

EURENICE OLIVEIRA DE LIMA

A CONSTRUÇÃO DA OBEDIÊNCIA
Processo de Trabalho e Toyotismo no Japão

IFCH/UNICAMP
1996

EURENICE OLIVEIRA DE LIMA

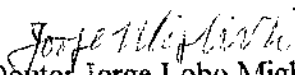
A CONSTRUÇÃO DA OBEDIÊNCIA
Processo de Trabalho e Toyotismo no Japão

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Sociologia do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Estadual de Campinas, sob a orientação do
Prof. Doutor Ricardo Luis Coltro Antunes.

Este exemplar corresponde à redação final
da dissertação defendida e aprovada pela
Comissão Julgadora em 30 de agosto de
1996.

Banca:


Professor Doutor Ricardo Luis Coltro Antunes
Orientador


Professor Doutor Jorge Lobo Miglioli


Professor Doutor Edmundo Fernandes Dias

Professora Doutora Élide Rugai Bastos
Suplente

Agosto/1996.

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP**

L628c

Lima, Eurenice de Oliveira

A construção da obediência : processo de trabalho e toyotismo no Japão / Eurenice de Oliveira Lima . - - Campinas,SP: [s.n], 1996.

Orientador: Ricardo L.C. Antunes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Salários. 2. Produtividade do trabalho. 3. Emprego temporário. 4. Emprego em tempo parcial. 5. Sindicatos - Japão. I.Antunes, Ricardo L.C. (Ricardo Luis Coltro), 1953-II.Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III.Título.

“Caso o leitor alemão encolha, farisaicamente, os ombros ante a situação dos trabalhadores ingleses na indústria e na agricultura ou, então, otimisticamente, tranquilizar-se com a idéia de não serem tão ruins as coisas na Alemanha, sinto-me forçado a adverti-lo: De te fabula narratur*!”
[*A história é a teu respeito]

Karl Marx, O Capital - Prefácio
livro I (1 edição).

AGRADECIMENTOS

A construção de um trabalho de natureza acadêmica, mesmo expressando pontos de vistas pessoais, representa, em verdade, os resultados de uma ampla rede de relações. Foram muitos os pontos de contatos que fui construindo ao longo da participação no programa de pós-graduação em Ciências Sociais do IFICH.

Neste sentido, sou agradecida ao Professor Octavio Ianni e à Professora Élide Rugai Bastos de quem recebi apoio intelectual e afetivo.

Devo agradecimentos muito especiais ao professor Ricardo Antunes que sempre incentivou a realização deste trabalho, dispensando-me uma orientação competente, paciente e amiga.

Sou grata aos colegas Mônica e Ney - pela amizade - Rui, Nágela, Jesus, Valquíria, Giovani, Soares - com os quais vivi a experiência de enfrentamento das questões do mundo do trabalho.

À Professora Marilene Corrêa da Silva, um exemplo de seriedade profissional e de formação acadêmica, sempre disponível, dispensou-me a sua ajuda em muitas oportunidades.

Sou grata a todas as mulheres importantes em minha vida, pelo exemplo: minha mãe, tia Naza, Nide, Marina, Zilma, Graçinha, Lia, Ida, Silene, Norma, Sônia, Dalva, Lurdes, Teresa, Bacha, Daniela, Arcília, Mariana, Dora.

Agradeço ao Mário Lima, meu companheiro, cuja ajuda contribuiu para a concretização deste trabalho e aos meus filhotes Thiago e Felipe, companheiros sempre presentes, que souberam dar o apoio e o incentivo necessários.

Ao meu pai que sempre demonstrou acreditar em meus sonhos.

Meus agradecimentos a Coordenação de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), cujo auxílio tornou esse trabalho possível.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Capítulo I - Gênese e Desenvolvimento do toyotismo no Japão.....	9
Capítulo II - Raízes da Fragmentação da Classe-que- vive-do-trabalho.....	71
Capítulo III - O toyotismo e o Sindicalