saúde, além das privatizações de serviços essenciais - não ampliou as oportunidades para a força de trabalho, nem mesmo pela inserção através do emprego.

Isto como uma decorrência do diagnóstico da crise que orienta as reformas, prevalecendo as mesmas relações entre o Estado e a sociedade e o mesmo padrão instável de financiamento do Estado e da economia do período ditatorial.

Em outras palavras, parece que o Estado se autonomiza da sociedade para apoiar a reestruturação produtiva, deixando que os problemas sociais sejam eficazmente resolvidos no "passe de mágica"

¹⁷Rodrigues, Santuza Fernandes. Educação para a Qualidade Total. In: Comissão Pastoral Vergueiro. Dossiê toyotismo, 1994.

¹⁸A idéia do Estado Brasileiro como um "simulacro do conjunto de regulações" é de Francisco de Oliveira no prefácio de: A Máquina e o Equilibrista. Castro (org.), 1995.

das modernas teorias da administração que tudo resolvem pelas mudanças na forma de gestão.

Seguindo essa linha argumentativa, em cada década elege-se um compasso que assegura marcação superficial, sem o encadeamento com a sociedade. Já na década de 1960, os conservadores usavam o argumento do excesso de demanda em seus diagnósticos do processo inflacionário. Nos anos de 1970 e início dos de 1980, desloca-se a atenção para a criação de uma nova determinação: culpa-se, então, a "crise fiscal"; em meados dos anos de 1980, chega a vez do "excesso de regulamentações". De acordo com Fiori:

"Chegamos à era da globalização e, de novo, nos anos 90, o principal obstáculo no caminho da competitividade era o excesso de Estado, de carga fiscal, de contribuições sociais". Em todos esses momentos, o diagnóstico sobre a crise explicita a "velha crítica liberal à política e ao Estado como sendo os fatores perversos, que nunca permitiram aos mercados manifestarem as suas virtudes intrínsecas." (Fiori, 1998:156).

Porém, os monumentais esforços para reestruturar o Estado, na busca das condições prescritas pelo Consenso de Washington, só pela abertura dos mercados, têm limites que são dados no sentido de produzir uma conjuntura que favoreça a articulação das políticas macroeconômicas com as modificações no "chão da fábrica", redirecionando todo o país em busca do mercado externo e da modernização tecnológica. A transformação dos interesses derivados da necessidade de mudanças no padrão de acumulação em benefício do capital, área de interesse exclusivo do patronato, precisa ser convertida em necessidade social, esfera dos interesses coletivos.

Como parte do arcabouço institucional de apoio às mudanças da política industrial, sobressai o programa de pesquisa da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, da USP (Universidade de São Paulo), em convênio com a Universidade do Tennessee, e intercâmbio e visitas técnicas à empresas dos Estados Unidos. Esta Fundação oferece treinamento, palestras para a alta direção das empresas e treinamento para as gerências e acompanhamento na implantação dos programas. Esses cursos preparam as empresas para a certificação ISO-9000, distinguindo aquelas que atendam às normas de exigência de controle de qualidade exigida pelos mercados europeu e norte-americano, portanto, dando diplomas de competência, conferindo superioridade.

Também a Fundação Christiano Ottoni, da UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais, é tida como pólo de difusão do modelo japonês. Um de seus feitos foi ter levado em 1992, uma caravana de 158 executivos e presidentes de empresas brasileiras em missão ao Japão para conhecerem o sistema de CQT¹⁹, em corporações como Toyota, Mitsubishi e Sopporo. Estas missões foram financiadas pelo governo brasileiro, governo japonês e empresas auditadas. Elas se justificam pelo seguinte argumento: o Japão está se distanciando muito em termos de qualidade e, como é um país processador, precisa de fornecedores capazes de produzir com qualidade para não comprometer seus produtos finais. Como se essa afirmação não fosse suficientemente interessante e indicativa dos interesses envolvidos, denota que o Japão é exportador de capital e tem interesse em investir em empresas que tenham gerenciamento avançado²⁰. Ou seja, abre-se o caminho para a

¹⁹ Control Quality Total.

²⁰ Folha de São Paulo. 11/07/93.

construção, em escala internacional, do programa de controle adotado pelo sistema de subcontratação das empresas japonesas.

Há, no entanto, vozes dissonantes no processo de reestruturação brasileira, como a afirmar que os tradicionais métodos conhecidos do empresariado brasileiro - particularmente a demissão em massa-, continuam sendo respostas válidas para superar crises de liquidez. O diretor presidente da Arno, Felipe Arno:

*"Um sistema tão rígido só funciona no Japão. A empresa [Arno] não se preocupa com organogramas ou formalidades hierárquicas. (...) No ano passado, reduziu o prejuízo de US\$ 15 milhões de dólares (1991) para US\$ 6,7 milhões. Em quatro anos, cortou 2.300 empregos e encerrou o primeiro trimestre com lucro de US\$ 8,2 milhões."*²¹

Por outro lado, pesquisa divulgada na Folha de São Paulo²², feita em 25 empresas dos setores químico, mecânico, agroindustrial e de calçados, todas consideradas líderes em modernização, mostra a preferência por um processo de modernização como meio para manter posições e não para conquistar novas fatias do mercado. Tal constatação problematiza a perspectiva da reestruturação produtiva como um caminho unicamente voltado para a solução dos entraves à abertura do mercado externo às empresas nacionais.

Sendo assim, e adotando-se um certo distanciamento, pode-se vislumbrar uma espécie de reestruturação defensiva no caso brasileiro. Essa abertura era oferecida como avanço, como conquista e um prêmio final para aqueles que conseguissem o feito de reduzir o tamanho da

²¹Comissão Pastoral Vergueiro, Dossiê toyotismo, 1994.

planta produtiva e seus custos. Até mesmo o número de trabalhadores mais experientes - que haviam formado um *savoir-faire* no local de trabalho, vitais para a empresa - deveria ser reduzido.

Além disso, essas empresas nacionais deveriam implantar novas tecnologias (para modernizar o parque produtivo), formas de gestão e organogramas que reduziam postos, fechavam seções, erradicavam departamentos inteiros e fechavam fábricas, reduzindo até a planta industrial do país. Deveriam também, atender a uma demanda segmentada com vários produtos diferenciados, mas conseguir volumes de venda da produção em massa. E mais, de olho no padrão de qualidade mundial, precisavam manter os "trabalhadores motivados" produzindo certo da primeira vez, ainda que sem incentivos de crescimento de salários. Conforme noticiado:

"(...) foi constatado que, em 1990, apenas 11% delas usavam processos automatizados em mais de 50% das etapas de produção. Com 10% das operações automatizadas estavam 47% das empresas. (...) Quanto ao uso de novas técnicas organizacionais, foi constatado que 56% das empresas envolviam em 1990 apenas 20% dos seus empregados em processos de controle de qualidade total. Apenas 15% das empresas envolviam mais de 61% dos trabalhadores nesses processos." ²³.

Dois anos após o lançamento da Política Brasileira da Qualidade Total pelo Governo Collor, no primeiro semestre de 1993, o CEBRAP²⁴

²² Folha de São Paulo. 12/08/1992.

²³ Folha de São Paulo, 12/08/1992.

²⁴ Centro Brasileiro de Análise e Planejamento.

realizou um Encontro²⁵ para avaliar "a forma como as indústrias brasileiras respondiam ao desafio da reestruturação técnico-organizacional, num contexto de crise econômica, de redefinição da ação estatal e de internacionalização do mercado", principalmente, a indústria automobilística.

Na sua grande maioria, os autores foram cautelosos quanto à vigência ou não de uma nova forma de organizar o trabalho que sobressaísse sobre as demais e quanto aos impactos que a reforma na política industrial do Governo Collor havia causado. No livro²⁶ que resultou do encontro, Nádia de Castro, em polêmica aberta com vários autores, indica três momentos na esteira das inovações: uma fase em que os estudos acadêmicos recaem sobre a dissecação do modelo desenvolvido na Toyota, suas fases, etapas de formulação e a transferibilidade. Indica, também, a existência de uma outra fase em que as relações de trabalho já tinham sido influenciadas pelas experiências bem sucedidas do toyotismo, contribuindo para criar novas relações de trabalho. Por fim, a fase da institucionalização dessas práticas, que funciona como uma forma de estruturação da "alternativa única".

Entretanto, para essa autora os estudos sobre as novas práticas no trabalho e a organização industrial caminham entre concepções polarizadas pelo antigo e o moderno. Assim, são construídas tipologias nas quais se parte do fordismo com suas características de produção em massa, produtos padronizados, máquinas especializadas e hierarquia

²⁵ O Encontro foi realizado através de 15 seminários para discutir o tema: "Reestruturação produtiva, organização do trabalho e relações industriais no Brasil". Citado por Castro (org.), 1995.

²⁶ A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira, de Castro (org.), 1995.

vertical, para um outro modelo composto por empresas dispostas em redes horizontalizadas que perseguiriam uma linha de produtos em pequenas quantidades e sempre variados, para cuja implementação é requerido o trabalho flexibilizado. Nesta linha de reflexão, os trabalhadores sairiam do modelo marcado pela divisão entre concepção e execução e tarefas parciais, rotinizadas, monótonas, repetitivas, fragmentadas, baixo treinamento para uma situação de envolvimento e responsabilização com as cotas de produção diárias e com as metas da empresa. (Piore & Sabel,1984; Schumann,1989; Kaplinky,1989; Womack & Roos,1992; Humphrey,1993b).

Essas mudanças seriam sistematizadas em três dimensões: a primeira busca redefinir o conteúdo dos postos de trabalho; a segunda trata da divisão do trabalho na empresa - ou seja, definição das características das transformações na divisão técnica do trabalho - e a estrutura ocupacional que daí resulta; a terceira explicita as relações de hierarquia e autoridade (Coriat,1983; Fleury,1993; Humphrey,1992).

Ainda de acordo com a autora citada, os estudos priorizaram os contextos onde a experiência com novas práticas foram bem sucedidas. Tratar-se-ia de contextos caracterizados com ampla oferta de trabalho, estabilidade, menor defasagem entre níveis salariais, menor rigidez entre postos de trabalho, existência de trabalho em equipe, estabilidade de regras de negociação salarial, legitimidade de ações reivindicativas, baixo nível de desemprego e intervenção negociada na introdução de novas tecnologias.

Entretanto, em que pese o fato desta caracterização social se aproximar de um modelo típico-ideal, dado que, dificilmente, um país, ainda que de capitalismo avançado, apresentará todas essas características, a pesquisa patrocinada pelo "Internacional Motor

Vehicle Program", realizada em noventa montadoras de quinze países diferentes, se posiciona pela generalização da organização no processo de trabalho estabelecida pela produção enxuta (*lean production*).

Nesse estudo, a apologia chega ao limite de colocar o modelo japonês como universalizável, "mesmo em países com baixa tecnologia e sem elevadas escalas", (Ferro, 1992:334), como é o caso do Brasil. Ainda segundo este autor, as diferenças culturais nacionais e organizacionais que dificultem o processo de transição deverão ser superadas por outra cultura de relações de cooperação, que estabelecerá a confiança entre as partes.

"Assim como é possível falar genericamente da produção em massa sem referência à sua origem norte-americana, também pode-se referir genericamente à produção enxuta sem destacar o local de origem. Embora o sistema tenha-se ancorado em um contexto histórico particular, as evidências são fortes no sentido de apoiar a constatação de que a difusão desse novo sistema pode ser universal, em diferentes contextos sociais e culturais. (...) A difusão da produção enxuta no Brasil é possível, necessária e fundamental para superar o atraso e a estagnação." (Ferro, 1992:332).

Trata-se portanto de uma afirmação que tem o valor de um método de análise e de um posicionamento prático sobre o que enfatizar num procedimento analítico, que continua na seguinte afirmação:

"As mudanças devem ser sistemáticas, focalizando-se nos novos métodos e processos e nas novas relações entre os elos da cadeia produtiva. Trata-se de um conjunto de técnicas e práticas integradas, e não isoladas, dentro de uma nova filosofia e valores gerenciais". (Ferro, 1992:333).

Dessa forma, este autor aborda a produção enxuta na perspectiva da transferibilidade, propondo a exclusão da origem histórica dos elementos a serem implantados, assim como das relações de conflito entre partes interessadas, das diferenças culturais nacionais e das diferentes culturas organizacionais. Em outras palavras, os procedimentos práticos de incorporação da produção enxuta, para serem efetivos deverão incluir concepções de mudanças sociais que não são claramente explicitadas, implicando uma monumental operação de tentativa de negação das características desiguais e contraditórias presentes em todas as sociedades desenvolvidas de acordo com a lógica do capital.

Nessa busca pela trilha deixada no processo de incorporação da produção enxuta, em Humphrey (1995), temos um sólido balanço das modificações que visam atingir uma "consistência perfeita" na organização do processo de trabalho, e uma tentativa de mapear as contradições e os aspectos complexos da adoção de técnicas japonesas - tais como *Just In Time* (JIT), Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e Manutenção Preventiva Total (MPT) - na sua relação com a construção de um determinado tipo de integração do trabalhador. Segundo o autor,

"Mesmo os principais críticos das experiências iniciais das empresas japonesas nos EUA reconhecem que a maioria dos operários, se pudessem escolher, prefeririam trabalhar sob um regime JIT/CQT a trabalhar numa montadora organizada nos moldes tradicionais. Ao mesmo tempo, porém, o trabalho no JIT/CQT pode se mostrar muito exigente e não representar o fim das tarefas rotineiras e repetitivas espremidas em horários apertados." (Humphrey, 1995:119).

Continuando no levantamento de problemas, o autor expõe o que entende como as fragilidades de uma linha de produção que funcione com estoques mínimos e sistema JIT. Mas explica, através do conceito de "dependência invertida" - entre outras coisas - como a empresa articula uma análise da conjuntura social para impor determinado tipo de disciplina na fábrica.

"Aqui a dependência invertida será considerada no que diz respeito às posturas da empresa ante os sindicatos e a oposição coletiva dos operários, ao aproveitamento de determinados locais para criar condições no mercado de trabalho que coloquem os trabalhadores em desvantagem e às formas de controle exercidas sobre os indivíduos nas fábricas". (Humphrey, 1995:120)

É oportuno destacar alguns resultados exemplares relativos a empresas de significativa importância no parque industrial, alcançados pela adequação à reestruturação produtiva, em termos de ganhos de produtividade, que podem ser considerados, tanto como ganhos no poder de competitividade, como em termos de rebatimentos sobre a forma como o trabalho é realizado e o seu conteúdo.

"Em dois anos de implantação do Total Quality Control (TQC), a siderúrgica Belgo Mineira aumentou a produtividade da mão-de-obra em 23,5% e a devolução de produtos caiu 65% (...) o número de supervisores de turno caiu de 450 para 150, como consequência da maior autonomia dos operários. (...) A Santista Têxtil foi salva pelo Círculo de Qualidade Total (CQT). Na recessão de 1991, a empresa conseguiu fechar contratos de exportação e credenciou-se como fornecedora da Levis americana, operando sete dias na semana; além disso, o número de defeitos em cem metros caiu de 15 para 6.

Pelo menos, 120 grandes empresas brasileiras estão empenhadas na mudança para a qualidade total, responsáveis por 30% do PIB. Vários setores estão envolvidos: o setor siderúrgico, parte dos setores de energia elétrica, alumínio, alimentos, construção pesada, mineração e transportes, além da Petrobrás e Vale do Rio Doce. Outras grandes empresas procederam a modificações: grupos Gerdau, Santista, Gessy Lever, Eletrometal, Varig, Mendes Junior, Andrade Gutierrez, Montreal Engenharia, Sadia, Shell do Brasil, Caemi Minerações e Brahma".²⁷

De acordo com essas citações é interessante enfatizar que os elementos do toyotismo já estão presentes em um conjunto de empresas responsáveis pela produção de 30% do produto interno bruto brasileiro, já na primeira metade da década de 1990. Por outro lado, esses dados permitem constatar que a introdução de uma política de qualidade direciona mudanças até na relação da empresa com firmas internacionais, o que pode significar que mudanças localizadas estão articuladas com o quadro mais geral da nova fase do capital, marcada pela reestruturação produtiva. Pode indicar ainda que o redirecionamento da política de qualidade de empresas ou setores parece contribuir para a formação de um posicionamento propício a outras mudanças no processo de trabalho, pois promete um trabalho mais qualificado, considerando-se uma expectativa de melhoria da qualidade²⁸.

²⁷ Comissão Pastoral Vergueiro. Dossiê toyotismo, 1994.

²⁸ Produto de "melhor qualidade" não tem o mesmo significado para o consumidor e para quem o produz. Para o trabalhador, a melhor qualidade significa "fazer certo da primeira vez" ou "zero-defeito", em toda a linha de produção. Por outro lado, a diminuição do tempo de ciclo do produto e os novos *designs*, são oferecidos como sinal de modernização. O que implica que a durabilidade do produto não é uma noção

O debate sobre as linhas gerais do movimento interno de reestruturação produtiva - enquanto adaptação e modificação na organização do processo de trabalho, conjugado com o programa de política industrial do Estado e enfatizando a pauta da inovação tecnológica - mostra que ampliado o raio de ação dos elementos do toyotismo sobre a estrutura produtiva brasileira.

Nesse sentido verificou-se no Brasil um movimento explicitado por Antunes que, ao analisar a relação trabalho e valor, indica a redução de níveis de trabalho improdutivo dentro da fábrica como uma tendência do capital na fase de reestruturação produtiva. Segundo este autor:

“A eliminação de várias funções como supervisão, vigilância, inspeção, gerências intermediárias etc., medida que se constitui em elemento central do toyotismo e da empresa capitalista moderna com base na lean production, visa transferir e incorporar ao trabalho produtivo atividades que eram anteriormente feitas por trabalhadores improdutivos.” (Antunes, 1999:125.).

Esse mesmo autor, ao mencionar “a superioridade japonesa da década de oitenta”, vai ao cerne da questão enfatizando a discussão sobre a centralidade do trabalho como o procedimento capaz de conter e explicar essa nova fase do capital, configurando uma “subjetividade inautêntica e estranhada”.

“A principal mutação no interior do processo de produção do capital no interior da fábrica toyotizada e flexível não se encontra,

que integre o conceito de qualidade. Sendo assim, a sociedade, enquanto força de trabalho integrada, perde na produção e no consumo, se considerado o movimento ampliado do capital.

portanto, na conversão da ciência em principal força produtiva que substitui e elimina o trabalho no processo de criação de valores mas sim, na interação crescente entre trabalho e ciência, trabalho material e imaterial, elementos fundamentais no mundo produtivo (industrial e de serviços) contemporâneo”. (Antunes, 1999:124).

Continuando a formulação da relação entre subjetividade e reestruturação produtiva, Antunes afirma:

“Os trabalhos em equipes, os círculos de controle, as sugestões oriundas do chão da fábrica, são recolhidos e apropriados pelo capital nessa fase de reestruturação produtiva. Suas idéias são absorvidas pelas empresas após uma análise e comprovação de sua exequibilidade e vantagem (lucrativa) para o capital. Mas o processo não se restringe a essa dimensão, uma vez que parte do saber intelectual é transferido para as máquinas informatizadas, que se tornam mais inteligentes, reproduzindo uma parcela das atividades a elas transferidas pelo saber intelectual do trabalho”.(Antunes, 1999:131).

Em forma de conclusão sobre as determinações da *nova configuração da classe trabalhadora*, esse mesmo autor afirma que para dar “concretude à tese da centralidade (e da transversalidade) da categoria trabalho na formação societal contemporânea”:

“(...) o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é maior inter-relação, maior interpenetração, entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e as de serviços, entre atividades laborativas e as atividades de concepção, entre produção e conhecimento produtivo, que se expandem fortemente no mundo do capital e de seu sistema produtivo”. (Antunes, 1999:134).

Como parte da expansão dessas características do mundo contemporâneo, no Brasil da década de 1990, o cenário da acumulação capitalista se conformava pelo discurso da globalização, pela abertura da economia para os mercados externos com a redução das alíquotas de importação, e pelo processo de enxugamento das empresas combinando gestão de inspiração japonesa e novas tecnologias, que concentravam no descarte da força de trabalho a possibilidade de redução de custos. O setor público também participava dessa “redução de custos” com as “demissões voluntárias”, as privatizações financiadas pelas agências governamentais, as leis de responsabilidades fiscais, e os desdobramentos da reforma trabalhista iniciada em 1998.

Os “efeitos em cascata” atingiram o emprego, os sindicatos, os salários, os direitos sociais, a idéia de aposentadoria, a delimitação da jornada de trabalho, as competências - enfim o mundo do trabalho foi revolido, apontando para a precarização. Neste processo, algumas empresas se deslocaram para outras regiões do país, notavelmente do setor automobilístico, num movimento de reespecialização geográfica da produção, na direção de outras áreas dos estados ou do país. A Volkswagen foi para Rezende-RJ, a Honda foi para Sumaré-SP, a Toyota do Brasil foi para Indaituba-SP.

O cenário brasileiro brevemente traçado, evidenciou-se para o capital o interesse pela transferibilidade de elementos do toyotismo. Evidenciou-se também a importância que uma experiência de implantação do próprio método de produção, realizada pela empresa que o concebeu, poderia ter para explicitar questões cruciais que emergem da análise de suas coerências e contradições.

Se por um lado é possível afirmar que há consideráveis e irreduzíveis diferenças de gênese, constituição, desenvolvimento e resultados históricos no processo de reestruturação produtiva no Japão do pós-guerra, em relação a reestruturação no Brasil. Por outro lado, as mudanças no sentido de implementar a reestruturação produtiva contribuíram para viabilizar a incorporação de elementos da *lean production* ou produção enxuta no Brasil.

É nesse cenário favorável à incorporação de elementos da experiência japonesa no Brasil que a implantação de uma fábrica da mesma empresa onde teve origem o toyotismo, se reveste de especial interesse para os estudiosos do mundo do trabalho.

No próximo capítulo será analisada a implantação desse método de produção da Toyota Motors Co. da unidade localizada no município de Indaiatuba/SP, a partir do confronto entre a visão da empresa e a visão dos trabalhadores.

CAPÍTULO III: O EXPERIMENTO DA TOYOTA NO BRASIL.

3.1- OS SETE PRINCÍPIOS DA TOYOTA.

A Toyota Motor Company oferece aos seus colaboradores, no processo de integração à empresa, os seus princípios de “cooperação e competição” para suas atividades no exterior:

GUIA DE PRINCÍPIOS:

1. *Honrar a língua e o espírito da lei em cada nação e efetuar atividades corporativas francas e justas para ser um bom cidadão corporativo do mundo.*

2. *Respeitar a cultura e os costumes de cada nação e contribuir para o desenvolvimento econômico e social através das atividades corporativas, nas respectivas comunidades.*

3. *Devemos nos dedicar a oferecer produtos limpos e seguros e a elevar a qualidade de vida em todas as partes, através de nossas atividades.*

4. *Criar e desenvolver tecnologias avançadas e oferecer produtos e serviços excelentes que satisfaçam as necessidades dos clientes no mundo inteiro.*

5. *Incentivar uma cultura corporativa que ponha em relevo a criatividade do indivíduo e o valor do trabalho em equipe e, ao mesmo tempo, honrar a confiança e o respeito mútuos entre os trabalhadores e a gerência.*

6. *Buscar o crescimento harmônico junto à comunidade global através do gerenciamento inovador.*

7. *Trabalhar com parceiros comerciais na investigação e criação, para poder obter um crescimento e benefícios mútuos estáveis a longo prazo e, ao mesmo tempo, estar sempre dispostos a estabelecer novas parcerias.”*

Esses princípios são verdadeiras posturas éticas, enunciados de intenções da mais alta relevância, que indicam o considerável zelo demonstrado pela empresa para com os trabalhadores. Neste sentido, a título de ilustração, forneceremos a seguir uma análise de como esta empresa respeita a “cultura e os costumes” locais, eleva a “qualidade de vida”, promove o “cidadão corporativo” para “honrar a confiança e o respeito mútuos entre os trabalhadores e a gerência”.

3.2- “CAFÉ PARTICIPATIVO” OU A ARITMÉTICA DA EXPLORAÇÃO:

Na Toyota, os trabalhadores têm o costume dos dez minutos para o cafezinho no primeiro e no segundo intervalo da jornada de trabalho. O tempo do cafezinho não é descontado do salário, mesmo porque nenhuma empresa faz isso no Brasil. Só que a Toyota do Brasil, instalada em Indaiatuba, desconta o tempo do cafezinho. Mas não desconta do salário. Após findar o horário de trabalho normal, a jornada é prolongada por mais vinte minutos, diariamente, para compensar o tempo do cafezinho.

Senão, vejamos. Com um simples cálculo aritmético, teremos uma idéia aproximada do significado desses valiosos vinte minutos do cafezinho: a cada semana a empresa se apropria de 100 minutos de trabalho não pago, de cada trabalhador. Uma jornada de trabalho corresponde a sete horas, totalizando quatrocentos e vinte minutos. Em quatro semanas nós temos quase uma jornada de trabalho não pago (4 vezes 100 minutos, igual a 400 minutos, faltando apenas 20 minutos para completar uma jornada diária). Logo, em quatro semanas temos quase uma jornada diária de trabalho suplementar, não tomada em cafezinhos.

Ora, se consideramos que a companhia produz aproximadamente 42 carros diários a um intervalo de 13 minutos, concluímos que após quatro semanas de cafezinho, a empresa conseguiu se apropriar de trabalho não pago equivalente a uma jornada e à produção de aproximadamente 42 carros, somente com o pagamento do cafezinho! Se o tempo de produção diminuir, é claro que aumentará o número de carros.

Na seqüência ampliaremos esse cálculo para o mais próximo possível de um ano. Em um ano temos 48 semanas, nas quais o intervalo de quatro semanas se repete doze vezes. Então são doze vezes os 42 carros que são produzidos com a jornada não paga, totalizando 504 carros ao ano só com o tempo do cafezinho.

Logo, por conta dos vinte minutos trabalhados para repor o tempo do cafezinho, os trabalhadores produzem 504 carros modelo Corolla, padrão internacional, três anos de garantia. Além disso, se a cada quatro semanas eles trabalham um dia de graça, então a cada ano contam-se 12 dias de trabalho a mais. É um tempo de trabalho oculto, produzido por um ardil da empresa, que gera mais-valia absoluta e relativa, cuja existência somente uma análise apurada pode revelar.

O sindicato tem conhecimento deste procedimento e está mobilizado para acabar com o prolongamento da jornada por conta do cafezinho, mas até a conclusão desta pesquisa não havia conseguido. Além disso, não foi possível averiguar como a Toyota cobra os ingredientes usados na preparação do cafezinho.

A estratégia do “café participativo”, num primeiro momento, é uma forma adequada de valorização da cultura brasileira no que diz respeito ao hábito arraigado de tomar café. Porém, se vista com mais acuidade, expressa uma das formas de instrumentalização da cultura do país

anfitrião, que pode contribuir para a implantação de um método de trabalho que produz o encantamento pela fábrica e o envolvimento com os objetivos da empresa.

3.3 - O PROCESSO DE TRABALHO:

3.3.1 - A IMPLANTAÇÃO

No início da década de 1990, o capitalismo japonês começou a enfrentar o agravamento de suas crises de reprodução, no rastro das quais suas empresas percorrem o mundo na busca de espaços com vantagens que possam recompor as suas margens de lucro. Isso, no entanto, não significa somente a mera apropriação predatória, voluntariosa ou imediatista dos novos "recursos regionais", ao estilo das incursões coloniais sobre os recursos naturais. Deve-se contar, quando se refere ao capitalismo japonês, e mais especificamente ao toyotismo, com uma vontade consciente e objetivamente direcionada para criar uma nova geração de operários que demonstre a sua superioridade na "forma de fazer coisas", simultaneamente permanecendo na busca por uma fatia de mercado equivalente a 10% da produção mundial de carros. Isso corresponde ao caminho seguido, ao longo de 20 anos, de formas renovadas de construção/reprodução da obediência, porém considerando um ritmo mais intenso, permitido pelas novas possibilidades abertas pelo avanço da informática.

Nesse mesmo período, à medida que o toyotismo ganhava terreno expandindo-se para a América do Norte, Europa e países em desenvolvimento, no Japão um dos desafios era o de tornar o trabalho mais atrativo para os jovens nas linhas de montagem da indústria em geral. Em especial para a Toyota Motor Co. esse desafio significava continuar a sua política de envolvimento da força de trabalho e manter a

posição de liderança nas modificações do processo de trabalho. Segundo Nohara,

“Sob a pressão dos que reivindicavam um novo envolvimento social, a direção geral deu aos seus gestores ordens para que a fábrica fosse um lugar mais atrativo para os jovens. (...) As hierarquias propuseram medidas concretas de melhoramentos que se inscreveram nas orientações dadas pela direção (...). O papel dos sindicatos na realização das decisões finais foi determinante. (...) O debate entre sindicato e direção se dá no local chamado ‘comitê misto das melhorias’. Todavia, as proposições concretas vêm todas dos quadros intermediários e o sindicato não impõe nada”. (Nohara, 1998:46)

Como resultado, a empresa reestruturou o toyotismo buscando reformular alguns pontos críticos (remuneração da produção ligada à gestão da eficiência produtiva, promoção e carreira dos assalariados e condições de trabalho), que afastavam os trabalhadores da indústria automobilística. Além disso, procurou modificar o processo de trabalho – assim como cortes na linha de montagem e a permissão para trabalhar com estoques tampões - que fizesse o trabalhador “recuperar o prazer de trabalhar”. O autor consegue vislumbrar a conquista de algum grau de autonomia, mas indica a permanência da estrutura hierárquica de comando. Nota-se, também, que o papel do sindicato-de-empresa permaneceu inalterado, isto é, continuou sendo um braço operativo da empresa.

Essa reforma legitimou a crítica. É evidente que a Toyota Motor Co. tem dificuldades de encontrar o tipo de trabalhador que se adapte aos rigores de sua linha de montagem. É evidente, também, que se trata de uma operação de marketing para se contrapor a uma imagem de fábrica que seria o “desespero” dos trabalhadores, expressão cunhada

por Satoshi Kamata. Mas serviria para arrefecer o ímpeto de seus críticos, com a Toyota tomando a dianteira ao propiciar o bem-estar coletivo dos trabalhadores a seu serviço, e ganhando tempo para refazer as suas estratégias de envolvimento e renovação da força efetiva de trabalho à disposição da companhia.

Entretanto, o que talvez seja mais importante para a empresa manter a sua posição no mercado, é o fato de que essa mudança pode levá-la a assumir novamente a dianteira nas modificações no processo de trabalho, que lhe deram vantagens comparativas no passado, já bastante atenuadas pelo movimento mundial de incorporação do método.

Sinteticamente, essa “reforma” consistiu em modificar a gestão a partir do preço de revenda - desencadeando modificações na organização do processo de trabalho - o que repercutiu sobre o treinamento, as hierarquias, o trabalho propriamente dito e o salário. A denominação das técnicas permaneceu igual. Assim como a polivalência, os princípios organizativos (produção puxada pela demanda etc.) e o sindicato-de-empresa também não foram alterados. Essa reforma foi originalmente experimentada em algumas fábricas do Japão, como em Tahara e Kiushu.

Por outro lado, aceitando-se que essa “reforma” do toyotismo conduzida pela empresa durante a década de 1990 obteve resultados, destaca-se: primeiro, alterou de fato as condições de participação dos trabalhadores; segundo, diminuiu de “maneira espetacular” o *turn over* dos novos contratados; terceiro, as reformas foram bem acolhidas pelos trabalhadores, que passaram a se sentir mais considerados pelos objetivos da empresa e melhor integrados.

“Na pesquisa (enquete) feita pela empresa sobre o moral de seu pessoal, lançada em 1991 pela Toyota, 21% dos operários declararam estar contentes com o seu trabalho sobre a linha de montagem. Esse percentual passou para 38,3% em 1993.” (Nohara, 1998:46).

Ora, se considerarmos que a pesquisa feita pela empresa já possui em si mesma um direcionamento que restringe avaliações contrárias, e que, além disso, essa análise não poderia trazer - em nenhum momento - a fala do trabalhador em condições que resguardassem a livre expressão de seus pensamentos, pode-se concluir que o percentual de 38,3% é um resultado bastante limitado. Isso porque, para consegui-lo, foi mobilizada a mais alta inteligência da empresa, além de outras modificações no redesenho da fábrica, que introduziu uma novidade que é o conceito de “Processo Global Autônomo.” (Nohara, 1998:47).

Observa-se também a ausência da fala do trabalhador nas pesquisas sobre o toyotismo em geral, o que caracteriza uma lacuna nas análises que tratam deste tema, excetuando-se os seus críticos mais consistentes¹. No entanto, enquanto a empresa faz experimentações para reformar por dentro o toyotismo, continua na sua estratégia de reposicionamento nos mercados mundiais, seguindo tendência evidenciada pela internacionalização do capital.

“Com a reconfiguração, tanto no espaço quanto no tempo de produção, dada pelo sistema global do capital, há um processo de territorialização e também de des-territorialização. Novas regiões industriais emergem e muitas desaparecem, além de cada vez mais as fábricas serem mundializadas, como a indústria

¹ Satoshi (1985) e Gounet (1999).

automotiva, onde os carros mundiais praticamente substituem o carro nacional". (Antunes, 1999:116).

No final da década de 1990, a região de Campinas já era um pólo tecnológico plenamente constituído e marcado pela presença de empresas multinacionais, seja do setor automobilístico, de laboratórios farmacêuticos, de microeletrônica, de eletrodomésticos, seja do setor têxtil. Todas elas já haviam sido reestruturadas ou estavam passando pelo processo de enxugamento de suas estruturas. Além disso, a região de Campinas conta também com uma considerável estrutura educacional pública e privada, formada por escolas técnicas, faculdades e universidades, tendo à frente a Unicamp – Universidade Estadual de Campinas. Tal estrutura garante a formação de uma massa de assalariados, pesquisadores e gestores altamente qualificada e atualizada que anualmente contribui para o crescimento da força de trabalho em busca de emprego.

Acrescente-se a esses recém-diplomados em todos os níveis, os expurgados pelas empresas nos processos de enxugamento e nas inversões tecnológicas, e teremos um contingente de força de trabalho sobrando, pronto para a precarização de vínculos empregatícios e salários aviltantes, propiciados pelas empresas como única saída para a integração da força de trabalho.

No Brasil, já em 1998, o desemprego batia o recorde de 7,6%.² Além disso, o tempo médio de procura por emprego há muito tinha ultrapassado as treze semanas, e um grande contingente de assalariados trabalhava sem carteira, ou era autônomo.

² Conforme dados do IBGE. Se considerarmos a taxa do DIEESE, esse percentual é o dobro.

O ano de 1998 foi um ano eleitoral, e a questão do desemprego ameaçava tornar-se ponto prioritário na agenda política, o que levou o então Presidente da República, candidato à reeleição, a apresentar reforma para incentivar o emprego. Tal “reforma” foi mais um ato de desestruturação dos direitos da classe trabalhadora brasileira do que propriamente uma resposta à questão do desemprego: banco de horas, contratos por tempo determinado, suspensão do contrato de trabalho etc., são estratégias que precarizam ainda mais o acesso ao emprego, além de não contribuir para a abertura de novos postos de trabalho. (Dedecca, 2000; Cardoso Jr, 2001).

Na esfera estadual, a política de incentivos fiscais do Governo Mário Covas deixava de arrecadar impostos para oferecer condições de recepção a empresas interiorizadas em busca de vantagens competitivas. Dessa forma, estimulava a implantação de empresas multinacionais em áreas estratégicas, com acesso facilitado por um dos sistemas viários mais dinâmicos do país e com proximidade a empresas fornecedoras.

Tomando-se estes aspectos em consideração, temos de um lado um patronato superestimulado que encontra incentivos de toda ordem e uma infra-estrutura de apoio pronta para atendê-lo. Por outro lado, temos uma massa de trabalhadores desempregada, tocada pela força dos constrangimentos econômicos, desalojada pela flexibilidade das relações de trabalho e engajada na luta pelo emprego. O sindicalismo em refluxo concordava com a abertura de novos empregos e o sindicato de Campinas acompanhava a movimentação. É nesse clima que a Toyota do Brasil começa a funcionar em Indaiatuba como um “presente” para a comunidade.

A empresa Toyota Motor Co. está instalada no Brasil desde o final da década de 1950, em São Bernardo do Campo, quando abre seu

escritório. Em dezembro de 1958, têm início as atividades da fábrica para a produção do utilitário tipo Jipe Land Cruiser e do Toyota Bandeirantes, a partir de 1962, funcionando com um efetivo de 663 trabalhadores, em São Bernardo do Campo.

É no contexto histórico e social do capitalismo brasileiro na segunda metade da década de 1990 que a Toyota do Brasil inaugura uma nova unidade produtiva na região de Campinas/Indaiatuba, na qual tratará de desenvolver o método Toyota de produção em condições históricas totalmente diferentes daquelas que lhe deram origem, no Japão.

A ampliação da capacidade produtiva da Toyota do Brasil procura atender plenamente o seu modelo organizacional e corresponde ao esforço de formar uma nova geração de trabalhadores, incluindo inovações que se estendem até o plano das relações entre a empresa e a comunidade na qual se instala.

A nova unidade é marcada por uma série de inovações que envolvem desde a contratação de pessoal até a revenda de carros, realizando uma escolha que despreza a experiência passada. A localização, que redesenha uma nova geografia da produção no país, a organização interna da produção e a organização do trabalho passam a operar exclusivamente com base no JIT (estoque-zero), numa estrutura produtiva reduzida e, literalmente, enxuta. Nova forma de inclusão na comunidade local, assumindo a participação no encaminhamento de demandas sociais, novo padrão de relacionamento com seus fornecedores, sobre os quais é capaz de interferir para eliminar possíveis "gargalos"³ que afetem os cronogramas de entrega. Até no visual externo

³ São pontos de estrangulamento da produção em que diminui a sintonia entre as competências, o ritmo e o tempo exigidos pelas "folhas padrão" de procedimento ou

da fábrica predomina uma planta sóbria e simples, diferentemente da atitude de ostentação, típica das grandes fábricas do período de predominância do sistema fordista. Ao contrário, a fábrica de Indaiatuba não é visível desde fora dos seus muros, apresentando uma arquitetura que sugere algo voltado sobre si mesmo.

Acionada por operários que devem se formar no processo mesmo da produção, no seu interior, os mentores da nova unidade esperam criar uma situação de "encantamento" pela fábrica, frente aos operários e à comunidade. Este fato já se faz presente no discurso de executivos - únicos que reconhecidamente tiveram experiência profissional passada - que encontram no trabalho de equipe a possibilidade de um ambiente de verdadeira democracia: o operário é ouvido pelo mais graduado membro da direção, principalmente quando o assunto for referente ao encaminhamento da solução de algum problema que esteja elevando os custos da produção.

Instalada a quilômetros da unidade da região do ABC, o sistema de contratação garante esse distanciamento, preferindo contratar moradores da própria cidade de Indaiatuba. A inexistência de história de empregos anteriores, o que corresponde a situação de inexperiência, deveria ser compensada pelo distanciamento de participação sindicalista anterior.

A localização dessa unidade em Indaiatuba distancia o operário do núcleo comunitário. Para compensar, são desenvolvidos esforços procurando organizar o tempo livre, ao mesmo tempo que se cria o sentimento de participação na comunidade Toyota, através do desenvolvimento de atividades de lazer nos finais de semana.

Ao evitar a formação de montagens fundadas em estruturas de integração vertical, a Toyota do Brasil contrata a produção dos componentes necessários à montagem dos seus projetos com uma cadeia de médias e pequenas empresas⁴. Os termos do contrato incluem a possibilidade de interferência da Toyota na contratada ou subcontratada para propor a reformulação de seus programas de produção e/ou em seu processo de trabalho, visando incluir métodos de organização do trabalho similares ao seu. A empresa reserva para si a produção de elementos como motores e prensagem⁵. No caso dos motores, é oportuno observar que a empresa também opera como fornecedora.

Integra essa estratégia a ampliação da rede de concessionárias e a abertura do Banco Toyota, com a finalidade de apoiar o espectro de operações do grupo incluindo as áreas da produção e das vendas.

Para tanto, a empresa conta com uma estrutura de 135 concessionárias, das quais 65 trabalham com os utilitários Bandeirantes e 70 outras concessionárias vendem e fazem manutenção de automóveis. Segundo declaração de Kazuo Uji, diretor presidente da Toyota do Brasil:

"Para haver volume de produção, há necessidade de avançar no segmento de carros populares. Já abrimos nosso Banco de financiamento no Brasil, o Banco Toyota, e estamos expandindo a rede de concessionárias. Estes são pilares importantes para crescer. Já estamos consolidados no Japão e

⁴ Em entrevista para esta pesquisa, executivo da Empresa - que não permitiu gravação - não revelou a estrutura de subcontratação. Porém, depoimentos dos trabalhadores apontam para a existência de vínculos com a Bosh, com a Pirelli e com a Yammar.

América do Norte. O próximo passo é o mercado europeu, com o início da produção do compacto Yaris na nossa fábrica francesa no ano que vem. Depois, nossa meta é o Mercosul".⁶

A Toyota do Brasil segue nas fábricas do Brasil o Toyota Production System (TSP). Neste sistema, o que aumenta não é a quantidade de trabalho, mas a responsabilidade de quem está na linha de produção. O operário pode, se constatar um defeito em um carro, parar a linha para identificá-lo e consertá-lo, de tal forma que os outros carros não sejam atingidos pelo mesmo problema.

No primeiro semestre de 1999, a empresa, tendo alcançado o limite do mecanismo de horas extras para aumento da produção, se encaminhou para a implantação de um segundo turno de produção, realizando treinamento de um grupo de 50 novos contratados. A produção diária de 38 carros era obtida através de uma produtividade média de 13 minutos por carro⁷. Em setembro de 1999, a unidade alcançou a marca de 1.000 veículos montados ao mês, o dobro do volume alcançado no primeiro ano de instalação. A estratégia da montadora é de um crescimento gradual nos próximos anos até alcançar, em 2.010, a marca de 500.000 carros/ano. Ou seja, aproximadamente, 10% da produção nacional do setor automobilístico. Para tanto, a empresa planeja investir no Brasil US\$ 850 milhões até 2010, fabricando aqui um carro popular, o Yaris, que foi lançado na Europa, em data não estipulada pela empresa.

Este aumento da produção é consistente com a estratégia inicial, orientada para a exportação para os países do Mercosul. A participação

⁵ A fábrica de Indaiatuba tem ainda como fornecedores as fábricas Toyota de São Bernardo do Campo e da Argentina.

⁶ GAZETA MERCANTIL, 07/11/99.

da Toyota do Brasil, no mercado de automóveis brasileiro, alcança 1,31% do mercado com 12.120 unidades vendidas, produzidas de janeiro a setembro de 1999. Dessas unidades, 7.700 são Corolas, vendidos no mercado local e 650 na Argentina.

Desde o final da década de 1970, consultores e gestores das grandes empresas travam um diálogo com as tentativas de sistematização do próprio Ohno, quando apresentou em livro as inovações do toyotismo em torno dessa resposta. Segundo seu criador, o toyotismo foi uma experiência que levou vinte anos para ser concluída, o *Just In Time* foi implantado durante vinte anos, o *kanban* foi implantado em dez anos de “evolução lenta e gradual.” (Ohno,1997:53).

“Não existe método mágico. Ao invés disso, é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade e a operosidade, para utilizar bem instalações e máquinas, e eliminar todo desperdício. Hoje, numa era de lento crescimento econômico no mundo inteiro, este sistema de produção representa um conceito em administração que funciona para qualquer tipo de negócio.” (Ohno,1997:30).

E acrescenta:

“Aumentar a produtividade quando as vendas aumentam, todos sabem, mas quem poderá fazê-lo quando as vendas estão em decréscimo e o crescimento da produção é lento?” (Ohno, 1997:125).

Constata-se no Japão a lentidão do desenvolvimento histórico do toyotismo. Por outro lado, no Brasil, observa-se a montagem deste

método de forma tão eficaz e rápida, a ponto de registrar um crescimento da produtividade de quase 100%: de 20 para 38 carros/dia. Isto em apenas um ano (1999).

Como a força de trabalho jovem da cidade de Indaiatuba vivenciou esta experiência? Que forças tiveram que mobilizar para garantir o direito ao trabalho? Esta pesquisa busca analisar o processo de trabalho na forma como os trabalhadores o apreendem e o vivenciam no cotidiano de trabalho.

3.3.2 - INTEGRAÇÃO

Procurou-se seguir o caminho que o trabalhador percorre passando pela seleção, integração até chegar na linha de produção do “trabalho direto que agrega valor” propriamente dito, na medida em que essa é a trajetória da construção da colaboração e das formas de resistência. As técnicas serão mencionadas à medida que se fizer necessário para esclarecer o discurso.⁸

Para a seleção dos operadores da Toyota em Indaiatuba, foi contratada uma agência de empregos, que recebia os currículos e os remetia para a empresa. Este processo era iniciado com a aplicação de provas de conhecimentos gerais para os candidatos, que eram feitas na empresa.

“O processo de seleção foi bastante árduo nessa primeira turma. Nós ficamos um sábado inteiro fazendo provas de português, matemática, conhecimentos gerais e psicotécnico. Foi

⁸ Durante as entrevistas, foi comum, ao se fazer uma pergunta sobre as técnicas, (*just in time, andon*, por exemplo) as respostas virem com explicações sobre os movimentos no trabalho, sendo representados para melhor entendimento. Era comum também o medo de serem identificados e a raiva da empresa. Um dos entrevistados fez a seguinte

puxado! Tinha aproximadamente dois mil currículos. Na primeira peneira ficaram uns quinhentos. Atualmente eu nem sei se está sendo feito pela agência, ou se a Toyota mesmo está fazendo o processo de seleção. A maioria das pessoas que entra hoje é por indicação, ou coisa assim. Hoje as provas foram descartadas. Parece que eles foram seguindo outro estilo. O treinamento passou a se chamar integração e passaram a fazer como as outras empresas que admitem por indicação".(Leôncio - Expert (EX)).⁹

Inicialmente a integração demorava dez dias. O sistema Toyota era apresentado em vídeo, mostrando o que é feito, descrevendo o processo de trabalho, analisando o produto. Neste sentido, temos o seguinte depoimento:

"A importância do produto, a qualidade que o produto tem no mundo e que nós devemos atingir. Na integração nós ficamos sabendo também da intenção da Toyota, que é manter esse nível mundial para que o produto continue competitivo, e da importância da qualidade que você tem que ajudá-la a manter." (Leôncio – EX)

Na época das primeiras turmas, a produção estava com um ritmo mais lento e a integração tinha a duração de uma semana. Depois, quando o ritmo ficou mais forte, o período da integração foi reduzido e o trabalhador ia logo para a produção, o que não significa dizer entrar logo para trabalhar no processo. Dependendo do processo, o primeiro mês é para estudar a cartilha de procedimentos para conhecer o

declaração: "O meu sonho é ver uma manchete bem grande, estampada num grande jornal, dizendo o que a Toyota faz com os trabalhadores".

⁹ Expert (EX) é uma denominação da nova hierarquia da empresa, estruturada a partir da reorganização da empresa na década de noventa como relatado por Shimizu (1999). Corresponde à primeira promoção do operador multifuncional, é uma espécie de líder de equipe. Na seqüência desta pesquisa, esperamos oferecer uma descrição mais clara sobre esse trabalhador.

processo, passo a passo. Na maior parte do segundo mês, o trabalhador fica observando. A partir dessas etapas, é elaborado um quadro de treinamento que é preenchido à medida que o aprendiz avança na linha, que é também chamado pelos trabalhadores de matriz de capacidade.

“Quando nós fizemos integração, foi passado que a Toyota era um paraíso. Que nós gostaríamos da empresa e iríamos querer nos aposentar lá. Porque a empresa era sólida e garantia pra gente uma perspectiva de vida. Foi passando o tempo todo, e a gente viu que não era tudo aquilo. Começamos a nos questionar.”
(Luis, operador multifuncional).

Há também a exibição do filme “Tempos Modernos”, para esclarecer que o trabalho repetitivo provoca acidentes e Lesões por Esforços Repetitivos (LER), e que essas doenças deverão ser evitadas. Segundo a empresa, o meio de evitar acidentes e doenças é a rotação de tarefas. Assim, pensando no ‘bem-estar’ do trabalhador, entra em cena a produção da aceitação da polivalência que é inevitável. Segundo informações do Senhor Leôncio (EX): *“Durante os dias de integração você aprende que vai ser feito isso. Existe a preocupação de não deixar a pessoa no mesmo processo por muito tempo, para evitar esse tipo de problema”.*

A idéia de rotação de tarefas (ou polivalência, ou multifuncionalidade), com um trabalhador operando várias máquinas de mesmo tipo, que causa estupefação ao iniciante na compreensão do toyotismo, é difícil de aceitar, mas se existiu, certamente não é adequada. Pode até ser apropriada para algum estágio de montagem de uma fábrica, mas pelo visto não é adequada na continuidade de seu aperfeiçoamento. Ohno já indicava que o mesmo trabalhador pode passar uma jornada torneando, furando, prensando e soldando e se

deslocando por várias máquinas diferentes buscando superar a velocidade exigida. Portanto, a rotação de tarefas compreende muito mais esta noção de ter a capacidade de operar em várias máquinas de processos diferentes, do que a operação em várias máquinas do mesmo tipo.

É de Ohno a seguinte afirmação:

“No sistema japonês um operador possui um espectro mais amplo de habilidades. Ele pode operar um torno, lidar com uma furadeira, e também fazer funcionar uma fresa. Ele pode até soldar.(...) Os operadores participam na construção de um sistema total na área de produção. Dessa forma o indivíduo pode encontrar valor no seu trabalho”. (Ohno,1997:34-35).

3.3.3 - GINÁSTICAS LABORAIS

A importância deste item se justifica por revelar o procedimento da empresa para prevenir acidentes, conhecido como “zero-acidente”. Tal procedimento, ao requerer que o trabalhador inclua em sua rotina as ginásticas laborais, responsabiliza-o pela segurança nos locais de trabalho. Conforme indicado no Manual de Integração:

“(...) A variedade de processos existentes dificulta a execução de atividades de segurança e saúde existentes que se apliquem a todas as situações. A Toyota sabe que é necessário que essa diversidade de atividades esteja corretamente adequada às características de cada trabalho. (...)

Os acidentes são causados, normalmente, por uma combinação de fatores relacionados com os seres humanos e os equipamentos. (...) O lado humano é dividido em duas categorias. Primeiro, antes do trabalho começar e durante os intervalos, os

colaboradores praticam exercícios de alongamento no local de trabalho, para reduzir a tensão e a fadiga. Em segundo lugar, os empregados são motivados a participar, após o trabalho e nos dias de folga, de atividades esportivas, que os mantêm em forma.

(...) Estamos certos de que as medidas de segurança e saúde postas em prática pela Toyota, também podem ser utilizadas no seu país. Portanto, esperamos que você recorde nossa conversa de hoje e aplique estes conceitos no seu próprio local de trabalho.¹⁰

No Japão, de acordo com Satoshi (1985:10), são comuns as cenas dos trabalhadores no pátio da fábrica, alegremente, como se fossem um pelotão do exército, cantando o hino da empresa – o que tanto extasiava os visitantes, impressionados com o sentimento de integração demonstrados por estes trabalhadores. Porém, o autor afirma que tais cenas nada têm de espontâneas, mas são a mera repetição de um ritual programado pela empresa, utilizando, na maioria das vezes, aparelhos de ampliação sonora, incitando a lembrança do hino, enquanto os trabalhadores atuam como *play-back*.

Na Toyota de Indaiatuba, o ritual não é tão espetacular e nem tão facilitado por procedimentos da empresa, mas revela a mesma exigência de adesão do trabalhador a uma *proposta de domesticação do corpo e da mente*. Isto é realizado através das ginásticas laborais, duas vezes ao dia, por cinco minutos antes da primeira e da segunda parte dos turnos.

A justificativa da empresa para tais procedimentos, é de que ajudam a prevenir acidentes, e assim sendo, ela está preocupando-se com a saúde dos trabalhadores. Então, todos os dias, todos os

¹⁰ Caderno de segurança no dia-a-dia. In: MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA.

operadores multifuncionais, os trabalhadores da produção, são obrigados a fazer as ginásticas laborais, para prevenir acidentes de trabalho.

Porém, é importante atentar para a informação de que para qualquer alongamento básico é necessário um tempo de dez minutos. Portanto, é pelo menos polêmico o benefício deste procedimento sobre o corpo dos trabalhadores, sua destreza, elasticidade ou força. E não é esse, realmente, o efeito esperado. Entretanto, pode contribuir para criar uma mentalidade favorável à concentração no trabalho, evitando distrações e fantasias. Por esse meio os acidentes podem realmente ser evitados, porque impele o trabalhador a se concentrar mais no seu trabalho.

As ginásticas laborais são fonte de resistência do trabalhador que quase sempre se acha “um bobo” de participar “daquilo lá”, que eles acham que “não serve para nada”. Porém continua um recurso válido para a empresa reafirmar a sua autoridade, a sua “especificidade oriental” e para avaliar a adesão dos trabalhadores. Alguns deles se acham “ridículos” e só fazem as ginásticas laborais porque são obrigados. É mais uma das formas de subjugar o corpo, que pode ser vista como uma forma de racionalização que constrói a predisposição a um tipo de trabalho que exige o máximo das capacidades corpóreas e psíquicas, portanto, sem prazer e sem aceitação.

Ao findar a ginástica laboral, os trabalhadores seguem, organizados em grupos de acordo com o setor de trabalho, que pode ser o mesmo da produção do carro: funilaria, pintura e montagem.

Continuando essa análise, privilegiaremos a descrição de algumas técnicas identificadas pelos trabalhadores entrevistados¹¹, alocados nos diversos setores produtivos da Toyota de Indaiatuba.

3.3.4 - POLIVALÊNCIA

Armando de 21 anos, é um operador multifuncional arredo, controlado, só responde o que quer, está prestes a ser promovido a EX, pediu para não ser identificado em nenhum momento, disse que quando terminar a faculdade vai trabalhar na área, na Toyota ou fora dela¹².

“Eu revezo. De duas em duas horas, estou trabalhando em um local diferente. Agora que a minha matriz de capacitação está completa, posso fazer inspeção de funilaria, pintura, montagem, faço teste de desempenho de freios, dirigibilidade e inspeção final. O controle de qualidade é uma área que abrange a fábrica inteira, então não dá pra falar como funciona. Por exemplo, a inspeção da funilaria é só uma porta, na saída tem umas lâmpadas e a gente faz a inspeção lá. Não tem uma área nossa mesmo (da qualidade). A gente trabalha no meio da funilaria, no meio da montagem. Tem um cara na funilaria e outro na pintura. Terminou a tarefa de funilaria, o inspetor de qualidade vai lá e checa. Terminou a pintura, o cara vai lá e checa”.(Senhor Armando).

Portanto, se de acordo com Ohno, no sistema japonês um operador possui um espectro mais amplo de habilidades, o que ele não revela é que o operador multifuncional além de ter este treinamento, ele de fato opera três ou quatro máquinas de processos diferentes, num

¹¹ A maioria dos entrevistados pediu o anonimato, portanto usaremos nomes fictícios para identificá-los.

¹² A maioria dos entrevistados sabia que dar informações sobre a empresa seria “pôr a cabeça a prêmio”.

ritmo próximo à plena capacidade física, como parte de sua tarefa diária. Em outras palavras, ele não somente tem essas habilidades, como é treinado para isto, quando realmente realiza este trabalho diário. No caso do inspetor de qualidade (Armando), ele inspeciona a funilaria, a pintura e a montagem – ou seja, ele “roda” a fábrica inteira.

A existência do inspetor de qualidade pode parecer contraditória com a descrição da polivalência, pois essa operação deveria estar incluída no saber do operador multifuncional. Porém, de acordo com vários depoimentos coletados, há evidências da existência de um grupo de trabalhadores multifuncionais que conferem cada etapa da produção. Embora não haja um grupo fixo exclusivo da funilaria, outro da pintura, outro da montagem, é mais indicado afirmar que existem dois grupos de operadores multifuncionais que trabalham na inspeção de qualidade: a um desses grupos pertencem aqueles operadores que “rodam” a fábrica inteira, tendo competência para avaliar o produto do trabalho de cada grupo.

Há, também, um outro grupo encarregado de fazer a inspeção na ponta final da produção, quando o veículo está pronto para os testes finais, incluindo nas suas competências o testes de dirigibilidade, para só então liberar o novo carro.

A existência da inspeção de qualidade pode ter vários significados. Que a polivalência está em um estágio que não incorporou totalmente a responsabilização pela qualidade ao saber operário. Que as descrições da polivalência não podem ser generalizadas dependendo do nível de aprofundamento que exista em cada planta produtiva. Ou ainda que a idéia de polivalência é uma construção típico-ideal que não existe de forma pura em nenhuma empresa que a introduza. O certo é que não existe um departamento de qualidade, ou um cargo diferentemente remunerado de inspetor de qualidade, como estão presentes nas típicas

empresas fordistas. Não consta nas Carteiras de Trabalho o registro do cargo de inspetor de qualidade, o que torna quase impossível a comprovação desta experiência. Todos os inspetores são operadores multifuncionais que ganham o mesmo salário, são horistas e podem ser promovidos a EX.

Para o que concerne a esta pesquisa constatou-se que a polivalência continuou sendo um ideal buscado pela empresa, que investe numa mentalidade propícia à sua aceitação desde a fase de seleção do trabalhador. Nesse sentido, a polivalência seria também a agregação de tarefas, inclusive as de manutenção e limpeza do lugar de trabalho e a conservação de máquinas, além da responsabilização pela realização das cotas de produção. Essa descrição sumária pode indicar o significado daquilo que Ohno descreve como um componente do toyotismo que faz “o trabalhador possuir um espectro mais amplo de habilidades”, tornando o trabalhador um operador multifuncional.

Porém, o que é apresentado para o operador na fase de sua integração, é que a multifuncionalidade se realiza como procedimento para promover a segurança e evitar acidentes decorrentes de esforços repetitivos. Trata-se do início da preparação ideológica que predispõe à aceitação da realização de muitas tarefas como parte da mudança no conteúdo do trabalho. É interessante acentuar que o discurso da polivalência, ao oferecer para o trabalhador mais segurança, contém implicitamente a responsabilização por acidentes de trabalho, conforme narrativa do senhor Leôncio:

“Na integração você aprende o porquê da multifuncionalidade, que é uma mudança de postos com relação à sua segurança. Fala também bastante sobre as melhorias contínuas - kaizen. Eles falam sobre kaizen incansavelmente. Melhorias contínuas na Toyota são a lei! A gente não consegue

assimilar muito bem, porque é só uma introdução e uma novidade”.

É importante ressaltar que a polivalência não se expressa somente pela ampliação das habilidades do trabalhador. Ela também se revela no *layout* do modelo de produção da Toyota que, substituindo o tradicional da linha fordista, opera não mais como linha de montagem, mas como “U” de montagem.

“As fábricas japonesas desenvolveram um sistema de arrumação física diferente do convencional, alinhando as máquinas dentro do ‘LAYOUT’ POR LINHA DE PRODUTO (sic). Como conseqüências foram reduzidos os tempos de processo e o estoque intermediário entre duas operações sucessivas. Para implantar um ‘layout’ por linha de produto é preciso desenvolver um estudo profundo de engenharia industrial, no sentido de balancear as operações. A eliminação de gargalos e tempo de espera entre operações permitiu dar maior continuidade ao fluxo do material em processo. Neste tipo de ‘layout’ foi possível um só homem operar mais de uma máquina. (...) objetiva adequar a fabricação para atuar com um número cada vez menor de operadores.”¹³

Em Shimizu (1999) temos este *layout* em “U”, onde há três operadores e três “ilhas” de máquinas. Numa ilha havia três máquinas, na segunda, no meio do *layout*, havia quatro máquinas e na terceira havia três máquinas. Ao ser apresentado a este *layout*, o operador Ângelo, além de não questionar a existência do modelo de linha em “U”, ainda exclamou:

¹³ Caderno *Just In Time*, p.08. In: MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA.

“Isso! Isso é rotação de tarefas e esses três operadores se revezam de modo que alguém sempre descansa do trabalho mais rápido na ilha de quatro máquinas, indo para a ilha de três máquinas”.

Na fábrica em questão a polivalência é identificada como treinamento em várias operações do mesmo processo e revezamento em máquinas que exigem operações diferentes para funcionar. Com o depoimento do operador Ângelo, temos que a polivalência na atividade de inspeção é revelada não só através das diferentes habilidades do trabalhador, como também na planta da fábrica. No processo da pintura, a polivalência combina-se com a intensificação do trabalho e o prolongamento da jornada, como está explícito na seguinte afirmação, do senhor Luís:

“Como a pintura era o processo mais demorado da produção(...). Por exemplo, quando a produção era para ser de 30 carros diários, nós da cabine pintávamos sessenta, porque nós pintávamos duas vezes cada lado do carro e também éramos obrigados a fazer hora extra. Quando eu trabalhei na cabine não tinha um dia que eu não fizesse hora extra”.

No setor de pintura, além de repetir a dureza do trabalho sobre a polivalência, o trabalho é acrescido da insalubridade e de movimentos repetitivos que exigem ainda mais a “plena capacidade do trabalhador”, seja ela física ou mental, de acordo com o mesmo operador.

“O ambiente da cabine é carregado de poluentes que evaporam da tinta e ficam suspensos no ar. Fora que eu trabalhava de um lado do carro enquanto o outro rapaz pintava do outro lado. Eu jogava tinta nele e ele jogava tinta em mim, o dia inteiro”.

Em outras palavras, o trabalhador faz gestos diferentes a cada ciclo de trabalho, e repete estes ciclos – esta é uma outra face da polivalência. Então, é possível concluir que a polivalência não elimina os gestos repetitivos, ela concentra mais gestos como parte de uma “tarefa”, e repete o ciclo, como sugere a narrativa do operador multifuncional Leôncio:

O pessoal do resto da fábrica, tinha um takt¹⁴ de 10 a 12 minutos, o meu era de 5 minutos para pintar o carro inteiro. Aí acumulava trabalho. Duas mãos de verniz em cada carro. Eu pegava o lado direito o outro pegava o lado esquerdo. Passava um carro atrás do outro a cada cinco minutos como naquele filme “Tempos Modernos”. Além disso, tinha aquele carrinho para aplicar verniz no teto do carro. Era um carrinho manual que além da gente pintar o carro, naquela correria, ter que apertar o botão para dentro do carro, ainda tinha um carrinho que a gente tinha que puxar pra pintar o teto. Pintava a porta, pintava a frente, aí puxava aquele carrinho lá de trás, subia na escadinha, pintava o teto, aí empurrava o carrinho. Isso em cinco minutos! Como um robô! Olha só a filosofia deles: a gente tinha que acompanhar um robô! Se a gente atrasasse 15 segundos que fosse, e a japonesada estivesse por perto, era chamada na certa!”

Seria o caso de indagar, considerando esse ritmo, esse tempo, e a repetição de ciclos de produção compactados com essa multiplicidade de tarefas, se as promessas da empresa, feitas durante a integração do trabalhador, - de que a polivalência reduz o risco de acidentes - são cumpridas. Por outro lado, recordando a elaboração da empresa de que o método Toyota é uma verdadeira filosofia e que suas técnicas (*kanban*,

¹⁴ Corresponde ao “ritmo do mercado”, conforme veremos a seguir.

Just In Time, kaizen, etc.) são princípios, tornando necessário incorporar um “pensamento enxuto” sugerido pela produção enxuta, o senhor Ângelo oferece uma possibilidade de tradução da perspectiva do trabalhador, quando exclama: *“Olha só a filosofia deles: a gente tinha que acompanhar um robô!”*.

3.3.5 - TAKT

A questão do tempo e o controle sobre o mesmo é tão importante no SPT, que a empresa produz o conceito de *takt*, baseado na idéia de uma cadência que relaciona todas as fases de produção de valor.

No Manual de Integração da Toyota do Brasil lê-se assim :

“A palavra TAKT vem do alemão e significa batuta usada por um regente de orquestra. O tempo do TAKT é um número mágico, pois corresponde ao ritmo do mercado e que todos na empresa devem viver em função desse número. Assim como a batuta do maestro oscila do andante ao crescendo, o TAKT do mercado muda constantemente e o local de produção deve responder adequadamente. Se os processos excedem o tempo de TAKT, o resultado será uma escassez de produto, se os processos são mais rápidos, ocorrerá um excedente. Quando o tempo de TAKT é adequadamente observado, o local de produção se movimenta no mesmo ritmo do mercado.”¹⁵

Continuando na elucidação do conceito de *TAKT*, o Manual da Empresa acrescenta o conceito de tempo de ciclo, na forma como segue:

“O tempo de takt é uma figura retórica que nos diz quanto tempo é necessário para fazer o produto em cada processo. O

¹⁵ Caderno *Just int time*, p. 3. In: MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA.

tempo de ciclo, por outro lado, é o tempo real que cada operador leva para concluir a operação. A idéia do Sistema de Produção Toyota – TPS é aproximar o tempo de ciclo o máximo possível do tempo de takt.¹⁶

Considerando que o tempo de *takt* é tão importante para a gestão da produção, é de se esperar que a empresa acompanhe rigorosamente as unidades vendidas e que tenha conhecimento preciso sobre os intervalos de venda, para assim determinar o *takt*. Estes intervalos são comunicados para a fábrica, que tenta elevar as cadências do trabalho e reduzir os movimentos no tempo do ciclo da produção de cada operação, de modo a garantir que, a cada intervalo do tempo de venda, a fábrica produza uma nova unidade.

Em outras palavras, tem-se um tempo de *takt* que equivale ao ritmo do mercado e, por outro lado, tem-se também o movimento na linha de produção tentando reduzir o seu próprio tempo, através das sugestões das melhorias contínuas. Dessa forma, os dois tempos devem coincidir para que haja sincronização da produção com a demanda e assim operacionalizar o conceito de *Just In Time*.

Mantendo a metáfora da batuta do regente, se esta “mágica” pode existir, ela é o resultado do esforço físico e intelectual do trabalhador para realizar a produção no intervalo das vibrações provocadas pela batuta de um maestro. Nunca é demais repetir que várias operações formam um processo, regido pela batuta de um operador multifuncional, a cada fração de tempo. Os operadores multifuncionais assimilaram essa concepção de tempo: “no início quando eu entrei na Toyota, meu *takt* era de 17, depois passou para 13 minutos.” (Leôncio).

¹⁶ MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA.

Trata-se da operacionalização do conhecido conceito da produção puxada pela demanda, que é um tipo de gestão da produção pela revenda. Entendido deste modo, o ritmo do mercado é que determina o ritmo da produção, e não a apropriação das melhorias de *kaizen*, embora ambos contribuam para os rigores do trabalho polivalente. Fazendo um exercício de especulação livre, imaginemos o efeito que uma campanha de marketing bem sucedida ou quedas no preço de revenda teriam sobre o ritmo de trabalho na fábrica.

O confronto entre o conceito de *takt* e sua aplicação, permite entender o trabalho na fábrica, no que tem de combinação entre trabalho morto, trabalho vivo, trabalho manual, trabalho intelectual, bem como a sua articulação com o trabalho imaterial das agências de pesquisa, dos institutos de opinião, das tecnologias informacionais e comunicacionais que trabalham na realização das mercadorias, na modificação das preferências, na delimitação do campo das escolhas. Assim, a articulação do trabalho organizado sob a égide do toyotismo, expressa a integração entre a produção e a circulação de mercadorias, entre trabalhadores e consumidores. De acordo com Antunes:

“Portanto, em vez de substituição do trabalho pela ciência, ou ainda de substituição da produção pela informação, o que se pode presenciar no mundo contemporâneo é uma maior inter-relação, uma maior interpenetração entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e as de serviços, entre as atividades laborativas e as atividades de concepção, que se expandem no contexto da reestruturação produtiva do capital. O que remete ao desenvolvimento de uma concepção ampliada para entender a forma de ser do capitalismo contemporâneo, e não a sua negação.” (Antunes, 1999:134).

Desde que a Toyota do Brasil se instalou em Indaiatuba, as melhorias contínuas tiveram por efeito fazer a produção aumentar de 18 para 42 carros diários, sem mudar o número de trabalhadores. O *takt* se modificou: de 17 passou para 13, caiu para 12 oscilando para 10 minutos. A expectativa é a de que, com a entrada em operação dos processos inaugurados com a ampliação da fábrica, incluindo novas contratações a partir de março/2002, o *takt* desça para 4,5! A tendência é este número se igualar com o do realizado no Japão, que é de 1 minuto para cada carro.

Isto significa o crescimento de gestos repetitivos pois que, quanto menor for o tempo de *takt*, menor a quantidade de operações que cada operador executará, embora admita-se a concentração de tarefas por processos, seja qual for o tempo de *takt*. Significa também que a cada quatro minutos e meio um novo carro será produzido no Brasil e vendido para o mercado local ou internacional.

Para ilustrar o significado da redução de um minuto no *takt*, propomos o seguinte raciocínio: a jornada é de 7 horas e vinte minutos, totalizando quatrocentos e quarenta minutos. Com um *takt* de 13 minutos, a produção é de 33,8 carros. Se o *takt* for de 12 minutos a produção sobe para 36,6 carros diários, com um ganho de 2,8 carros, o que é muito pouco. Mas se esse valor for multiplicado por uma semana de cinco dias, teremos 14 carros a mais (sem hora extra!), o que já justifica os acidentes e lesões e a emulação entre os trabalhadores, resultado das reduções de tempo já extremamente estreito de produção. Por outro lado, o que também é significativo na redução do *takt* em um minuto, é que a cada doze carros produzidos, é produzido, também, o tempo para fazer o décimo terceiro carro, "totalmente de graça".

Para tornar mais clara essa afirmação, propomos o exemplo a seguir. Se um carro é produzido a cada treze minutos, dez carros são

produzidos a cada cento e trinta minutos. Porém com a redução em um minuto no tempo de produção, os mesmos carros seriam produzidos e ainda sobriam dez minutos, que não dariam nem para produzir outro carro. Porém, considerando a produção de doze carros, ao fim da produção terão sido liberados doze minutos necessários à fabricação de um novo carro. Nesse sentido, é apropriado afirmar que as melhorias contínuas podem ser entendidas, também, como uma técnica para produzir o tempo em que é realizado o trabalho excedente. Sendo assim, não se trata somente de redução de tempos mortos, poros na linha de produção, ou da localização de tempos ocultos como desperdícios que devem ser eliminados, mas da produção do tempo excedente para a produção de valor, que a organização pode planejar.

Em outras palavras, as melhorias contínuas incorporadas pelo trabalhador, demonstrando motivação, produzem o tempo do trabalho excedente, não pago, que é apropriado sem contrapartidas em salários ou bônus. Por isso é tão importante para a empresa que o “trabalhador encontre valor no seu trabalho”, conforme expressão cunhada Ohno, para que ele se empenhe cada vez mais e não vislumbre retornos materiais.

De outro modo a produtividade depende da competência intelectual dos trabalhadores, já que são eles que sugerem as melhorias contínuas. Depende, também, da intensidade e da qualidade do trabalho integrada à força combinada da fábrica.

Essas qualidades do trabalho enquanto competência, intensidade e qualidade estão presentes na seguinte afirmação do operador multifuncional:

“Quando eu trabalhei na inspeção da montagem o takt já estava baixando para 12 minutos. Eu trabalhava num espaço que

dava mais ou menos uns dez metros, demarcado por uma cor pintada no chão. A gente só pode se movimentar ali em cima. O carro entra lá no início da faixa, e tenho uma seqüência para seguir. Ele vai passando e eu vou seguindo o carro, olhando e conferindo os defeitos, marcando na prancheta que está na minha mão com uma lista de checagens, e o carro caminhando, e eu estou acompanhando ele e estou olhando e checando o carro, riscando os itens checados à medida que eu olho: 'tem, não tem...' Aí eu olho o pneu, a marca do pneu. Eu vou checando.... Depois eu faço a checagem da montagem – me abaixo e pressiono a frente do carro.

Eu dou uma primeira volta e vou fazendo esse trabalho até a frente, onde deixo a folha de especificação em cima do pára-brisa. Depois dou uma volta em sentido contrário para inspecionar a outra parte. Eu coloco a luva, e vou batendo no pára-choque. Me agacho para olhar o farol. Levanto e olho o capô. Eu continuo conferindo, me abaixo para olhar a porca da roda, me levanto para olhar o pára-brisa e se tiver algum problema eu sinalizo. – Espirrar? Aí o defeito passa.

Nesta mesma faixa de trabalho demarcada no chão, há também um outro inspetor de qualidade da pintura que está fazendo o trabalho de identificação de problemas na pintura e sinaliza para outro operador da pintura realizar os reparos, do outro lado. Ele também tem 13 minutos para fazer tudo isso, porque já vem vindo outro carro ali. Acontece de travar, porque no final da esteira tem um sensor que, se a roda do carro estiver ali no final do tempo demarcado, ele pára. Se o processo atrasa 1 ou 2 segundos, o carro pára e acende uma luz vermelha em um painel localizado acima do seu setor, escrito assim: ATRASO! E aí

toda a linha de produção pára. Todos ficam sabendo que você não cumpriu o tempo. O EX também pode vir perguntar o que está acontecendo". (Armando, operador multifuncional).

Segundo este relato, para fazer seu trabalho esse operador dá duas voltas em torno do carro e enquanto anda com uma prancheta na mão ele examina, olha, lê, risca, se abaixa, confere partes do carro, põe prancheta, tira prancheta. Sempre atento à luz vermelha, colocada ao alto, enquanto o carro se movimenta em direção à outra estação de trabalho, e outro carro vai entrando para que as operações possam recomeçar. O encarregado e os EXs observam de perto. Este relato é uma síntese que permite visualizar a organicidade que o toyotismo pode alcançar, em que as várias técnicas estão aliadas para conseguir o efeito desejado.

3.3.6 - KAIZEN

De acordo com o Manual de Integração da Toyota, *kaizen* significa o seguinte:

"O sistema de melhoria contínua, também conhecido como KAIZEN, é uma estratégia para o sucesso competitivo. A idéia do KAIZEN é uma filosofia japonesa aplicada à administração de negócios, produção etc. Apesar de ser uma expressão usual no Japão para indicar melhoria. KAIZEN da balança externa. KAIZEN da saúde. Mas a essência do KAIZEN é simples e direta: KAIZEN significa melhoria. KAIZEN significa melhoramento contínuo, envolvendo todos. KAIZEN aplicado na empresa é um processo contínuo, de melhoramento técnico, processual, humano, que envolve todos os níveis hierárquicos da empresa. A filosofia KAIZEN afirma que nosso modo de vida – seja no trabalho, na

sociedade ou em casa – merece constantemente ser melhorado. KAIZEN é uma filosofia de vida.¹⁷

Estas melhorias podem ter significados diferentes, para os trabalhadores, daqueles promovidos pela empresa. Segundo o Manual de Integração, “é um sistema de melhoria contínua, envolvendo todos e uma estratégia para o sucesso competitivo”, é também, um “investimento em pessoas”, porque promete melhoramentos no *status quo*, como resultado dos esforços contínuos.

Tal definição propicia uma falsa apreensão do significado real do *kaizen* por parte do trabalhador, pois ele faz sugestões com o objetivo de melhorar o seu trabalho, e a empresa examina estas sugestões buscando elementos que resultem na diminuição de custos. Acaba havendo dissonâncias de significado. Para visualizar melhor um desses significados, de acordo com o Manual de Integração, tem-se que:

“Pode-se realizar kaizen nas instalações considerando máquinas, materiais, layout; assim como na produção eliminando o excesso de produção. A melhor maneira de se praticar o kaizen é através de pequenos grupos e planos de sugestões: círculos de kaizen e planos de sugestões. (...).

*O kaizen causa os seguintes efeitos: 1. As pessoas entendem as questões reais mais rapidamente; 2. Dá mais ênfase no planejamento; 3. Encoraja-se a maneira de pensar orientada para o processo; 4. As pessoas se concentram nas questões mais importantes; 5. Todos participam da criação de um novo sistema.”*¹⁸

¹⁷ Caderno kaizen, p.2, In: MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA..

¹⁸ Caderno de TQC, p.7. In: MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA.

Para a empresa, *kaizen* é uma “filosofia de vida”, é um conceito que envolve outras técnicas¹⁹. O que significa dizer que envolve todos os conceitos chaves do toyotismo, na forma como são apresentados no manual. Deve ser considerado em sua abrangência não só no trabalho, mas também na esfera familiar, melhorando constantemente o modo de vida.

“Nenhum dia deve passar sem que algum tipo de melhoramento tenha sido feito em algum lugar da empresa. Para mexer nos processos é necessário nos orientarmos para as pessoas e aplicarmos o kaizen dirigido a seus esforços. O melhoramento do processo exige: disciplina, senso de equipe, gerenciamento do tempo, desenvolvimento de habilidades, senso de sistema, comprometimento (participação e envolvimento), moral, habilidades de comunicação, participação no processo decisório em grupo, negociação, administração de conflitos e sensibilidade para entender as pessoas.”²⁰

O desenvolvimento dessas competências é um verdadeiro processo educativo indicando princípios éticos tão elevados, que se torna quase impossível a sua realização. Mas essa via pode funcionar como um instrumento auxiliar de conformação do consenso que orienta a realização das metas de produção da empresa. Assim, conforme o Manual de Integração, tem-se que:

“A ênfase é o processo. O processo produtivo. As relações que agregam valor. Precisamos de liderança que apoie e estimule esforços para melhorar a maneira como as pessoas fazem o seu

¹⁹ As outras técnicas envolvidas são: Plano de Sugestões, Jidoka, o trabalho em equipe etc.

²⁰ MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA.

trabalho. Uma liderança voltada ao longo prazo, que lide com mudanças comportamentais. Uma liderança que gerencie mudanças.”

Sendo assim, pela abrangência e pretensão desse receituário, questiona-se se o *kaizen* funciona mesmo, tal é o nível de exigências feitas. Apesar de sua funcionalidade, no Manual de Integração Toyota são indicadas as qualidades exigidas para o trabalhador que pode participar do *kaizen*, e nesse sentido o Manual fornece pistas inéditas sobre o perfil do operador multifuncional que a empresa busca:

*“É necessário adotarmos menos especialistas do tipo “experts” e mais generalistas. Pessoas que têm formação mais ampla, que percorrem a organização em todos os seus meandros. Quando eles chegam a um certo nível, têm uma visão global, conhecem um pouco de tudo, e são quase que “especialistas em generalidades”. Precisamos procurar desenvolver pessoas que conseguem pensar nos objetivos, tendo uma visão mais ampla e conseguindo entender o inter-relacionamento das partes de uma organização. Pessoas com visão global e fidelidade à empresa”.*²¹

Embora tendo participado do processo de integração da Toyota, onde foram colocadas todas essas definições do *kaizen*, o operador multifuncional Eduardo, há dois anos na empresa, tem uma outra visão:

*“Eu acho que essa é a mentalidade: se fizer *kaizen* corre o risco de haver demissões. Porém, se você é encarregado e consegue fazer um *kaizen* que vai diminuir de cinquenta para trinta o número de trabalhadores, você está feito, vai ser cada vez*

²¹ MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA. Caderno *kaizen*, p.3.

mais reconhecido. Mas se você não é encarregado? Então parabéns, você será promovido com certeza!!! O kaizen é para mandar gente embora.” (Eduardo, operador multifuncional - demitido).

Outro operador também reitera a dinâmica do kaizen:

“O cara fala pra você: ‘O kaizen é bom. Se você fizer um kaizen, teu chefe vai te apoiar’. Ele já está treinado para isso e vai passar pra frente. Só que às vezes você vai fazer um kaizen que custa, vai mexer com alguém do outro setor. Aí você vai lá, faz o kaizen todo inocente. Aí o cara boicota o seu kaizen. Eu já vi kaizen assinado sumir da mão do cara. Tem um prêmio simbólico de cinco reais para estimular a pessoa a fazer.” (Senhor Elias).

A descoberta de que a produção pode ser feita com menos trabalhadores nem sempre pode significar dispensa de pessoal. Em situações de crescimento da demanda pode servir também para aumentar o ritmo de trabalho e fazer produzir mais quantidades, com o mesmo número de trabalhadores. Um exemplo dado por Ohno (1997): se 100 peças eram produzidas com 10 homens e oito homens podem produzir a mesma quantidade com as melhorias adotadas, então havia uma capacidade desperdiçada de 25%. Os 10 homens vão produzir 125 peças, depois das melhorias.

“O sistema Toyota de produção revela claramente o excesso de trabalhadores. Por causa disso, alguns sindicalistas têm suspeitado de que se trata de um mecanismo para despedir operários. Mas não é esta a idéia”. (Ohno, 1997:37).

Por outro lado, o senhor Elias relatou o seguinte episódio:

“Um dia nós apresentamos uma sugestão de kaizen, o supervisor avaliou e disse ‘Isso aqui vai demitir gente, não vou passar para frente’. Nós ficamos agradecidos. Passados uns dias, pressionando por resultados ele disse: ‘Vamos tomar cuidado, eu sei que tem gente demais aqui’. Ele podia pressionar à vontade!”

As contribuições de melhorias contínuas do *kaizen* são usadas de algum modo pela empresa, de acordo com o operador e os sindicalistas. Mesmo que Ohno tenha negado, as melhorias contínuas, por ínfimas que sejam, acabam por incidir nas operações que agregam valor diretamente, reduzindo décimos de segundo de cada vez, até que um operador seja liberado e as operações que ficavam a seu encargo sejam incorporadas pelos outros operadores do processo. Portanto, o *kaizen* – sugestões de melhorias contínuas –, serve para indicar os trabalhadores desinteressados, serve para localizar pessoal em excesso, sobrecarrega os operadores com novas tarefas, diminui o tempo - intensificando o trabalho, possibilita pressões de toda ordem. E tudo é feito envolvendo os operadores, já que é a partir de suas sugestões que se produz o tempo. Logo, as possibilidades de resistência, se houver, podem ser creditadas às ordens da empresa, que valoriza a sugestão dos outros colegas.

Na forma como é descrito pelos operadores entrevistados, o *kaizen* é um mecanismo de expulsão contínua de trabalhadores e de concentração de tarefas, que produz o medo do desemprego e a exaustão do trabalhador. Tal descrição aponta a Toyota do Brasil como descompromissada com relacionamentos pessoais, contradizendo o que está descrito no Manual de Integração a propósito do *kaizen*.

As melhorias de *kaizen* podem, também, significar dispensa de trabalhadores mesmo em mercados de demanda crescente. Conforme citado por Ohno (1997), em 1966, ele deu ordem para o chefe de seção

de motores produzir cinco mil motores e usar menos de 100 operários. Aproximadamente três meses depois ele tinha conseguido produzir a mesma quantidade com oitenta operários. “Não muito tempo depois 100 operários estavam produzindo 10 mil unidades”.

Além dessas dimensões que envolvem a realização do *kaizen*, de acordo com informações fornecidas pelos operadores, tem-se que uma vez feita uma sugestão pelo operador multifuncional ao encarregado, este a passa para o supervisor, que a encaminha aos outros níveis gerenciais. A aprovação é dada, juntamente com a autorização para constituir o grupo que vai realizar o *kaizen*. Muitas vezes quem fez a sugestão não é autorizado a participar das reuniões, que podem ser durante o trabalho, depois da jornada diária ou aos sábados, se forem necessários procedimentos em máquinas que precisem estar desligadas. Consta que nesses casos, há pagamento de horas extras.

“O círculo de kaizen consiste num pequeno grupo constituído de 6 a 12 funcionários. Atuando em uma mesma área, ligados pela mesma filosofia, eles se reúnem regularmente, de modo voluntário, para analisar problemas operacionais de seu local a seu nível de decisão usando a implantação de soluções, ou seja: o círculo de kaizen parte da premissa de que a melhor maneira de resolver problemas operacionais é utilizar a experiência, conhecimento e a criatividade de quem produz, inspeciona e testa o produto. Além disso foi difundida a mentalidade de produzir certo a primeira vez.”²²

Nessas reuniões, todos os participantes deverão apresentar e defender suas sugestões, verbalmente e por escrito, que podem ser divergentes desde que focalizem o objetivo do grupo. O grupo de *kaizen*

discute todas as sugestões apresentadas até chegar a um consenso sobre qual a melhor alternativa. Há sugestões que podem exigir até seis meses para serem concluídas. Essa sugestão para realização do *kaizen* deverá ser testada em todos os seus pormenores, os resultados devem ser escritos como uma folha de trabalho padrão, e por último encaminhada à gerência imediata que a remete aos outros níveis da hierarquia. Feito isso, o grupo se dissolve não sem antes ser mencionado nas reuniões do “chão de fábrica”, como exemplo, e dependendo da importância para a empresa, pode até ganhar como prêmio uma viagem ao Japão.

O grupo de *kaizen* é um espaço oferecido pela empresa onde é permitida a discussão, a divergência, a contestação, mas segundo regras que não são escritas pelos trabalhadores, e de acordo com o consentimento da Gerência, para pautas pré-determinadas. Sendo assim, uma das dimensões do *kaizen* é estabelecer um espaço vigiado para a emergência do potencial criativo dos trabalhadores canalizado para encontrar soluções aos problemas verificados na realização da produção.

A propósito do *kaizen*, Ohno aconselha a prática da gerência como a “arte da invisibilidade”, como uma alusão aos desperdícios de tempos ocultos. Porém, talvez o que permanece invisível é o que acontece com os operários enquanto esses ajustes são feitos, em relação à disciplina exigida pelo envolvimento contínuo com o trabalho e as implicações que possam resultar.

3.3.7 - ANDON

A identificação do *andon* é feita por Ohno como a “administração pelos olhos”, mas é Coriat (1992) que o interpreta, com a seguinte afirmação:

“O mestre japonês renova assim uma preocupação muito antiga e tradicional dos mestres fabricantes: poder a qualquer momento e visualmente exercer um controle direto sobre os empregados subordinados. E o que há de mais rápido e de mais direto do que o próprio olhar?... (...) e os famosos planos do panopticon, dedicados à prisão modelo, de onde um ponto permite tudo ver e tudo abraçar não são senão apenas transpostos de planos destinados primeiramente à arquitetura das manufaturas.”
(Coriat:1992:34)

E logo em seguida acrescenta:

*“E ‘administrar com os olhos’ é ainda um princípio de gerência que se respeita escrupulosamente em cada uma das usinas da Toyota Motor Company, assim como nas fábricas de seus principais fornecedores e empresas subcontratadas. Os padrões de operação são evidenciados a cada posto de trabalho. Basta levantar os olhos para ver o cartaz indicador do que se chama *andon* e que informa sobre o estado das linhas e dos problemas que aí se produzem eventualmente.”* (Coriat:1992:35)

Essas citações atestam a existência e a atualidade do *andon*, como uma das dimensões do exercício do controle no processo produtivo da Toyota, que não se utiliza de nenhum instrumento da moderna tecnologia informacional. Como parte da visibilidade necessária à “administração pelo olhar”, existe toda uma combinação de sinais, sejam eles luminosos ou não, como por exemplo: tarjas, cores de

bonés, pinturas no chão para demarcação espacial da mobilidade do trabalhador, sensores posicionados na linha de montagem para demarcar tempo etc. Esta técnica, conhecida como *andon*, permite um controle exato sobre o desenvolvimento da produção e sobre o coletivo de trabalhadores, a qualquer momento.

Embora os entrevistados desconheçam a denominação técnica do *andon*, mesmo porque não consta no Manual de Integração, ela é percebida pelos trabalhadores, conforme expresso pelo operador multifuncional Shimada, da seguinte forma:

“Os supervisores e encarregados estão sempre ali, olhando. O cara fica com a mão no bolso olhando de longe. Na fábrica tem sempre alguém te olhando atrás de uma caixa. Você percebe quando alguém tá olhando, comigo já aconteceu. Mas isso não é só aquela pessoa olhando você. Tem os senhores (cita os nomes de três hierarquias) que estão lá em cima e são os maiores. Lá em cima é um lugar que dá visibilidade. De longe eles sabem o que você está fazendo ali. Houve até um tempo em que eu fiquei com mania de perseguição. Se tiver dois ali na linha, o encarregado chega e diz: ‘o seu lugar é ali’, ou põe você para fazer revezamento. Eles usam uma faixa laranja e outra amarela que significa em treinamento para aquele operador, que a está usando. Se estiverem conversando significa alguma coisa do processo.”²³

Esse controle constante tem como objetivos: primeiro, controlar o trabalhador supervisionando o trabalho; segundo, promover –

²³ A técnica do *andon* é descrita como “controlar pelo olhar” o processo de produção. Porém, os operadores entrevistados a interpretam como “controlar pelo olhar” o trabalhador.

juntamente com o *kanban* - a operacionalização do conceito de *Just In Time*.

3.3.8 - ESTOQUE - ZERO

A produção *Just In Time* nem sempre significa produção sem estoques. Do que fomos informados pelos entrevistados, podemos afirmar que embora às vezes, o SPT seja denominado sistema de produção sem estoques, nem sempre é possível ou prático manter o estoque zero. Porém a quantidade de estoque é bem limitada, funciona como estoque tampão. O tempo de estoque tampão é variável. No processo de montagem do cinto de segurança, por exemplo, tem estoque por um dia. No processo da suspensão ou ar condicionado em que as peças são grandes, o estoque é de umas cinco peças. Se tiver problemas na pintura que pare a linha, a funilaria continua mandando os carros, e a montagem continua com a produção, com o estoque que a pintura tinha feito e era mantido como folga entre um processo e outro. Quando a pintura volta a funcionar, vai ser preciso que fazer hora extra para repor o estoque consumido durante a parada. A parada não pode ser muito prolongada porque o planejamento diário da produção tem de ser cumprido.

Se houve casos em que o planejamento não foi cumprido, não há registros. Dessa forma, pode-se afirmar que existe *Just In Time* mas com alguma folga entre um processo e outro, o que atualiza a conceituação do JIT das linhas de montagem, atribuídas a Ohno e que funcionavam sem estoque.

Ao que parece, o fracionamento da linha de montagem em partes denominadas ilhas ou células também foi adotado pela empresa no Brasil, mas o que se percebe é que os resultados positivos só são relacionados com as vantagens de poder parar uma parte da linha

enquanto as outras continuam funcionando para não prejudicar a produção. Em outras palavras, se o estoque é reduzido e controlado, então o tempo de parada é calculado pelo tempo de utilização das peças. Dessa forma o trabalhador se beneficia minimamente com a possibilidade de parar a linha, porque isto não diminui o estresse sobre o seu trabalho, uma vez que deve sempre cumprir as cotas previamente planejadas.

3.3.9 - RELAÇÕES DE TRABALHO

A operacionalização das técnicas na fábrica de Indaiatuba apresenta algumas continuidades, mas também alguns ajustes. Uma das continuidades é o trabalho em equipe e a existência de líderes de equipe. A novidade é que, no Brasil, este líder é denominado Expert (EX).

No Japão, a progressão salarial ocorria simultaneamente à escalada nos degraus da carreira. Até que na década de 1980, o crescimento dos chefes sem subordinados começou a influenciar o ambiente de trabalho. A Toyota fez uma reestruturação que separou o salário do posto ocupado, mudando o status ocupado na empresa. A partir dessas modificações, a progressão dos níveis salariais foi garantida, mas sem acréscimos de funções de gestão. Assim surgiram as novas denominações do quadro hierárquico da companhia que passou a ser Expert - EX, Expert Superior - SX e Expert em Chefe (CX). (Shimizu,1999:92).

Entretanto, no Manual de Integração da Toyota do Brasil, temos a seguinte estrutura de cargos (vertical e em letras brancas sobre espaço vermelho): Diretor Presidente, Diretor Superintendente, Diretor, Gerente de Divisão, Gerente Adjunto, Chefe de Departamento, Chefe de Seção/Supervisor e Executantes.(Caderno Histórico da Empresa, p.33).

Logo em seguida vem o organograma da empresa, onde os níveis de Gerência são detalhados e nenhuma menção é feita à existência de experts em nenhum nível.

No entanto, na fábrica que estamos estudando no Brasil, algumas hierarquias são constantemente referidas pelos entrevistados, tais como Supervisores, Encarregados, Sub-encarregados e EXs. Destes, só os supervisores constam, no final da listagem de estrutura de cargos da empresa. Diante dessa observação, a única afirmação que se pode fazer com o máximo de segurança é que existem hierarquias entre os executantes que estão/são ocultadas ou que não aparecem na estrutura de cargos da empresa.

Retomando a discussão sobre o operador multifuncional, EX, este é identificado como um tipo de trabalhador que já tem a sua matriz de capacitação completa, consegue fazer todas as operações de um processo no mesmo *takt*, e exerce liderança entre os trabalhadores, envolvendo os companheiros nos objetivos da empresa. É o líder da equipe.

Esse trabalhador é um elo - selecionado e indicado pelas hierarquias - entre os outros níveis da direção e o "chão de fábrica". Ele amortece os descontentamentos e incita ao engajamento, apelando para a igualdade que o une com aos demais operadores e aprende como fomentar a mentalidade necessária ao crescimento do ritmo de trabalho, nos círculos de trabalho que existem após terminada a jornada diária. Na linha de montagem, ele puxa o ritmo e empurra o trabalho fazendo todos trabalharem na cadência exigida, mas raramente assume o trabalho na linha.

Na gestão da equipe, o operador EX segue uma metodologia, organiza um discurso usando os elementos da vida do colega -

desemprego, aluguel, custo de vida – para suscitar o medo do desemprego e a aceitação das exigências da empresa, ao mesmo tempo em que dá o exemplo do tipo de trabalhador que “veste a camisa da empresa”.

O operador multifuncional, promovido a EX, precisa continuar aprendendo a ser um líder de equipe e continuar se aperfeiçoando sempre mais na arte da motivação dos subalternos, implantando a emulação entre seus colegas. Para tanto, participa de muitas reuniões na sala de convenções onde aprende as técnicas do envolvimento e principalmente que “não se deve confiar em peão” (Shimada, operador multifuncional). Embora estas reuniões se realizem após o trabalho, o EX quase sempre fica até às vinte e uma horas na empresa. As reuniões podem acontecer a qualquer hora, dependendo da importância da questão a ser tratada. Pelo prolongamento da jornada de trabalho que a prática dessa liderança exige, o EX não pode estudar à noite e é incentivado a não fazê-lo.

O treinamento desta liderança pelo encarregado e o supervisor segue, mais ou menos, o seguinte roteiro: o operador que tem alguma liderança é identificado, é afastado da linha de produção, o que significa diminuição do ritmo de trabalho na linha, uma compensação. Recebe promoção e, em troca, é afastado dos companheiros (o salário maior o aproxima dos encarregados e supervisores). Ao mesmo tempo, recebe cursos de liderança motivacional e aprende a não ter vínculos explícitos de solidariedade com os colaboradores sob sua liderança.

“Meu sonho era ser EX, mas eu não consegui mudar. Este cargo faz com que a pessoa traia o amigo lá dentro, faz sabotagem no trabalho, entrega pro chefe, mas é um cara bom porque não tem vínculos com mais ninguém a não ser com a sua família. Ser EX dá uma sensação de poder. Porque ele vai ter uma equipe pra

comandar, ele pensa: 'Eu subi, eu sou melhor, eu sou diferente dos companheiros com os quais eu trabalhava'. Agora ele vai ter responsabilidade". (Eduardo).

Embora haja nesta fala uma clara desqualificação do operador multifuncional, admitindo que este não tem responsabilidade – apenas o EX teria -, e enaltecendo este último, o entrevistado compreende o cargo de EX como uma “traição” aos colegas, de tal forma que ele não conseguiu “mudar” para ser um EX. Há também a idéia de que a promoção constrói um fosso que divide ainda mais os operadores multifuncionais, pois instaura a competição pelo cargo.

Por outro lado, há casos de promoções em que o critério não é identificado e isso é motivo de frustração, levando ao questionamento dos procedimentos da hierarquia, veladamente. Se, como afirma o Manual de Motivação, as frustrações diminuem a motivação no trabalho, então seria o caso de a empresa estabelecer critérios bem claros sobre as promoções, como se fosse uma folha de trabalho padrão. Dessa forma, sempre que um cargo ficasse vago, a equipe estabeleceria uma lista de procedimentos que determinaria as características para aquela função. De preferência que fosse longamente estudada nas várias reuniões de *kaizen*.

Porém, se esta fosse a norma, o *kaizen* se reuniria para tratar de questões alheias à diminuição dos custos, incorporaria algum grau de gestão, poder-se-ia vislumbrar algum grau de democracia no local do trabalho, e os encarregados e supervisores perderiam parte do seu poder arbitrário. Como as equipes não podem incorporar atividades de gestão, a escolha do líder continua sendo uma operação de difícil acesso, imposta pelas hierarquias.

Em termos de relações de trabalho vigentes na Toyota do Brasil, é possível afirmar que todos os procedimentos da empresa que envolvem o trabalho estão relacionados com as técnicas do sistema Toyota, expostos no Manual de Integração da empresa. Porém, quando se trata de promoções, salários, aposentadorias, treinamentos e bônus, as explicações ocultam os detalhes imprescindíveis à compreensão.

Por outro lado, quando se trata do treinamento do EX para a motivação dos operadores – treinamento este que faz parte da formação do EX, quando ele já está promovido – utiliza-se o Manual de Motivação.

Analisaremos a seguir este Manual, para revelar a lógica subjacente ao conteúdo expresso, na medida em que essa é uma técnica para conseguir o envolvimento para a colaboração. Mesmo que a liderança tenha sido identificada em processos organizativos espontâneos, a Toyota vai ensiná-la a liderar para a empresa, vai sujeitá-la ao seu comando.

O texto está dividido em três partes: Motivação, Trabalho em Grupo e Liderança. De acordo com o texto, as reações humanas estão norteadas por uma escala de prioridades das necessidades que, relacionadas com o nível de satisfação, podem levar à frustração ou à motivação. São elas:

1. Fisiológicas (comida, sono etc.);
2. Proteção/segurança (roupas, abrigo etc.);
3. Aceitação Social (participação social);
4. Amor-próprio (reconhecimento);
5. Auto-realização (experimentação, mudança).

“Então, para manter o time motivado, basta suprir as suas necessidades e assim evitar a desmotivação? Sem dúvida! Mas você vai notar que, à medida que as necessidades básicas vão sendo supridas, outras vão surgindo (nem sempre fáceis de serem supridas), e vão se misturando cada vez mais com fatores de Desejo (Riqueza, Consumo, Poder) que quase sempre são IMPOSSÍVEIS de serem supridas.”²⁴

Prosseguindo, o Manual de Motivação coloca o dever do líder de fazer tudo que estiver ao seu alcance, dentro da política da empresa, para suprir as necessidades básicas do time, dentro da ordem de prioridades. Deve, ainda, deixar bem claro quais os seus limites e conversar para direcionar expectativas individuais de modo a evitar que o pessoal fique desmotivado.

Sempre com a recomendação de “siga a seqüência de necessidades”, o líder deve deixar bem claro o que as pessoas devem fazer, transmitindo segurança em seus atos.

O item “importância da motivação” é composto da seguinte lista de procedimentos a serem checados:

- 1. Existe interação entre os membros do grupo?*
- 2. Existem indícios de isolamento de alguém?*
- 3. Todas as pessoas são tratadas de forma igual?*
- 4. Você toma conhecimento das felicidades e dos problemas familiares e pessoais dos membros do grupo?*

5. *Você tem estimulado seu time em atividades fora do ambiente para fortalecer os laços sociais do grupo?*

6. *Existe justa remuneração? Observe que 'Justa', quer dizer verificar se ganha menos ou mais do que merece.*

7. *Você já pegou no pé da pessoa que está ficando muito acomodada profissionalmente?**²⁵

Esta lista de procedimentos de liderança sugere que não há limites para invasão na vida privada e que é mais uma forma de se apoderar das emoções, sentimentos e subjetividades, propondo o exercício de um controle completo, através de uma vigilância diuturna. Enfim, as lideranças aprendem a arte da manipulação como se fosse um procedimento científico. A empresa captura a subjetividade, manipula-a através de técnicas e se apropria dos resultados maiores produzidos. Além disto, faz com que este procedimento se apresente como se fosse um cuidado com as necessidades básicas do trabalhador. Não basta pôr um colega para vigiar o trabalho do outro, tem de fazer isso como se fosse uma forma de proteção.

No item "trabalho em grupo" do referido Manual, a dissimulação é de outra natureza. É de uma inversão conceitual que naturaliza as práticas de exploração, lançando mão de abstrações.

"De fato, é da natureza humana que existam grupos organizados onde cada membro desempenha papéis específicos com a finalidade de atingir determinado objetivo comum. A humanidade chegou até onde está por causa do trabalho em grupo!"

A natureza humana é transformada em humanidade que é transformada em organização. O outro lado do par é formado pelos grupos organizados que são transformados, repentinamente, em trabalho em grupo, apresentado como uma necessidade humana! Logo, o trabalho em equipe existe para satisfazer as necessidades humanas. A empresa assume o encargo de atender a essas necessidades privilegiando apenas a organização do trabalho em equipe.

Por esse artifício não é a empresa que precisa do trabalho para atingir seus objetivos, mas é a humanidade que precisa do trabalho em grupo para satisfazer as suas necessidades.

No Manual em questão, continuando na formatação desse pensamento, tem-se que: “O homem trabalha nas organizações não somente por dinheiro. Trabalha também para satisfazer necessidades inerentes ao ser social que é.”

Essa é a forma mais direta de naturalização do trabalho em grupo, que aparece aqui não como uma imposição da empresa, mas como uma conveniência e uma necessidade do homem. Ele não trabalha porque precisa do salário para satisfazer as suas necessidades básicas. A sua necessidade básica é o trabalho em equipe! Logo, não é a empresa que precisa do trabalho em equipe mas é o homem que tem necessidade de trabalhar em grupo. Assim, embora seja uma necessidade natural, os homens não conseguem trabalhar em grupo por eles mesmos, precisam de uma liderança para organizar e fazer funcionar “essa necessidade do homem”.

Há uma série de procedimentos que o líder de equipe deve seguir:

“1. Direcionar os objetivos do grupo para alinhá-los com os da Organização.”

2. *Organizar, definindo claramente os papéis de cada um.*
3. *Definir o quê, quando, como, quanto e onde fazer cada tarefa, visando sempre o objetivo global.*
4. *Ter domínio dos processos de sua área. Sempre ser o primeiro a respeitar as regras*
5. *Nunca reclamar ou demonstrar insatisfação na frente de seu grupo.*
6. *Tratar a todos com educação.*
7. *Ser justo, não misturar amizade com serviço. Não fica bem ter simpatias meramente pessoais.²⁶*

Em outras palavras, o homem, como a Toyota o concebe, precisa ser manipulado e só funciona para atingir suas “necessidades e conveniências” se estiver sob o comando de alguém, de preferência ao abrigo de uma organização.

Em linhas gerais, essas são algumas passagens do Manual de Motivação elaborado para ensinar o líder a direcionar a sua liderança, a favor da empresa.

No entanto, a descrição do trabalho do EX não está completa. De acordo com informações obtidas nesta pesquisa, o líder de equipe, EX, participa também nas promoções dos outros colegas – em algum nível – já que encaminha as sugestões de boas idéias às constituições de grupos de *kaizen*, comunicando-se sempre com encarregados e supervisores. Pode-se afirmar, ainda, que participa também das

²⁶ MANUAL DE MOTIVAÇÃO TOYOTA.

demissões e punições, já que relata a ocorrência de problemas indicando responsáveis, exercendo vigilância contínua sobre os colegas.

Dois pontos foram identificados para a promoção para EX: primeiro, completar o quadro de capacidades. Quadro de capacidades é um gráfico em forma de círculo que fica exposto num lugar com bastante visibilidade, no local de trabalho de determinada equipe de operadores. Esse círculo está dividido em quatro partes. A cada uma corresponde o percentual de 25% do aprendizado do processo. Quando é concluído o aprendizado de 25% das tarefas de um processo, o quadro é marcado com aqueles 25% equivalentes até preencher os 100%, equivalentes ao aprendizado do processo inteiro que inclui a capacidade de ensinar o processo para um novo operador.

“Na empresa, tinha um gráfico com o nome dos colaboradores da seção, bem à mostra. Por exemplo, João da área de solda, eu estava com as bolinhas²⁷ cheias, sabia fazer o processo. Ai tinha outro que entrou comigo, meia bolinha: não estava acompanhando.”

O quadro de capacidades é como um relatório de avaliação que expõe, diante de toda a fábrica, o processo de aprendizado dos trabalhadores. É uma espécie de *andon* das competências.

“Ficava tudo exposto! Eles falavam que quem estivesse com as bolinhas cheias podia ser promovido... (meio sorriso, olhar baixo...balança a cabeça) ...mas não tem nada a ver. As bolinhas funcionam para a gente se ferrar de trabalhar para encher as

²⁷ O quadro de capacidades é um círculo dividido em quatro quadrantes contendo um círculo menor em cada um, as chamadas “bolinhas” pelo entrevistado.

bolinhas e para fazer o cara se sentir humilhado quando não consegue. Claro!". (Operador multifuncional Luís).

O segundo ponto que deve ser considerado em um EX é a liderança política. Este tipo de liderança foi identificada quando das primeiras promoções na fábrica em Indaiatuba. Os operadores multifuncionais que tiveram atuação mais ativa por ocasião da paralisação de 1999 foram promovidos a EX. Além de todos já terem preenchido a matriz de capacitação, apresentavam uma força de liderança junto ao coletivo de trabalhadores que carecia ser usada em benefício da empresa.

Há indicações ainda, que apontam para a passagem pela composição de cipeiro²⁸ como um aprendizado que prepara o EX, visto que o encarregado influi na escolha mobilizando os outros experts para fortalecer ou esvaziar uma eleição.

Ser um operador que preencheu o quadro de capacidades é muito importante para a liderança EX, visto que está relacionada com a capacidade de seguir o mesmo *takt* em todas as operações e/ou ser premiado por sugestões de melhorias contínuas.

Neste sentido podemos afirmar que não é a união para propor melhorias para o trabalhador no seu local de trabalho que mobiliza a reflexão para a realização de *kaizen* - não é disto que se trata. Pode até ocorrer, mas como um efeito indireto.

A Toyota não permite que o trabalhador reflita sobre os problemas de seu trabalho para melhorá-lo. As modificações que os trabalhadores fazem só são aceitas se tiverem um retorno econômico para a empresa.

²⁸ Cipeiro é o representante dos trabalhadores na Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Esta manipula o interesse do trabalhador sobre o seu trabalho, de forma a inverter esta capacidade de reflexão apenas para encontrar saídas para os problemas de gestão da produção. A sucção do trabalho intelectual é continuamente atualizada e sempre direcionada para diminuir custos, reprimindo a formação de uma consciência que questione as condições de trabalho minimizadoras do sofrimento imposto pelo método toyota. Interessam somente aquelas melhorias que possam ser revertidas em diminuição de custos.

3.4 - AÇÃO SINDICAL

A aproximação com o sindicato, na medida em que permite ao coletivo de trabalhadores discutir o dia-a-dia do trabalho, permite também o desvendamento dos artifícios da empresa e uma visão mais real da sua inserção no processo produtivo.

Se a participação dos trabalhadores é tão importante no processo de proposição das melhorias contínuas no local de trabalho, cabe então questionar: por que a empresa não inclui o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região neste processo?

Isto posto, vale ressaltar a importância que o sindicato tem para a empresa. Não se trata apenas de ignorá-lo – ao contrário, a participação no sindicato passa a ser mais uma razão de repressão ao trabalhador, seja para coibir promoções ou mesmo para ameaçar de demissões. Conforme narra o operador multifuncional, senhor Jacó, interpelado numa ocasião festiva na chácara da Toyota, onde estavam presentes os trabalhadores, diretores e uma comitiva do Japão:

“ (...) a primeira pergunta que um dos diretores me fez foi: ‘como está o seu envolvimento com o sindicato?’ ele traduzia para o japonês..

Nessa hora você não pode falar que tem envolvimento com o sindicato, então eu disse: eu não tenho envolvimento nenhum com o sindicato. Se a gente fez alguns questionamentos aqui, se buscou, foi conscientemente. Foi por livre e espontânea vontade, consciente do que estava fazendo. (...) Eu disse que eu buscava e lutava como todo mundo.

Então, ele começou a questionar várias coisas... veio com palavras bonitas, lógico! Ele falou para mim que já era para eu ter sido EX desde o ano passado, mas 'que ele mesmo me 'cortou'! Explicou que 'a sua quebra foi aí, porque você chegou a esse ponto de querer unir o pessoal para não vir trabalhar'. Ele nem me questionou a participação na greve, o que pegou foi eu ter feito a votação para saber se o pessoal queria fazer hora extra no sábado depois de um feriado na Sexta."

Através desses procedimentos a empresa obriga o trabalhador a negar o envolvimento com o sindicato. Isto é apenas o início do processo de despolitização que coincide com o início de cooptação do trabalhador pela empresa. Para permanecer ou ascender na empresa, o trabalhador deve se afastar do sindicato. O operador Ângelo afirma o seguinte:

"O cara pode ser metido com o sindicato, mas quando começa a ser procurado pelo supervisor ele muda. O senhor W mudou, o senhor B mudou ..."

Identificado o operador que tem potencial de liderança - aquele capaz de organizar lista de funcionários contrários à hora extra em dias específicos, aquele capaz de agregar descontentes, atuando no sindicato ou não - o encarregado e o supervisor trabalham para produzir essa mudança.

Quando o líder espontâneo é cooptado, ele pode até ser promovido a EX. Como parte desse procedimento, a Toyota elabora o Manual de Motivação, que vai ensiná-lo a liderar de acordo com os interesses da empresa.

Muitos EXs são mandados para o Japão. Esta viagem parece ser um momento na formação dessas lideranças. É o senhor Ângelo quem afirma: *“Quando chega no Japão o cara vê o quanto a Toyota é grande. Vê também a tecnologia, a robotização, as linhas modernas e pensa: é aqui que eu quero ficar!”*

O delineamento da estratégia da empresa, em que pese o seu detalhamento, evidenciado em diversos momentos, deverá, ainda, submeter-se ao confronto com a realidade social. Nesse sentido, são pertinentes algumas observações que mostrem a condução da política sindical no contexto onde se instala a unidade produtiva da Toyota.

Assim, optou-se por uma análise que contemple a fala dos agentes privilegiados neste contexto: os trabalhadores e os representantes sindicais. Estes últimos, representados aqui por um diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, responsável pela sede do Sindicato em Indaiatuba. Este diretor acompanhou o processo de instalação da empresa e participou das negociações nas greves de 1999.

A direção do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas faz parte de um grupo que vem se revezando no poder há quatro mandatos. Este sindicato continua atuando na defesa dos interesses imediatos dos trabalhadores, que vão desde as condições de trabalho, o ambiente, alimentação e o transporte, até problemas relacionados com a produção, tais como localização, manutenção e limpeza de uma máquina. Configura assim, um tipo de atuação sindical que se baseia na conscientização a partir da discussão sobre as condições de trabalho.

Na tentativa de apontar o eixo de atuação do sindicato, está a idéia de propugnar uma jornada de trabalho que contemple o trabalho e a vida do trabalhador. Uma outra linha de frente desse sindicato é a organização para atuar no questionamento ao sistema capitalista²⁹.

“Então nós entendemos que fazer sindicalismo é lutar pelas reivindicações mais imediatas, reivindicações históricas, interesses imediatos dos trabalhadores, como salários, meio ambiente, condições de trabalho; mas é também conscientizar o trabalhador de que ele é um cidadão e que a vida dele não é isolada. O Japão aprendeu como envolver o trabalhador mais do que no físico. Ele desenvolveu técnicas que são as técnicas da ilusão, que fazem com que o trabalhador obedeça e obtém ainda a concordância do movimento sindical.” (Diretor Sindical).

De acordo com esse depoimento é possível afirmar que o toyotismo permite envolver o trabalhador plenamente no que ele tem de mais valor, que é a sua consciência. Significa que o capitalismo não se contenta mais com o trabalho físico e exige a confiança que faz o trabalhador concordar com o projeto da empresa.

Este sindicato atuou na década de noventa como um modelo de resistência, constrangido por uma dupla pressão: as mesmas empresas que queriam viabilizar o banco de horas, de um lado pressionavam o seu coletivo de trabalho, e de outro, pressionavam também o sindicato, através do Ministério Público do Trabalho.

“Nós fomos obrigados pelo Ministério a fazer plebiscito nas fábricas, mas os trabalhadores recusaram o banco de horas. Na

²⁹ Na greve de 1999 o sindicato conseguiu a redução da jornada de 44 para 42 horas semanais na Toyota.

região de Campinas o banco de horas não foi implantado. Não para os metalúrgicos que o rejeitaram.” (Diretor sindical).

Como resultado desta dupla pressão, o sindicato posicionou-se quando a Toyota se instalou na região de Campinas, com a seguinte bandeira: *“Nós queremos tudo como manda a Constituição, trabalho igual, salário igual. Assim introduzimos a discussão sobre o salário nacional de metalúrgicos.”* Dessa forma estava seguindo uma outra linha de atuação, que é a da conscientização do trabalhador e limitando a atuação da empresa conforme os marcos legais.

“Quando a Toyota se instala em Indaiatuba, há uma inauguração que foi uma festividade bonita. Veio o Governador Mario Covas, veio a TV, veio tudo e foi a mesma coisa que aconteceu em 1976, quando a Mercedes Benz instalou-se em Campinas”.

“Na festa de inauguração da Toyota, a empresa foi muito arrogante. Em dez minutos de discurso, eu contei sete vezes a palavra Toyota e concluíram o discurso fazendo a seguinte afirmação: ‘A Toyota não é apenas uma montadora de automóveis, é também um modelo de produção. Então se um trabalhador aprender aqui, para onde ele for nós queremos que ele leve essa conquista’.” (Diretor sindical).

Para sua implantação a empresa desenvolve uma estratégia de posicionamento na comunidade³⁰ para a qual contribuíram a mídia em geral, o Estado e o Programa de Seleção e Integração do coletivo de trabalho, implementado pela empresa. Esta imagem é um sonho que

³⁰De acordo com depoimentos, consta que a empresa deu carros para o hospital, deu carros para a Polícia Militar, deu carros para o posto de saúde, deu carros para o delegado. Tudo para criar uma simpatia na cidade.

finalmente seria realizado na vida de cada um dos que fizessem parte da empresa. Construiu-se a Toyota como uma ilha de realizações que tinha começado a existir naquele “mar de desolação”, em que se transformara a sociedade brasileira, particularmente para a sua força de trabalho, em pleno ano de 1998.

A diferenciação já começava na contratação. Primeiro porque a grande maioria de trabalhadores é de jovens de 20-22 anos. Segundo: trabalhadores jovens não têm experiência, sendo mais fácil aprender algo. Terceiro: trabalhadores jovens não têm experiência de envolvimento sindical. Quarto: no primeiro emprego não têm conhecimentos dos seus direitos, não comparam com outras empresas. Ou então têm experiências de “bicos” em empresas pequenas que eles querem esquecer para entrar no mundo das multinacionais. Quinto: são recém-saídos da escola de segundo grau, têm um grau elevado de informações em fragmentos que podem se encaixar em perfis de generalistas. Têm ambição, querem fazer carreira. Se não tiverem militância em organizações conscientizadoras, são “massa plástica” que pode ser modelada. Sexto: jovens têm vigor físico, podem ser esgotados na linha de montagem. Agüentam por mais tempo os rigores da aceleração do tempo, da repetição de gestos, das posições penosas. Sétimo: jovens têm fantasias suficientes para conceber a Toyota como a empresa dos sonhos. Oitavo: jovens são rebeldes... E estes não passam na seleção.³¹

“Só que a empresa esquece que aos vinte anos os trabalhadores têm todo um sonho pela frente, têm fibra, têm vigor.”

³¹ Para a ampliação da Toyota de Indaiatuba, que começará a funcionar a partir de março de 2002, circulam informações, entre os trabalhadores, de que o perfil do trabalhador será constituído por homens com mais de 30 anos, dado que estes são mais maleáveis para aceitar as exigências da empresa, face às obrigações familiares e face ao medo de não encontrar novas ocupações, caso sejam demitidos.

Aí eles colocam esses caras na produção e empurram trabalho. Hora-extra adoidado. O cara rala, rala, rala, e começa a perceber rapidamente porque não é mais aquele trabalhador que se acomoda (...)

E o sindicato lá todo dia na porta da fábrica: 'olha companheiro, não tá certo isso, aquilo está errado. Vocês estão dando o sangue. Esse salário é muito baixo, R\$ 400,00 é e um absurdo, seus colegas do ABC ganham mais'". (Diretor Sindical).

De fato, o salário é uma reivindicação que unifica. Ainda hoje todos os entrevistados reclamam do salário, seja do seu montante ou seja da diferença em relação aos metalúrgicos da Toyota em São Bernardo do Campo.

"Aí ele descobre que um montador de qualquer outro lugar ganha melhor do que ele, assim como o soldador. Até a Nissan, que também é japonesa, paga melhor do que a Toyota. Até a Toyota de São Bernardo paga melhor!" Aí vem a pergunta: por quê?"

"Quando a gente ficava reunido, conversando, dizia: 'vamos sindicalizar, vamos?' Alguns encarregados e alguns supervisores jogaram um papel importante na aproximação com o sindicato, falando do que conseguiram em São Bernardo com a presença do Sindicato. Na empresa eles não podiam se manifestar senão perdiam o emprego, mas tinham uma visão do sindicato do tempo do ABC." (Operador Armando).

Segundo este depoimento, a atitude dos encarregados e supervisores pode estar sinalizando procedimentos que produzem legitimação frente aos subordinados, já que contempla interesses dos trabalhadores. Mas, ao mesmo tempo, cria laços de comprometimento

individual que coloca uma relação de protegido e protetor, sem fortalecer ou proteger, pois a qualquer hora a “bondade” pode vir à tona ameaçando o emprego da chefia com este tipo de comportamento. Isto só acontece depois que os subalternos já “agradeceram” o suficiente, se empenhando ao máximo na produção, “comentando” o comportamento dos colegas e contribuindo para o fortalecimento desse líder.

Entretanto, na Toyota, com todos os seus procedimentos repressivos, é imperioso reconhecer que este tipo de comportamento por parte da chefia é, no mínimo, corajoso e arriscado. Indica poros no sistema de controle da empresa e pode ser visto como resistência. Pode ser analisado, ainda, como uma fase ou uma transição na construção ideológica do ideário do trabalhador que a empresa busca. A empresa reprime ao máximo qualquer tipo de posição favorável ao sindicato. No entanto, fora do ambiente fabril, seus encarregados³² demonstram solidariedade com a causa dos trabalhadores e se identificam entre si “eu também já fui ‘chão de fábrica’ mas tenho família para sustentar... lá na empresa eu sou chefia”. Por mais que este tipo de solidariedade seja duvidoso, cabe a questão: será que o Sistema Toyota de Produção funcionaria sem esses tipos de solidariedade que se manifestam em momentos de crise, como este que antecedeu à greve ?

Não é somente a questão salarial que incomoda os trabalhadores de Indaiatuba. Com o PLR – Plano de Lucros e Resultados³³ - é a mesma coisa. A Toyota de São Bernardo paga R\$ 2.300,00 de PLR, a Toyota de Indaiatuba R\$ 800,00. “*Aí a gente responde: Porque você concordou? Você não fez nada*”. (Diretor Sindical).

³² É interessante observar que os encarregados e os supervisores vieram da Toyota de São Bernardo para instalar a produção em Indaiatuba, e são chefias selecionadas pela empresa com cerca de 15 anos de casa.

A atitude da empresa frente aos salários e frente às bonificações provoca um desencantamento nos trabalhadores, conforme continua o *Diretor Sindical*:

“O sonho da Toyota não é um sonho verdadeiro, acaba virando pesadelo rapidamente. A opinião dos trabalhadores só vale para fazer kaizen e não vale para o resto das coisas?”

Além disso, há um discurso na fábrica de que todo mundo é igual. Os trabalhadores foram percebendo que todos são iguais mas somente enquanto colaboradores. Na fábrica existe uma hierarquia e se ela existe é porque alguém manda. As diferenças são muitas: tem restaurante para o colaborador e restaurante com espelho para a Direção. Uns trabalham de uniforme e outros não. Uns são horistas, outros mensalistas. Uns são obrigados a fazer ginásticas laborais, outros não. Uns podem estudar e fazer faculdade, outros não.

“Além disso começaram a perceber que há algum tipo de trabalhador, o release (EX), o mais polivalente de todos, desencadeando a competição. O discurso da igualdade foi minado e ocorreu a perda da confiança.” (Diretor Sindical)

“A hora-extra era no domingo, no sábado. E não perguntavam se havia interesse. Então o chefe chegava no sábado e dizia: ‘amanhã tem hora extra mas não é obrigado a vir. Mas a decisão é sua. Se você não vier, nós vamos contratar outro.’” (Luís, operador multifuncional)

Os procedimentos de empresa - ao provocar diferenciações e/ou impor horas extras, sem reconhecer os esforços dos trabalhadores

³³ Bonificação anual, estipulada pela empresa, paga em duas vezes, uma antes do início das férias e outra no final das férias.

envolvidos no crescimento da produtividade, se afastando das promessas feitas por ocasião da contratação - levam o trabalhador a perder a confiança nas promessas da empresa, estimulando um clima propício à greve e *“fazendo ruir a imagem da Toyota como um sonho a ser alcançado.”* (Diretor Sindical)

O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região se movimenta na campanha unificada pelo reajuste da categoria metalúrgica, em 1999. Essa campanha é feita em conjunto com os sindicatos dos metalúrgicos de Limeira e de São José dos Campos.

“Quando houve a paralisação, nem o pessoal do sindicato acreditava que gente ia parar a fábrica. Eu achei que foi muito legal parar a fábrica.

Quando a gente parou estava o pessoal assim, a chefia da empresa, todos na porta da fábrica. A fábrica e o sindicato fazendo assembleia. Então o pessoal do sindicato perguntou: ‘Quem está de acordo em parar a fábrica? (...) os direitos e não sei o quê mais...’ Todos pensavam que só a minoria ia levantar a mão, mas não ficou ninguém com os braços abaixados. Só quem era pelegão mesmo e a direção, claro! Eu levantei as duas mãos. Só que na hora do ‘vamo vê’, de ‘agüentar o tranco’, a maioria deu pra trás. Tanto é que eu fui o último cara a entrar na fábrica. Eu só pensava: ‘eu não acredito’. Muita gente voltou a trabalhar sem querer.” (Luis, operador multifuncional)

Liderados pelo sindicato, os operários da Toyota realizam, em outubro de 1.999, a primeira paralisação das atividades produtivas, por um dia. Depois, em 3 de novembro de 1.999, inicia-se a primeira greve, na Toyota, após sua instalação no Brasil; os 280 trabalhadores da linha de montagem da fábrica entraram em greve, por tempo indeterminado.

Toda a produção da fábrica ficou parada e 38 carros deixaram de ser fabricados por dia, provocando um prejuízo de R\$ 280 mil reais.

A pauta de reivindicações, proposta pelo sindicato nesta greve era:

1. Reajuste salarial;
2. Participação nos Lucros e Resultados (PLR) - R\$ 1.500,00;
3. Gatilho a 3% de inflação;
4. Aumento real de 10%;
5. Reposição de 10% de perda com a inflação;
6. Redução da jornada para 36 horas semanais, sem flexibilização e sem redução de salários;
7. Manutenção e ampliação das cláusulas sociais do acordo coletivo da categoria – como vale transporte.

A funilaria, que era o “gargalo” da produção, assumiu papel importante na condução da greve de 1999.

“ Depois do almoço eles se reuniam lá fora, no quiosque, que fica no pátio do restaurante. E conversavam sobre o sindicato e sobre união para conseguir os benefícios da categoria de metalúrgicos, que no ABC ganhavam muito mais. A liderança era dos senhores E, M, B e W.” (Senhor Snhimada)

Depois de uma semana de negociações³⁴, a empresa fez uma proposta que atendia somente uma das reivindicações, que seria o aumento de salários. Assim mesmo, ofereceu 6,9% de reposição da

³⁴ Espaço de tempo localizado entre a primeira paralisação de um dia e a greve.

inflação que fora de 10% e ofereceu R\$1.100,00 de PLR. A proposta foi rejeitada em assembléia de trabalhadores. A paralisação fez parte da campanha salarial da categoria que tem como data base 1º. de novembro. Após o segundo dia de greve, a assembléia de trabalhadores decidiu por conceder uma trégua para a empresa, retornando ao trabalho.

Segundo o Sindicato:

"Os funcionários da Toyota iniciaram a greve antes do restante da categoria porque se dizem 'insatisfeitos' com as condições atuais. O que eles estão pedindo é a mesma pauta da negociação da categoria.

"Os funcionários permaneceram, durante todo o tempo dentro das instalações da fábrica. Em assembléia, às 15:30h, decidiram pela paralisação, caso não houvesse acordo. A assembléia foi feita no portão da fábrica para ser presenciada pela imprensa e, também, para não ser ouvida pelos diretores que estavam no local. Mas, sem os funcionários perceberem, os seguranças da portaria transmitiram a assembléia aos diretores por meio do interfone." (Diretor sindical)

Mas a percepção do pagamento diferente é suficiente para desencadear a greve? Não! Os trabalhadores da Toyota nos primeiros dezoito meses estavam exauridos em suas forças. Os dirigentes da produção faziam reuniões, pediam sugestões pra melhorar. Recebiam todas as sugestões e a situação não mudava. O trabalho físico e intelectual deixava todo mundo esgotado.

A resposta da empresa foi aumentar o ritmo de trabalho e as horas extras. O ritmo é tão intenso que as pessoas são impossibilitadas de pensar qualquer coisa, a não ser na melhoria do processo.

“Na base do ritmo de produção e da hora extra. Era uma loucura! O cara quando chegava em casa, no sábado à noite, ele não tinha mais condição de sair com a namorada. Então você imagina um jovem de 22 anos exaurido a esse ponto? Minha vida acabou”. (Diretor sindical).

A afirmação feita por este entrevistado sobre o sentido da sua vida sugere que, quando o trabalho passava a consumir de forma tão intensa, não resta energia para mais nada: família, amigos, namorada ou diversão, tudo vai ficando em segundo plano. A produção ia ficando cada vez mais acelerada e o trabalhador passa a viver em função da fábrica, deslocando as perspectivas de futuro.

“Aí veio a segunda pergunta: Que tipo de vida que eu vou conseguir? Que raio de trabalhador que eu sou?” (Diretor sindical).

O sindicato insistia na mesma marcação: salário igual para trabalho igual.

“Quando nós marcamos a data da greve, a empresa ofereceu 7% e todo mundo pegou. Qual foi a questão do dia seguinte? ‘Se eu tive isso é porque a empresa deve. Se houver greve com certeza vai retornar mais um pouco para nós’.” (Diretor sindical)

Tendo em vista as características da Toyota de inexistência de movimentos organizados com base em solidariedade de classe, da vigência de um sindicato de empresa favorável à empresa, toda e qualquer greve seria uma verdadeira novidade. Não foi possível identificar a existência de greves anteriores na Toyota do Brasil. Até porque, mesmo havendo paralisação, as cotas de produção não sofriam diminuições; além disso não há descontos no salário, sendo o pagamento realizado por hora e reposição das horas paradas.

“O fato que deve ser enfatizado é que, pela primeira vez no Brasil, numa fábrica em São Paulo com apenas um ano de funcionamento, houve um aumento de salário e duas greves. Como agravante para este fato inusitado, isto ocorreu na Toyota de Indaiatuba, o que para uma fábrica do Japão recém-implantada, é insuportável!” (Diretor sindical)

Diante dos fatos relatados em todas as entrevistas realizadas para esta pesquisa, é possível fazer algumas observações sobre os resultados dessa mobilização:

1. Durante a greve os trabalhadores fizeram churrasco na frente da fábrica. Embora o ato fosse dedicado ao sindicato, por exigência deste não houve bebida alcoólica, só refrigerantes. O que demonstra simpatia por parte dos trabalhadores em relação ao sindicato, e o controle deste sobre todas as manifestações do movimento.

2. *“A japonesa colocou um cinegrafista lá num alto para filmar o pessoal no pátio e saber quem estava conversando, para mapear os grupinhos da greve. Quando a funilaria precisava se reunir nós fazíamos uma roda e ficávamos todos de costas para o cinegrafista, para que a empresa não identificasse os participantes da rodinha. Foi um colega nosso que teve essa preocupação.”* (operador multifuncional Ângelo). Este depoimento mostra mecanismos de resistência dos trabalhadores, independente do sindicato, à vigilância da empresa.

3. *“Durante a paralisação, o senhor C quis atrapalhar o sindicato e entrar na fábrica. O pessoal quebrou o carro dele mas depois a empresa reembolsou os danos. Obviamente porque ele estava fazendo um serviço para a empresa.”* (Operador multifuncional, Luís). Tal episódio

demonstra a existência de vozes dissonantes, que foram estimuladas pela empresa e combatidas pelo movimento.

4. Supõe-se que, por ocasião da greve, a empresa pôde detectar muitos “gargalos” no seu sistema. Tanto é assim que já demitiu ou remanejou os jovens rebeldes, principalmente os da funilaria que, segundo informações, era um dos setores que podia parar a fábrica. Admitindo-se que a empresa continuaria a eliminar as resistências, nesta linha de raciocínio, depois seria a vez dos ex-funcionários da Mercedes Benz, naquela época funcionários da Toyota, que tinham alguma experiência de organização. No entremeio demitiu também os estudantes universitários que têm limites a alterações repentinas de turnos e os doentes, lesionados ou acidentados.

5. Por ocasião da paralisação, a empresa modificou o percurso dos ônibus fretados para os trabalhadores chegarem à fábrica sem entrar em contato com os grevistas. Um trabalhador percebeu a manobra e avisou o sindicato, que impediu a nova rota, atravessando um carro no caminho e defendendo – ativamente – a continuação da greve. O sindicato estava plenamente vigilante e respaldado pelos trabalhadores frente à incansável ação da empresa em coibir o movimento.

6. Como parte do procedimento da empresa para conseguir o retorno ao trabalho, parte da hierarquia telefonou para a casa dos operadores, de modo a pressioná-los para o retorno ao trabalho. Alguns foram pressionados pessoalmente em suas casas, demonstrando a ausência de limites, por parte da empresa, na consecução de seu objetivo, instalando o medo do desemprego também nos familiares. A repressão da empresa chega até a família.

Paralelamente, a empresa permanece no caminho da difamação e da sabotagem ao sindicato, enquanto busca uma solução alternativa. Será esse o caminho do sindicato-empresa ou de um outro tipo de sindicato baseado na confiança mútua?

A greve não obteve o sucesso desejado, mas conseguiu a redução da jornada de trabalho em duas horas, passando para 42 horas semanais. Além disso, deu visibilidade a essa outra Toyota, revelada nas discussões com o sindicato sobre questões concretas enfrentadas no cotidiano do trabalho. Permitiu, por outro lado, aflorar os hiatos no sistema ideológico da empresa, que se revelam sempre que os trabalhadores conseguem se unir em função de um objetivo.

“Então tem a Toyota produtora de automóveis, com um modelo de produção que é apresentado como se fosse ‘a oitava maravilha’; e tem a Toyota do dia-a-dia. Tem a Toyota que eu levanto de madrugada, que eu vou pra dentro da fábrica, que eu monto um carro, que eu pego um ônibus, que eu fico exaurido na produção e no fim do mês eu recebo o mesmo salário de qualquer outro trabalhador. Tem a Toyota do trabalho precário que contrata trabalhadores por seis meses. Tem a Toyota que pela primeira vez negocia com o sindicato”. (Diretor Sindical).

A posição do sindicato foi fundamental para a condução da greve. Porém, o que é evidente é que os trabalhadores não assimilaram totalmente a proposta da Toyota de obediência e concordância. Por outro lado, a condução do movimento pelo sindicato deixou uma pergunta no ar e apontou caminhos que evidenciam um posicionamento que pode levar à greve, até mesmo em uma empresa japonesa que permaneceu invicta/impermeável às greves, até mesmo nos anos de maior mobilização do ABC paulista.

“Então aí é que vem a nossa principal divergência na CUT - Central Única dos Trabalhadores - que é a questão do tipo de sindicato pretendido por nós. Se nós temos um trabalhador inteligente e esperto, que sabe o que é crise e desemprego, então ele tende a questionar o sindicato. E essa participação é fundamental. ‘E se a gente fizesse diferente? De que jeito? Quem falou que o sindicato está 100% certo?’.” (Diretor Sindical).

O Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região tem uma posição crítica de esquerda. Um indício dessa disposição é o fato de que não se mobiliza só por questões econômicas, mas também por “questões do cotidiano” do trabalho. *“Já fizemos greve por salário, já fizemos greve por reintegração, já fizemos greve para garantir plano de saúde. Se o trabalhador quer, a gente faz.” (Diretor Sindical).* Uma pista importante neste sentido, e que aponta para a especificidade da atuação deste sindicato é o fato de reconhecer que representa um trabalhador bem mais informado, capaz de fazer uma análise da situação e de questionar a atuação do sindicato.

“Então, para nós é um desafio muito grande estarmos discutindo a relação capital e trabalho e o método de recursos humanos que a Toyota usa, porque ela está mais avançada do que as outras empresas, não tenha dúvida. Eu diria que ela prefere gastar muito mais dinheiro na preparação ideológica e intelectual desse trabalhador, do que no salário.” (Diretor Sindical)

Isso é na verdade um paradoxo, se aceitarmos a idéia da diminuição de custos como meta que permeia o objetivo de qualquer empresa. Mas o que impressiona é uma quase obsessão por conseguir produzir mercadorias de um determinado modo e, ao fazê-lo, ainda provocar e esperar a aceitação, a obediência e que haja a sensação de prazer com este tipo de trabalho, como forma de recompensa. Nesse

sentido, ao tratar do desenvolvimento de equipes bem sucedidas, sobressai a seguinte afirmação:

“Dentro do enfoque realista e objetivo será sempre importante atuar sobre dois ângulos: o do conteúdo dos problemas reais vividos pela equipe, e do processo dinâmico de como funciona a equipe. Nenhum dos dois pode ser abandonado. Nós não fazemos simplesmente as coisas; nós as fazemos de um determinado modo e este modo é que aperfeiçoa a qualidade de uma equipe”³⁵.

Em outras palavras, a Toyota quer o trabalho vivo na sua dimensão material e intelectual, como um elemento ativo que participe nas condições de sua própria alienação. Pode-se afirmar que é o caso do estreitamento do fosso entre execução e planejamento, mas trata-se de um sujeito que tem como trabalho encontrar e implementar respostas que ferem os seus interesses. Trata-se da construção de uma subjetividade colaboradora que não pode existir plenamente, nem enquanto colaboração. Nesse sentido, contém pistas muito interessantes a sugestão do sindicalista.

“A gestão participativa é uma gestão de concordância circunstancial, mas não é uma concordância de livre e espontânea vontade. É evidente que ela ganha vários trabalhadores, mas ela não consegue ganhar todos. Esses trabalhadores no limite suportam e aceitam porque eles não têm alternativas, mas se eles tivessem apoio e confiança de um órgão de classe, eu sei que eles gostariam de acabar com o toyotismo.” (Diretor Sindical)

35 Caderno de Dinâmica Comportamental, p.13. In: MANUAL DE INTEGRAÇÃO TOYOTA

A idéia de “concordância circunstancial” logo traz a idéia de liberdade do trabalhador no sistema capitalista, que por sua vez expõe a estratégia dos gestores: aceitação, participação, envolvimento, consenso – que embora tenha força material, não tem base real no sentido de que não pode escolher as condições de trabalho.

“A liberdade no trabalho, para nós, é uma liberdade condicional, é uma liberdade vigiada, condicionada. O trabalhador está condicionado a fazer aquilo que a empresa quer para conseguir um salário.” (Diretor sindical).

Depois da greve de 1999, houve várias mudanças que podem ser relacionadas com uma espécie de resposta da empresa à mobilização dos trabalhadores. Por exemplo, o Gerente de Recursos Humanos foi demitido. Começou a haver a nomeação dos primeiros EXs da planta de Indaiatuba. Acabaram, também, os encontros no quiosque da turma da funilaria, na hora do almoço.

Após essa greve, alguns operadores foram demitidos; outros foram cooptados e promovidos, não imediatamente mas no prazo de dois anos - contado até o primeiro semestre de 2001. Não houve mais paralisações nos anos subseqüentes.

“Os EXs estão em todos os lugares. Não tem um lugar na fábrica, no bar, na danceteria - enfim, na cidade, que não tenha um EX. Ele aparece até nos churrascos que a peãozada faz em casa! Por quê? Porque o cara é jovem, trabalha no meio da gente, conseguiu uma liderança que diz que ele é melhor e, claro, nem todos nós temos a mesma idéia sobre o EX.” (Ângelo, operador multifuncional)

Foi possível identificar que a presença do EX - mesmo que seja só uma passagem rápida, pelo churrasco, futebol, aniversário ou outras

reuniões típicas desses trabalhadores - ao mesmo tempo em que pode constranger, pode também “autorizar” a reunião e “limpar a nossa barra, se a direção vier a saber que ‘todos’ estavam juntos”. (Senhor XY).

Embora na Toyota haja uma série de ações que denotam vigilância, controle, competição e desconfiança, os trabalhadores do “chão de fábrica” na Toyota têm uma organização muito peculiar. Lá dentro eles trabalham juntos numa seção e permanecem juntos quando vão almoçar ou na hora do cafezinho, ou na hora de entrar na empresa. É interessante porque são homens que moram nos mais diferentes bairros, mas quando saem do ônibus, no pátio da empresa já ficam todos juntos, e caminham juntos para assumir, em pequenos grupos, os locais de trabalho.

A vigilância e o controle são exercidos até mesmo na determinação da aparência. O trabalhador deve se apresentar na fábrica de forma coerente com um padrão Toyota. O cabelo cortado rente, no máximo a cada quinze dias, e a barba feita. Além, é claro, do uniforme impecavelmente limpo. A exigência de produzir um padrão elimina a espontaneidade que todo prazer em andar arrumado pode ter.

Embora exista uma preferência expressa por competências técnicas quando se trata de determinar o perfil do trabalhador, foi possível observar alguns elementos indicativos deste perfil. Dizer que o trabalhador que a Toyota busca é flexível, submisso e obediente transformou-se quase num estereótipo, tanto quanto dizer que ele deve ser ambicioso, competitivo, agressivo, individualista e jovem. Algumas outras “qualidades” foram detectadas no decorrer desta pesquisa.

O trabalhador adequado para a Toyota do Brasil deve ser um generalista que, após algum tempo de trabalho, consiga ter uma visão global da empresa e contribuir com sugestões de *kaizen*. Deve ser

persistente e fiel à empresa. Se for contratado para áreas específicas, como manutenção, deve ter formação técnica em elétrica ou mecânica. Se for operador multifuncional, que trabalha na produção, não deve estudar. Deve dizer que “adora trabalhar em equipe”. Todos têm no mínimo o segundo grau e são treinados para o seu ofício na empresa. Se for trabalhar com movimentação de material, usando empilhadeiras, preferencialmente deve ser alto. Se for trabalhar em posições penosas, ficando a jornada inteira dentro do carro ou com um joelho dobrado, ou ainda embaixo do carro, não pode ser alto - porque pode ficar com a saúde comprometida. Se discutir com o encarregado é penalizado com a permanência em uma única atividade, sem revezamento, até mudar de atitude ou pedir demissão.

Outros procedimentos são usados para enquadrar o trabalhador naquilo que a empresa ousa chamar de gestão participativa. O trabalhador, por sua vez, prefere denominá-los de “chamadas”. São “pérolas” lançadas pela chefia que nada têm de administração científica, a menos que esta seja entendida como um conjunto de técnicas para humilhar o trabalhador, conforme os depoimentos:

“Logo que a empresa começou a funcionar, um dia o encarregado falou pra nós numa reunião de círculo de trabalho, com o dedo em riste: ‘A Toyota não precisa de nós. Nós é que precisamos da Toyota’. Por mais que você ganhe um salário melhor, isto te fere por dentro.” (Armando, operador).

“O encarregado coloca o dedo na cara do outro, quando quer falar um monte”. (Senhor Luís).

“Na Toyota eles tinham a mania de pegar você pelo braço e sair puxando pela fábrica, para mudar de lugar de trabalho. Um dia quiseram fazer isso comigo. Eu puxei o braço e disse

firmemente: Solta pô! O encarregado olhou bem firme para mim, virou as costas e foi embora. Nunca mais repetiu o gesto de sair me puxando pela fábrica. Mas eu sempre o via fazendo isso com outros colegas.” (Senhor Eduardo).

“Uma vez o capô do carro escorregou e eu quebrei a ponta do dedo. Fiquei dois dias sem trabalhar. Quando eu voltei fizeram uma reunião de quinze minutos depois que parou produção. O gerente da fábrica falou sobre o acidente olhando para a minha cara. Do jeito que ele falava, parece que eu tinha desejado esmagar o dedo para ficar afastado. Eles induzem você a falar que você está errado.(...) Fora a foto que tiraram, depois, para reconstituir o acidente. Tiraram uma foto de mim soltando o capô da forma errada e colocaram um X, sobre a foto. Depois tiraram uma foto de mim fazendo tudo certo. Colocaram as duas fotos onde eu trabalhava. Os meus colegas tiraram o maior sarro. Eu dava risada junto, mas tenho certeza de que alguém com a personalidade fraca, ia se sentir mal e incompetente.” (Armando, operador).

“O chefe não chama uma pessoa num canto para chamar a atenção dele. Faz uma reunião, um círculo. Se for muito grave ele aponta você. Mas se não for, o chefe antes da reunião chama um colega no canto e fala: ‘o João está aprontando’. Aí o meu colega passa para outros três colegas. Na hora da reunião que o chefe vai dar a notícia, o grupo inteiro já sabe que sou eu quem está na berlinda. A pessoa fica isolada dos colegas.”(Senhor Elias).

Como se não bastasse todo essa manipulação sobre a identidade e a representatividade do trabalhador, este ainda deve submeter-se a uma política salarial que, sob a égide da legislação nacional, é autorizada a praticar um tipo de flexibilidade que despreza as conquistas históricas

dos trabalhadores brasileiros e os diferencia dos trabalhadores japoneses – ainda que o método de gestão seja o mesmo.

No Japão é praticado um tipo de distribuição de bônus que varia de acordo com o porte das empresas. De modo que as grandes empresas praticam bônus maiores e as pequenas empresas pagam bônus menores. *“Conseqüentemente pode-se considerar os bônus como uma parte variável do custo variável anual.”* (Shimizu,1999). Equivale a seis meses de salário base.

“De fato, os bônus constituem para os assalariados uma parte estável de sua renda anual que lhes permite comprar bens duráveis onerosos e constituem, também, a fonte principal de sua economia.” (Shimizu,1999:58)

Um outro componente do salário na Toyota Motors Co. é o salário antiguidade, que é uma das características que indicam uma contrapartida ao envolvimento dos trabalhadores nos objetivos da empresa. Tendo em conta as exigências do SPT- Sistema de Produção Toyota, uma das justificativas encontradas para o consentimento operário é o salário antiguidade. Só que, como o nome sugere, esse salário não é o resultado de anos passados na empresa, no sentido de que quem fica mais tempo na empresa ganha mais. Visto dessa forma o salário antiguidade não existe. A determinação dos salários é realmente indecifrável. Senão, vejamos:

“Primeiramente, o salário de base progride porque o sindicato obtém o aumento pelo shunto³⁶; a remuneração da produção aumenta também em razão da progressão da

³⁶ Shunto é uma palavra japonesa que significa uma parte do “sistema nenko” de salários, também conhecido como “ofensivas de primavera”, conduzidas pelos sindicatos. Coriat (1992:85).

produtividade realizada pelo kaizen. Os parâmetros postos em progressão pelo shunto são taxas de variação de preços, a rentabilidade da Toyota, e a progressão da eficiência produtiva.” (Shimizu, 1999:59).

Por outro lado, a evolução dos salários depende do nível hierárquico e da nota do resultado da avaliação (satêi).

“Como o satêi avalia o estado dos serviços, a competência técnica, o savoir-faire dos assalariados e a participação nas atividades coletivas como o CQ, a antiguidade pode ser considerada como um dos elementos do satêi, de sorte que a curva de salários reflete em parte sua antiguidade.” (Shimizu, 1999:59).

Somente por estas citações visualiza-se a combinação de critérios qualitativos com critérios quantitativos de difícil compreensão ou contestação. Entretanto, os critérios existem. Independente dos critérios do satêi, a única afirmação que pode ser feita a propósito do estabelecimento do salário mensal, a cada ano, é que essa é realmente uma operação complexa, mas é interessante buscar pelo menos as suas linhas mais gerais porque a determinação do salário é feita de forma que mantenha a eficiência produtiva. Salvo engano, o coeficiente de eficiência produtiva é medido pela realização das metas impostas pela direção aos setores de trabalho. A empresa tem um planejamento da produção semanal ou quinzenal e tem também a redução dos tempos e do números de trabalhadores resultantes das sugestões de *kaizen*, o que contribui para iniciar o encadeamento *kaizen*-produtividade-salário.

Através desta pesquisa, observa-se que na Toyota de Indaiatuba não é assim que funciona. Os salários crescem com os repasses da inflação anual e a proposta do PLR, negociado pelo sindicato. Na realidade a empresa propõe um percentual que pode ser inferior ao

repassa da inflação, e uma quantia como valor de PLR. Ao sindicato não é permitido dizer se aceita ou não, este apenas é informado do valor.

Operadores, subencarregados e encarregados são horistas, logo, seu salário é variável. E os trabalhadores de escritório, supervisores e demais níveis hierárquicos têm salários fixos, são mensalistas.

Nas entrevistas feitas não houve uma única menção ao salário antiguidade ou ao emprego vitalício, muito menos a gratificação de aposentadoria ou bônus mensais. Já a idéia de estabilidade está mais presente nos comentários de alguns dos entrevistados, confiantes em que a empresa protege o emprego dos seus colaboradores, o que pode significar que não serão demitidos. Entretanto, foi justamente um supervisor há treze anos na empresa, quem desmistificou a idéia de estabilidade.

“Estabilidade depende do mercado. Se a situação da economia do país está bem e as vendas estão crescendo, não tem por que demitir e até cresce o número de colaboradores. Mas se o mercado fica pequeno e as vendas caem, não dá para manter todo mundo. Aí tem que demitir como qualquer outra empresa.”
(Supervisor).

Este supervisor, transferido de São Bernardo, juntamente com outros quatro, para trabalhar na montagem da equipe da fábrica em Indaiatuba, afirmou que o trabalhador mais antigo tem vinte anos de casa. Este depoimento, de alguém que trabalha na Toyota há mais de dez anos, é um indicativo de que a questão da estabilidade passou por mudanças que devem ser apreendidas em desenvolvimentos posteriores da empresa.

Contribuindo em direção à explicitação da relação salarial desenvolvida no Brasil, vê-se que, nos três primeiros anos de operação

da fábrica em Indaiatuba, houve remanejamento da alta hierarquia, conforme se constata nas seguintes informações, do operador multifuncional Shimada: trocaram o diretor da fábrica que foi para São Bernardo trabalhar no setor de nacionalização de peças; o gerente de produção, que tinha aproximadamente vinte anos na empresa, foi despedido; o presidente da Toyota do Brasil (São Bernardo e Indaiatuba) foi chamado de volta para o Japão e lá coordena uma equipe de cinco pessoas.

Ainda de acordo com o senhor Shimada, outro presidente e outro diretor de planta vieram do Japão; contrataram outro gerente de produção que era da Yamaha; há um supervisor com vinte anos de empresa, aproximadamente, que está encostado, não recebe trabalho, passa os dias fumando solitariamente num canto. Sua experiência será necessária quando da abertura da ampliação da fábrica. Resta saber se ele será demitido, quando a ampliação estiver funcionando a plena capacidade.

Alguns desses remanejamentos e demissões na alta hierarquia estão relacionados com as duas greves de 1999 e a construção de um galpão em área indevida.

Continuando a mapear a questão dos salários, tem-se que o sistema de salários na empresa mudou a partir de 1993 para dar consistência à reestruturação do toyotismo, mas para a motivação dos assalariados brasileiros não existem contrapartidas, bônus ou outras compensações monetárias. No Japão há bônus equivalente a seis salários-base médios, por semestre. Em Indaiatuba, trabalha-se para manter o emprego tão somente e a um salário menor que em São Bernardo. Poder-se-ia afirmar que parece imperar a falta de clareza sobre o encadeamento kaisen-produtividade-salário.

Todos os entrevistados afirmam que em Indaiatuba não há relação entre *kaizen* e salário. O que há são “prêmios simbólicos”, ou uma viagem ao Japão para a melhor equipe escolhida na competição entre as duas fábricas. Mesmo considerando o pouco tempo de funcionamento da unidade de Indaiatuba, os entrevistados não conhecem nenhum colega que tenha viajado ao Japão como prêmio de *kaizen*.

Permanece em aberto a questão da relação entre salário e envolvimento do trabalhador com os objetivos da empresa. Na fábrica todos se autodenominam colaboradores na medida em que são cobrados para assim procederem. Todos os colaboradores do “chão de fábrica” são iguais e todos ganham o mesmo salário, à exceção dos líderes de equipe – EX, dos encarregados e dos supervisores que têm um percentual ligeiramente maior. Sendo assim, no caso dos colaboradores do “chão de fábrica” essa informação pode ser largamente atualizada no sentido de que as diferenças existem, distinguem, selecionam, incomodam e questionam o discurso da empresa de que todos os operadores são iguais. Neste sentido, apresentamos a seguinte informação:

1. O salário dos primeiros grupos de operadores multifuncionais que iniciaram na empresa é ligeiramente maior. O valor da hora era de R\$ 3,66 em 2001 e do pessoal mais recente era de R\$ 3,54. Com a negociação de out/nov/2001, houve um aumento de 8% fazendo a hora dos mais antigos ir para R\$ 3,91 e dos mais novos para R\$ 3,78.

2. A montagem estava perdendo trabalhadores para as outras empresas da região que pagam melhor. O supervisor detectou o “problema” e os trabalhadores da montagem tiveram crescimento de salário, o que conteve a rotatividade. Os operadores da montagem ganham mais do que os outros colaboradores. Portanto, há mais uma diferença.

3. O operador EX ganha R\$ 1.115,00³⁷ brutos que, divididos por 220, têm-se o valor da hora.

No entanto, o descontentamento entre os trabalhadores vai além das questões salariais. Esta pesquisa localizou uma série de comportamentos que podem ser indicativos do desenvolvimento de formas renovadas de resistências – são expressões veladas de descontentamentos – praticadas no cotidiano dos trabalhadores na Toyota de Indaiatuba. De acordo com esse depoimento:

“Na Toyota a gente não tem liberdade para chegar e perguntar: ‘O que está acontecendo com você?’ Mesmo que você tenha tempo. A menos que você queira se queimar! Pra gente conversar com alguém sem ser notado, a gente abre o capô do carro e simula que está conversando sobre o problema do carro. Se chegar alguém, a gente corta a conversa. Não dá dois minutos, o encarregado, ou supervisor, ou o líder chega e pergunta o que está havendo. Ou então na reunião, um deles pergunta: ‘o que vocês estavam fazendo lá? Imagina se alguém da direção passa e vê vocês. Eles sabem como funciona o sistema de trabalho. Se eles passam e vêem vocês lá, ele já vai chegar em mim para mandar vocês embora.’ Se é verdade ou não eu não sei.”(Eduardo, operador multifuncional).

Ou então, como afirma um outro operador:

“Para você conversar alguma coisa que aconteceu em casa, tem que abaixar assim no alinhamento, abrir a porta do carro e...descobrir um defeito novo. É assim que se conversa. Tem gente

³⁷ Salário referente ao mês de dezembro/2001.

que não faz isso de maneira nenhuma!” (Luís, operador multifuncional).

“Quando eu queria conversar com outro colega de trabalho que não estava perto de mim, eu mandava recados como ordens de serviço. Eu falava para quem estava perto de mim: fala para João que tem um defeito aqui, que eu quero julgamento. Eu falava pra um, que falava para o outro, até chegar no colega com o qual eu queria me comunicar. Dependendo de quem está perto de mim eu não falava que queria falar assunto pessoal. Na hora que o João chegava a gente abria o capô.” (Armando, operador multifuncional).

Continuando a mapear formas veladas de descontentamentos, alguns entrevistados demonstraram aversão ao uso das tarjas, que são obrigatórias até quando se trata do aprendizado do segundo processo, indicando a condição de aprendiz. A maioria disse que o trabalho é “duro” e os tempos muito curtos. Outros gostariam de estudar para obter uma posição melhor. Muitos estão desiludidos com as promessas da empresa. Alguns acham a empresa bastante organizada, com patrimônio estável e exigente, mas preferiam ganhar um salário maior. E outros tantos não gostam da ginástica laboral. Essas formas de descontentamentos velados são germens de formas renovadas de resistência específicas da organização do trabalho da Toyota?

O delineamento da implantação do método de produção permite constatar que a movimentação na empresa é contínua. Em julho de 2001, a *“Toyota do Brasil promove ampla reestruturação em todas as suas áreas (...) reforçando a satisfação da clientela no pós-vendas.”* (Diretor do Sindicato). Inicialmente a fábrica de Indaiatuba funcionou com áreas de trabalho da funilaria, pintura e montagem. O trabalho de ampliação da montadora visa integrar às anteriores, as operações de

usinagem e de estamparia. *“A estamparia é uma área da produção de bastante risco, é onde acontecem mais acidentes de mutilação.”* (Diretor do Sindicato)³⁸.

De acordo com material publicado até março de 2002, seriam contratados 1.560 funcionários.

“Para o ano fiscal de 2002, a empresa planeja contratar 430 funcionários oriundos de universidades, sendo que noventa vão trabalhar na área administrativa e 340 em áreas técnicas. A empresa vai duplicar os empregos diretos de quinhentos para mil e os empregos indiretos para dois mil trabalhadores.(...)”

*Neste mesmo ano, o índice de nacionalização de peças será elevado de 60 para 80%. O terreno da fábrica mede 1,5 milhão de metros quadrados e a ampliação da área construída passou de 24 mil para 50 mil metros quadrados.*³⁹

Neste sentido, quando indagado sobre o projeto da Toyota Motor Company para o Brasil e os alcances e limites do toyotismo para o mundo do trabalho, o senhor Eduardo, operador multifuncional respondeu, entre outras declarações:

“Limites? O toyotismo não tem limites! Delicio-me em pensar o que seria de todas essas técnicas do capital – Just In Time, kanban, kaizen, andon, TPS – com os trabalhadores de braços cruzados ou fazendo tai-chi-chuan... no melhor estilo oriental, claro!” (Senhor Eduardo).

³⁸ Conforme esse entrevistado, na Metalúrgica Osaw (em Indaiatuba), que faz peças para a Volks, para a Fiat e para a GM, ocorre um acidente por semana.

³⁹GAZETA MERCANTIL, 19/04/2001.

Os resultados alcançados pela empresa que viu crescer seu patrimônio, à medida que conquistava posições de mercado e viu que seu método de produzir era incorporado pelas outras empresas, num contexto em que as práticas de enxugamento ganhavam terreno, demonstram historicamente que o toyotismo é um poderoso método de sucção de trabalho excedente, que debilita as representações de classe, confinando o trabalhador à colaboração mediada ou não pelo sindicato-de-empresa. No rastro traçado pelo toyotismo, temos o desencanto, a emulação entre os trabalhadores, a doença, a raiva muda, a mágoa pelas promessas não cumpridas.

O ENCANTAMENTO DA FÁBRICA: TOYOTISMO E OS CAMINHOS DO ENVOLVIMENTO NO BRASIL

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As modificações no processo de trabalho desenvolvidas na Toyota Motor Company, no Japão do pós-guerra, alteraram as relações com os trabalhadores, assim como a forma e o conteúdo do seu trabalho, subordinando-os ao controle da organização que oferece contrapartidas não negociadas ao seu engajamento. Alteraram também a relação da empresa com seus fornecedores, atingindo as relações industriais, que se modificaram nas várias fases de reestruturação da base produtiva do país, estabelecendo redes de subcontratação. No que diz respeito às relações dos trabalhadores entre si, foi incorporada a competição entre eles para viabilizar o projeto da empresa. Além disso, os trabalhadores aceitariam contrapartidas tais como: emprego vitalício; salário antigüidade, carreira, bônus, etc. A forma de representação também foi alterada com o deslocamento do sindicato classista e a emergência do sindicato-de-empresa, com atuação restrita à empresa e ao seu espaço interno.

Como um dos resultados dessas modificações, a partir da década de 1970, as empresas japonesas já estavam em condições de fornecer para o mercado seus automóveis compactos e de consumo a baixo custo, com a produção em lotes pequenos, numa conjuntura de crise energética para atender a uma demanda diversificada.

Nessa mesma década, o pioneirismo das inovações na forma de organizar o trabalho contribuiu para a conquista da primeira posição entre as montadoras automobilísticas no Japão e o terceiro lugar entre os montadores norte-americanos. A organização do processo de trabalho da Toyota assumiu *status* de um modelo que deveria ser seguido para enfrentar a crise do capitalismo por todos aqueles

interessados. Sobressaem-se desse desenvolvimento histórico o trabalhador “multifuncional”, “polivalente”, “cooperativo” e “cordato” na redefinição da posição concorrencial da empresa e o fortalecimento da economia japonesa.

À primeira vista, competição e cooperação - como exigência do trabalho em equipe - pode aparecer como um par imperfeito, mas é necessário afirmar que a cooperação não se realiza entre iguais como gérmen de projetos emancipatórios. Se há cooperação inscrita na participação do trabalho em equipe é em função do projeto da empresa que opera. Neste sentido os trabalhadores cooperaram/competem entre si para cooperar com o capital. Essa contradição pode ser apreendida na análise do processo de trabalho, como ele realmente se realiza em sua cotidianidade, a partir do trabalho em equipe. É necessário, informar, por outro lado, que o trabalho em equipe não assumiu, na fala dos entrevistados, a importância que o conceito tem na configuração da forma de gestão originária na Toyota.

Nesse contexto, a concorrência é acirrada e impõe, através de leis restritivas à importação, um dos primeiros constrangimentos à ampliação de mercados para os produtos japoneses. Para minimizar perdas, as maiores empresas automobilísticas iniciaram movimentos de transnacionalização para países que tinham imposto 60% de cota de nacionalização da produção. Assim, ganhou terreno o movimento de incorporação das modificações no processo de trabalho, gestadas na Toyota, como forma de atingir o seu nível de eficácia.

A transnacionalização das empresas japonesas, juntamente com as experiências de incorporação das então denominadas técnicas ohnistas ou toyotistas por empresas do mundo inteiro, tornou o debate

sobre a transferibilidade das modificações no processo de trabalho fundamental para os estudiosos da relação entre capital e trabalho.

Para esse debate, a abordagem culturalista que enfatizava as raízes culturais do passado feudal do Japão, como a explicação para a especificidade do modelo japonês traz informações históricas fragmentadas, portanto é a mais questionada.

Contraopondo-se a essa abordagem, temos a formulação do toyotismo como uma Escola de Gestão, como um modelo de administração válido para qualquer particularidade histórica.

Outra abordagem complementar ao automatismo da Escola de Gestão Ohnista enfatiza as modificações institucionais para dar consistência e fazê-lo funcionar.

Nesta pesquisa, consideram-se as especificidades culturais, as contribuições técnicas e organizacionais da experiência ohnista e as mudanças institucionais como dimensões explicativas que contribuem para a configuração histórica do toyotismo, no sentido de explicitar uma fase da subordinação do trabalho ao capital.

Isto posto, a análise que norteia este trabalho procura mostrar a confluência histórica entre o desenvolvimento do capitalismo no pós-guerra e a constituição de elementos de uma particular correlação de forças, que se expressa em várias fases do processo histórico como uma vontade consciente, objetiva e direcionada na construção de uma poderosa estrutura produtiva capitalista, cujo controle produz a colaboração na fábrica e o consenso social.

O toyotismo não emergiu pronto e acabado, implicou desdobramentos na luta de classes. Os trabalhadores resistiram às mudanças na organização do processo de trabalho, à perda do seu

saber-fazer, ao crescimento dos rigores da polivalência. Filiaram-se a partidos de esquerda, fizeram greves e chegaram a trabalhar com tarjas negras no braço em sinal de protesto. A seguinte questão está aberta: existem formas renovadas de resistência?

O capitalismo monopolista na forma como se desenvolveu no Japão do pós- guerra, caracterizou-se pela especificidade do processo de trabalho, desenvolvida na Toyota Motor Co. o toyotismo, reposicionando o processo de industrialização no país a partir da indústria automobilística, consolidou-se como padrão de relações industriais e transformou-se em modelo de gestão apropriado para contextos de crescimento lento. Portanto, pôde ser entendido como viável para todos os negócios, confluindo para a realização dos anseios de Ohno.

O toyotismo é caracterizado por suas técnicas (*Just In Time*, *kanban*, *andon*, polivalência, autonomia e CCQs), por uma relação salarial individualizada (emprego vitalício, salário antigüidade, sindicato-empresa, bônus de aposentadoria aos 55 anos etc), por um número mínimo de trabalhadores estáveis e de outros parciais e temporários. Somado a tudo isto, está o trabalho precário e o controle centralizado de rede horizontalizada e hierarquizada de fornecedores.

Como resultado concreto e imediato dessa forma de organizar a produção, verificou-se nas empresas que adotam essa estratégia o crescimento da produtividade, a melhoria da qualidade dos produtos, a eliminação dos lapsos de tempo ainda existentes, o aumento do controle sobre o trabalho e o esgotamento do trabalhador.

A partir da década de 1970, o toyotismo teve seu significado histórico ampliado, ao ser considerado por frações da burguesia mundial como uma das respostas do capitalismo para a crise iniciada nesta década, tendo em conta o movimento de transferibilidade e adaptação desencadeado por várias empresas da América do Norte e da

Europa – notadamente a indústria automobilística – no sentido de viabilizar as modificações em várias unidades produtivas.

Nesse movimento de transferibilidade, o toyotismo tem o seu significado impregnado pela denominação de produção flexível. É o um momento de passagem conceitual importante na acepção desse termo, por ampliar a sua validade inicial circunscrita à empresa e ao Japão, cuja “produção puxada pela demanda” passa a influenciar a análise dos mercados e a orientar o posicionamento dos agentes produtivos, no sentido de ser elaborado como “gestão da produção pela eficiência produtiva”.

Trata-se de uma fase crítica para a realização de mercadorias e de um conceito de demanda diferenciada, a produção em pequenos lotes variados, comandada pelas unidades vendidas, configurando um *takt*, um ritmo de mercado. Em outras palavras, tem-se uma “produção puxada pela demanda” valendo para cada empresa que, assim sendo, assume *status* de “teoria de gestão da produção pela eficiência produtiva”, sendo oferecida como uma fórmula de sobrevivência para as estratégias concorrenciais. Dessa forma, são produzidos saltos ideológicos que determinam ciclos para ação próximos àqueles repetidos pelo operador multifuncional na rotação de tarefas.

Trata-se de uma flexibilidade que impõe a flexibilidade da organização do trabalho, incorporando o trabalho em equipe, a concentração das tarefas em ciclos realizados com um novo *layout* e sistemas de máquinas automatizadas.

Para além da eficiência produtiva que o toyotismo acarreta, verificou-se ainda, a exigência de “participação” do sindicato e do trabalhador nos objetivos da empresa. Em escala ampliada, verificou-se também, a imposição da colaboração com o capital como relação entre

classes e mudanças na expressão da subjetividade da classe trabalhadora.

O movimento de transferibilidade que ocorre à medida em que a Toyota conquista novas frações de mercado, intensifica-se nas duas últimas décadas do século XX. Por um lado, a própria empresa assumindo uma política mais agressiva, distribui novas unidades produtivas em vários países, superando os impedimentos das políticas fiscais que elevam os custos de importados. Por outro lado, a concorrência se atualiza com as novas técnicas de gestão de inspiração ohnista.

Tem-se um cenário marcado por movimentos complexos, mas algumas questões permanecem abertas.

1. O toyotismo não coexiste com a solidariedade de classes. Para se desenvolver beneficiou-se de um contexto histórico de derrota do movimento sindical classista no contexto da Guerra Fria. O toyotismo resistiria a um contexto social de fortalecimento do movimento sindical de inspiração classista?

2. O contexto de crescimento econômico provocado pela “bolha financeira”, no início da década de 1990, atingiu o âmago da organização do processo de trabalho na fábrica Toyota no Japão, evidenciando as suas fraturas. O toyotismo resistiria a uma fase de crescimento do capitalismo?

3. Admitindo que o toyotismo é uma forma de gestão coerente com o contexto crítico do capitalismo, não foi capaz de operar algo parecido com as três “décadas douradas” de crescimento do capitalismo no pós guerra, mas a seguinte questão permanece: a colaboração é circunstancial ?

Independente das respostas que os procedimentos analíticos possam captar nos movimentos do real, o toyotismo permaneceu como a opção mais visada por parte dos agentes econômicos. Para essa pesquisa destaca-se a importância de um tipo de crescimento da produtividade implementando melhorias contínuas, exigindo a dispensa de trabalhadores e a redução dos postos de trabalho, a extinção de departamentos e a redução de plantas produtivas.

No Japão as “contrapartidas” incorporam até 25% do efetivo da força de trabalho da empresa. Se considerado em escala ampliada, também pode-se afirmar que, prevalecendo a “gestão da produção pela eficiência produtiva” para toda a sociedade, o toyotismo é uma poderosa máquina de produzir desemprego e exclusão social, especialmente no modo como se realiza no Ocidente. E, ao expressar antagonismos e contradições, aponta a possibilidade de questionamento em relação à dominação econômica e à direção política do capitalismo mundial.

A “gestão da produção pela eficiência produtiva”, ao encapsular as decisões de longo prazo, aprisiona a lógica de desenvolvimento do capital que não pode permanecer em círculos deprimidos de crescimento e sucção intensificada de mais-valia por longos períodos históricos, dados os limites estabelecidos pela luta de classes.

No Brasil, desde o final da década de 1970, as empresas em movimentos isolados tentavam assimilar “o espírito do toyotismo” com a incorporação de técnicas parciais à organização da produção, percorrendo uma trilha entre a pressão do sindicato fortalecido na luta política e a resistência da média gerência que vislumbrava perda de poder e *status*. Porém, a Política Industrial de Qualidade Total implantada no início da década de 1990 abriu o campo das experiências que possibilitou o salto na direção dos processos de enxugamento para deixar a empresa mais flexível. Como parte desse processo, a inovação

tecnológica se intensificou e o trabalho em equipe, as reuniões de pequenos grupos foram se tornando comuns nas cenas de trabalho. Inicialmente este processo ganhou velocidade e estava presente em empresas responsáveis pela produção de 30% do (PIB) brasileiro à época.

No entanto, a partir de 1994 com a proposta do Plano Real para estabilizar a moeda, muitos outros elementos contribuíram para a reestruturação produtiva no Brasil, principalmente a queda nas alíquotas de importação e o discurso da globalização apontando a direção da modernidade. Além disso, o Governo se engajou no questionamento aberto aos direitos sociais duramente conquistados - pela participação dos trabalhadores em décadas de resistência - precarizando o contrato de trabalho, a jornada e os salários.

Política de Qualidade Total, enxugamentos, inovação tecnológica trabalho em equipe e flexibilização passam a ser metas do empresariado interessado em ultrapassar os pontos críticos da competição e a permanecer no mercado. Dessa forma é evidenciada uma das diferenças entre o processo de reestruturação no Japão e no Brasil. Naquele país, as modificações compuseram um quadro de melhoria competitiva; no Brasil as melhorias são defensivas, visam a permanência e não a conquista de novas fatias de mercado. A tentativa de redirecionamento do país para uma outra divisão internacional do trabalho não significou mudanças na sua condição de país de industrialização subordinada, mas sinalizou para privatizações do patrimônio público e promoveu a escalada da lógica da mercadoria sobre os setores da educação e da saúde. A reestruturação na década de 1990 fragilizou os sindicatos, diminuiu postos de trabalho na indústria, reduziu os salários e a massa salarial, além de elevar o índice de desemprego, precarizando o trabalho.

No entanto, no Japão, o pioneirismo característico das modificações no processo de trabalho, pôde conferir vantagens comparativas que são anuladas tão logo se fortaleça o movimento de confluência para as mesmas práticas pelos agentes econômicos de outros países. Em outras palavras, mesmo no Japão, o poder competitivo alcançado encontra limites rapidamente, colocando a economia japonesa em estagnação durante a década de 1990. Se essas evidências são verdadeiras para o Japão, então por que adotar no Brasil uma estratégia de desenvolvimento calcada em uma particular forma de subordinação do trabalho que, comprovadamente, não garante a realização das mercadorias e nem o bem-estar, tampouco usufrui das vantagens comparativas conferida pelo pioneirismo?

Nesse sentido, o estudo de um experimento da Toyota, implantado no final da década de 1990, na cidade de Indaiatuba/SP contribui para ampliar a complexidade do debate sobre a transferibilidade, mostrando os caminhos da construção de um controle que assume a forma de consenso. Mostra também uma subjetividade encantada nas malhas do envolvimento cooptado mas oferece, claros elementos para a construção da resistência da qual as duas greves são os mais fortes.

No primeiro ano da implantação do método Toyota de produção, houve resistências, muito embora a empresa sido criteriosa na escolha de uma cidade no interior do Estado, pertencente a uma região de infra-estrutura privilegiada, com uma força de trabalho jovem, altamente qualificada em busca de emprego e localizada longe das grandes mobilizações do ABC paulista. Uma outra providência é um processo cuidadoso de seleção de trabalhadores e os procedimentos de ~~montagem~~ montagem do método.

A empresa não cumpriu as promessas feitas à comunidade quanto ao volume da oferta de empregos. No entanto, foram as promessas não

cumpridas por ocasião da seleção e o esgotamento do trabalhador nos rigores da produção, que produziram fatos inéditos. Numa empresa considerada austera, severa, fechada e conhecida como um verdadeiro “templo” da colaboração e da obediência, o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região liderou duas greves: a primeira greve, uma paralisação de um dia e a segunda greve, uma paralisação de dois dias no espaço de um mês, em 1999.

Essa atuação é de grande importância analítica, pois denota poros no sistema de controle e de construção ideológica e, por isso, impôs mudanças na empresa, tais como as promoções de EXs, que selecionaram os líderes de equipes, acelerando o processo de cooptação.

Uma outra característica da empresa é a de encontrar um responsável pelos acontecimentos que envolveram a greve e afastá-lo da fábrica, para assim retomar o processo de trabalho. Tal atitude funciona como uma espécie de prestação de contas ao movimento grevista, como uma intenção de extinção do campo de conflito. Na greve do início da década de 1950 no Japão, o presidente da empresa assumiu a responsabilidade pela greve e se demitiu. Na greve de 1999 no Brasil, o Gerente de Recursos Humanos foi demitido. Os entrevistados fizeram a ligação entre a greve e as promessas não cumpridas feitas pelo gerente, embora alguns tenham afirmado que o gerente cumpria ordens da empresa e, portanto, o procedimento da responsabilização do gerente não atingiu plenamente os objetivos.

Outras formas de rebeldia foram identificadas, tais como a descoberta de formas de comunicação entre colegas imperceptíveis à “administração pelos olhos”; a insistência manifestada por alguns em concluir um curso universitário; o fato de fazer sugestões só para cumprir exigências; a resistência à ampliação da hora-extra e ao

trabalho nos feriados; o sentimento de indignação frente ao uso das tarjas de diferenciação entre os trabalhadores.

Foi possível identificar também a reprovação da existência de uma divisão entre os homens na fábrica, na qual os executantes (supervisores, encarregados EX e demais operadores) têm características étnicas nacionais e as demais hierarquias têm características étnicas orientais; o uso do idioma japonês nas comunicações, em conversas ao telefone, ou em textos no computador.

Outro aspecto levantado pelos trabalhadores, que pode ser entendido como forma de resistência ao procedimento da empresa, é a denominação de “operador multifuncional” registrada na Carteira de Trabalho, em detrimento da função exercida – o que impede a identificação da qualificação e exata experiência profissional. Tal impedimento dificulta a comprovação da qualificação, caso o trabalhador seja demitido e se candidate a empregos em outras empresas.

Uma questão que permeia a presente pesquisa, em todas as suas fases, é o desvendamento de formas renovadas de resistência que questionem o controle e as suas formas e que possam germinar fases de florescimento de movimentos organizativos combativos.

A polivalência, embora se mantenha enquanto agregação de tarefas e multifuncionalidade, na fábrica pesquisada ainda não incorporou a função de inspeção da qualidade.

O conceito de zero-estoque, buscado pela empresa e tido como um elemento definidor, apresentou ajustes. A linha de produção não é contínua como uma grande esteira rolante, mas admite a organização em células que integram várias máquinas em *layout* assemelhado ao desenho de um “U”, mantendo as descrições fornecidas por vários autores consultados.

O *andon*, enquanto uma técnica de visualização, ganha novos contornos para manifestar não somente o crescimento contínuo do ritmo de trabalho e a pressão da gerência, mas também a exposição contínua de todas as faces do processo produtivo. Em outras palavras, ao conjunto de luzes localizados nas células de produção são acrescentados outros sinais para permitirem a “administração pelos olhos”, mencionada por Ohno.

A conceito de *kanban*, como técnica de fluxo da produção, ampliou-se para incluir o *kanban* de defeitos. O programa 5S (senso de utilização, senso de auto-disciplina, senso de arrumação, senso de saúde e higiene e senso de limpeza), incluído no Manual de Integração, não foi mencionado em nenhum momento pelos entrevistados, muito menos as “sugestões de boas idéias” ou a prática de (CCQs), como informa a teoria. Porém, se não existe a menção conceitual, existe a prática das sugestões individuais que, se aprovadas, serão discutidas nos grupos de *kaizen*, constituídos para essa finalidade e significam a contribuição dos trabalhadores às melhorias contínuas do processo produtivo. Os trabalhadores fazem um *kaizen*, têm o *kaisen* aprovado, participam de um grupo de *kaizen* e sabem o significado conceitual desta técnica.

Entretanto, o “café participativo” é a mais singular criação da empresa pesquisada no Brasil, nem tanto pela cobrança feita, mas pelo significado que adquire enquanto incremento de trabalho excedente. É nas contrapartidas oferecidas pelo envolvimento dos trabalhadores que a empresa apresenta o maior distanciamento em relação à descrição do toyotismo.

Nesse sentido, para os trabalhadores do “chão de fábrica”, até a conclusão da presente pesquisa, não foi evidenciada existência de emprego vitalício, salário antiguidade, mercado interno de trabalho,

bônus por produtividade, estabilidade ou outros tipos de auxílio, tais como empréstimo para a construção de casa própria. Nem mesmo a bolsa-estudo - como subsídio para cursos universitários, cursos de aperfeiçoamento de línguas ou de academias de ginástica - foi mencionada.

Além disso, os operadores multifuncionais da Toyota do Brasil, os referidos trabalhadores do “chão de fábrica”, não são mensalistas: seu salário é calculado por hora trabalhada, do qual é descontada uma pequena parcela para pagamento do convênio médico, uma outra parcela para pagamento de transporte e para o uso do restaurante.

O crescimento dos salários na empresa em questão estaria atrelado ao acordo coletivo da categoria, que o Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas e Região tenta fazer valer. Porém, a empresa não pratica a equiparação e paga um salário menor, mesmo em relação trabalhadores da Toyota sediada em São Bernardo-SP. Esse procedimento sugere, no mínimo, que “as atividades corporativas francas e justas”, não estão sendo implementadas no sentido de construir “confiança e respeito mútuo”, como expressa o Guia de Princípios, presente no Manual de Integração.

Existe ainda, como parte da “flexibilização” dos salários, o pagamento do (PLR) – Participação de Lucros e Resultados - um bônus calculado pela empresa e comunicado ao sindicato, pago em duas vezes, que não é incorporado ao salário e que também era menor do que o pago aos trabalhadores da fábrica de São Bernardo, mesmo quando picos maiores de produção eram atingidos.

Retomando a organização do trabalho que o toyotismo implementa, é possível afirmar que, se esta forma de integração ao trabalho se mantém, é somente porque existe uma força coercitiva operando na sociedade que favorece essa prática de gestão, que só

poderá ser quebrada pela força organizada dos trabalhadores num contexto social favorável.

De acordo com a análise aqui desenvolvida, constata-se ainda que o toyotismo pode até ser uma saída temporária para o capital, mas é um retrocesso social, dado que produz um cenário para a sociedade assemelhado ao quadro de devastação e carências, que lhe deu origem no pós-guerra e sintetizado em uma das bandeiras de luta do movimento operário pelo *slogan* “trabalho e arroz”.

A esse propósito é pertinente a paráfrase elaborada por István Meszáros, a respeito do trabalho de Rosa Luxemburgo: se a classe trabalhadora não constrói o caminho para o socialismo, o que se fortalece é a barbárie do capitalismo.

BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Giovanni. O novo (e precário) mundo do trabalho. Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. Os Sentidos do Trabalho - Ensaio Sobre a Afirmação e a Negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- _____. Neoliberalismo Trabalho e Sindicatos - Reestruturação Produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997.
- _____. "Lutas Sociais e Desenho Societal no Brasil dos anos 90". In: Crítica Marxista n.7. São Paulo : Xamã, 1998.
- _____. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 1995.
- ARRIGHI, Giovanni. A ilusão do desenvolvimento. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- BARAN, Paul & SWEEZY, Paul. Capitalismo monopolista: ensaio sobre a ordem econômica e social americana. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- BELLUZZO, Luiz Gonzaga. "Notas Sobre a Crise da Ásia". In: Praga (Estudos Marxistas n.5). São Paulo: Editora Hucitec, maio/1998.
- BIHR, Alain. O Pós-Fordismo. Realidade ou Ilusão? In: Revista de Ciências Sociais, 1999.
- BIONDI, Aloysio. O Brasil Privatizado - Um Balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 1999.
- BOITO Jr. Armando. Política neoliberal e sindicalismo no Brasil. São Paulo: Xamã Editora, 1999.
- BRAVERMAN, Harry. Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do do Trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar Ed. 1997.
- BRESCIANI, Luis Paulo. "Os Desejos e o Limite: Reestruturação Industrial e Ação Sindical no Complexo Automotivo Brasileiro". In:

LEITE, Márcia (org.) O trabalho em movimento. Campinas: Papirus, 1997.

CACCIAMALI, M. C. "Flexibilidade: maior número de micros e pequenas ou manutenção da concentração de forma descentralizada". In: Contemporaneidade e Educação n.1, maio/1997.

CARDOSO, Adalberto M. Sindicatos, trabalhadores e a coqueluche neoliberal. A era Vargas acabou? Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CARDOSO Jr. José C. Crise e desregulação do trabalho no Brasil. Texto para discussão n. 814. Brasília: IPEA, ago/2001. (mimeo).

CASTEL, Robert. As metamorfoses da questão social. Uma crônica do salário. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

CASTILLA, Alfredo Romero & VILLAFANE, Victor López. Japón hoy. México: Siglo Veintiuno Editores, 1987.

CASTRO, Nádia Araújo (org). A Máquina e o Equilibrista. Inovações na Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

_____. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japanização de ocasião. In: Novos Estudos CEBRAP, n.37, nov. 1993.

CHANARON, J.J. Les leçons d'une visite: usine MMC (Smart) de Hambach, France". La Lettre du Gerpisa, n.131, avr. 1999.

CHESNAIS, François (org.). La mondialisation financière. Genèse, coût et enjeux. Paris: Syros, 1996.

COMISSÃO PASTORAL VERGUEIRO. Dossiê TOYOTISMO. São Paulo: [s.l.], v.1 e 2, 1994.

CORIAT, Benjamin. Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan:UFRJ, 1994.

COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos (orgs.). Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Papirus, 1995.

DEDECCA, Claudio. O Brasil e a Globalização. In: Le Monde Diplomatique-Brasil, n.1. São Paulo: Instituto Abaporu, set/2000.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DIAS, Edmundo F.(org.) A Ofensiva Neoliberal, Reestruturação Produtiva e Luta de Classes. Brasília: Sindicato dos Eletricitários de Brasília, 1996.

DURAND, Jean-Pierre & STEWART, Paul & CASTILLO, Juan J. L'avenir du travail à la chaîne. Paris: La Découverte, 1998.

DURAND, Jean-Pierre & STEWART, Paul. Manufacturing dissent? Burawoy in a Franco-Japanese workshop. In: Work, Employment & Society, vol. 12, n.1, mar. 1998.

ESCRIVÃO, Edmundo F°. CCQ e "Just-In-Time": Uma análise integrada. PUC-SP, 1987. Mestrado em Administração.

FIORI, José Luis. & LOURENÇO, Marta S. & NORONHA, José C. Globalização: o fato e o mito. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

_____. Os moedeiros falsos. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

_____. O poder do dinheiro. In: Revista PRAGA. Estudos marxistas n. 5. São Paulo: HUCITEC, maio/1998.

_____. Em Busca do dissenso perdido. Rio de Janeiro: Insight Editorial e Consulta Técnica. 1995.

_____. O vôo da coruja: uma leitura não liberal da crise do Estado desenvolvimentista. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1995.

FUNDAÇÃO SEADE. Produtividade e ajuste na indústria paulista. São Paulo: 1995.

GEHRINGER, Max. Relações desumanas no trabalho. Da primeira entrevista à aposentadoria. Salvador/BA: CASA DA QUALIDADE, 1998.

GERPISA Réseau International. "Des realites du Toyotisme". Actes di Gerpisa, n.6, Paris, fev. 1993.

GOUNET, Thomas. Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel. São Paulo: Editorial Boitempo, 1999a

_____. La crise économique capitaliste. In: Etudes Marxistes n.45, 1° Trimestre, 1999b.

_____. Penser à l'envers... le capitalisme. In: Etudes Marxistes (Dossier toyotisme) n.14, 2° Trimestre, 1992a

_____. La lutte de classe que a permis l'introduction du toyotisme. In: Etudes Marxistes (Dossier toyotisme) n.14, 2° Trimestre, 1992b

- HARVEY, D. A condição pós-moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- HIRATA, Helena (org.). Sobre o "modelo" japonês. Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1994.
- _____. (org.). Alternativa Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: Cadernos Codeplan - Gestão de Qualidade: Tecnologia & Participação. Brasília, 1992.
- _____. Receitas japonesas, realidade brasileira. In: Novos Estudos Cebrap, vol.2, n.2, jul. 1983.
- HOBSBAWAM, Eric J. Pessoas extraordinárias: resistência, rebelião e jazz. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- _____. Era dos extremos. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IANNI, Otávio. Dialética e capitalismo. Ensaio sobre o pensamento de Marx. Petrópolis: Editora Vozes, 1982.
- ISHIKAWA, K. Controle de qualidade total à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- ISHIO, M. Toyotismo - Lucha de clases e innovacion tecnológica en Japon. In; Cahiers d'étude et de recherche, n.5. Institut de Recherche et de Formation, Paris, 1987.
- JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION. O livro das idéias: O moderno sistema japonês de melhorias e o envolvimento total dos funcionários. Trad. Leny Belon Ribeiro. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- JINKINGS, Nice. O mister de fazer dinheiro. Automatização e subjetividade no trabalho bancário. São Paulo: Boitempo Editorial, 1995.
- KAMATA, Satoshi. A outra face do milagre. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- _____. Japan in Passing Lane. New York, Pantheon Books, 1983.
- KREIN, José D. & OLIVEIRA, Marco Antonio. Mudanças institucionais e relações de trabalho no Brasil. In: Le Monde Diplomatique-Brasil, n.1. São Paulo: Instituto Abaporu, set/2000.

LAUTIER, Bruno. "Os Amores Tumultuados entre o Estado e a Economia Informal". In: Contemporaneidade e Educação n.1, maio/1997.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação Produtiva, Novas Tecnologias e Novas Formas de Gestão da mão-de-obra. São Paulo: MTb/CesiT-Unicamp/ Scritta, 1994.

_____. "A Qualificação Reestruturada e os Desafios da Formação Profissional". In: Novos Estudos n. 45. São Paulo: CEBRAP, julho/1996.

_____. "Reestruturação Produtiva e Sindicatos". In Leite, M.P. (org.) Trabalho em Movimento. Campinas: Papirus, 1997.

_____. O futuro do trabalho. Novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

LEITE, Márcia de Paula. & SILVA, Roque Aparecido. "A Sociologia do Trabalho frente à reestruturação produtiva: uma discussão teórica". In: Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais (BIB n.42), 2º semestre/1996.

LIMA, Eurenice Oliveira de. A construção da obediência: processo de trabalho e toyotismo no Japão. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Campinas, 1996.

LIPIETZ, A Audácia. Uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1994.

_____. Choisir L'audace. Une alternative pour le XXIème siècle. Paris: La Découvert, 1989.

LUKÁCS, György. O trabalho. Capítulo do livro: "Per l' Ontologia dell'essere sociale". Tradução para o italiano de Alberto Scarponi. Roma: Editori Riuniti, 1981. Trad. P/ português de Ivo Tonet. Universidade Federal de Alagoas. Mimeo. S/d.

MALAGUTI, Manoel Luiz. Crítica à razão informal. A imaterialidade do assalariado. São Paulo: Boitempo; Vitória: EDUFES, 2000.

MANDEL, E. Marx, la Crise Actuelle et L'avenir du travail Human. In Quatrième Internationale, n.20, maio de 1986.

MARX, K. O Capital. Vol.1/1. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro. 1971.

- MARX, K. Manuscritos econômicos filosóficos – primeiro manuscrito (parte final). In: Marx/Engels, História. Fernandes F. (org.). São Paulo: Editora Ática, 1983.
- MATTOSO, Jorge. A desordem do trabalho. São Paulo: Editora Página Aberta, 1995.
- _____. O Brasil Desempregado - Como Foram destruídos mais de 3 milhões de empregos nos anos 90. São Paulo: Ed. Perseu Abramo, 1999.
- _____. A desestruturação da democracia. In: Le Monde Diplomatique-Brasil, n.1. São Paulo: Instituto Abaporu, set/2000.
- MELLO, Cristina H. (org.) Reestruturação industrial. São Paulo: Cadernos PUC de economia, n.6, 1998.
- MÉSZÁROS, István. Produção destrutiva e Estado capitalista. São Paulo: Ensaio, 1989.
- MIGUEL, Paulo A C. Qualidade: Enfoques e Ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.
- MOORE, B. As origens sociais da ditadura e da democracia. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- MOTA, Ana Elizabete. A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial; o trabalho e as demandas ao Serviço Social. São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- NERI, Marcelo & CAMARGO, José M. & REIS, Maurício C. Mercado de trabalho nos anos 90: fatos estilizados e interpretações. Rio de Janeiro: IPEA, jul./2000. (mimeo).
- NOHARA, Hikari. Toyota réforme le toyotisme. In: DURAND, Jean-Pierre & STEWART, Paul & CASTILLO, Juan J. L'avenir du travail à la chaîne. Paris: La Découverte, 1998.
- OHNO, Taiichi. O sistema toyota de produção. Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- OLIVEIRA, Francisco de. Os direitos do antivalor. A economia política da hegemonia imperfeita. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.
- OLIVEIRA, Carlos Alonso B. & MATTOSO, Jorge Eduardo L. & SIQUEIRA NETO, José Francisco & POCHMANN, Marcio & OLIVEIRA, Marco Antônio de. (orgs). O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

PETRAS, James & VELTMEYER, Henry. Hegemonia dos Estados Unidos no novo milênio. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

POCHMANN, Márcio. O trabalho sob fogo cruzado. São Paulo: Editora Contexto, 2000.

PRAGA. ESTUDOS MARXISTAS. São Paulo: Editora HUCITEC, v.5, maio/1998.

RODRIGUES, Iram J.(org.) O novo sindicalismo vinte anos depois. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

RODRIGUES, Leôncio Martins. Destino do Sindicalismo. São Paulo: Edusp, 1999.

SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SAMPAIO Jr, Plínio de Arruda. Os desafios da luta de classes na economia globalizada. In: Le Monde Diplomatique-Brasil, n.1. São Paulo: Instituto Abaporu, set/2000.

SATOSHI, Kamata. Japão. A outra face do milagre. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

_____. Japan in Passing lane. New York: Pantheon Books, 1983.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SHIMIZU, Koïchi. Le toyotisme. Paris: La Découverte, 1999.

SHIROMA, Eneida. Mudança tecnológica, qualificação e políticas de gestão: a educação da força de trabalho no modelo japonês. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação da UNICAMP, Campinas, 1993.

SINGER, Paul. O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica. São Paulo: Editora Moderna, 1987.

TAKAICHI, Tsugio. Matériel de référence sur le toyotisme. In: Etude Marxistes (Dossier toyotisme) n.14, 2º Trimestre, 1992.

_____. Rapport sur le mouvement ouvrier au Japon. In: Etude Marxistes (Dossier toyotisme) n.14, 2º Trimestre, 1992.

TAUILE, José Ricardo. Para (re)construir o Brasil contemporâneo. Trabalho, tecnologia e acumulação. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

TAVARES, Maria da Conceição & FIORI, José Luís. Poder e Dinheiro - Uma Economia Política da Globalização. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1997.

_____. Desajuste global e modernização conservadora. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

TEIXEIRA, F.J.S. & OLIVEIRA, Manfredo Araújo (orgs.). Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva - As Novas Determinações do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez/UECE, 1996.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

_____. Pesquisas eleitorais em debate na imprensa. São Paulo: Cortez Autores Associados, 1989.

_____. Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. São Paulo: Editora Polis, 1982.

TOYOTA DO BRASIL. Toyota Notícias. Órgão informativo. São Bernardo do Campo. N° 60, Mai/Jun 99.

TOYOTA. Manual de Integração. S/d.

WATANABE, B. Karoshi, made in Japan. São Paulo: Quinzena, n.167, CPV, 15/08/1993.

WOMACK, James P.& JONES, Daniel T.& ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, S. Le Modèle Japonais: Posfordisme ou Japonisation du Fordisme? In Vers un Nouveau Modèle Productif? Paris: Syros/Alternative, 1993.

ZIZEK, Slavoj (Org.). Um mapa da ideologia. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.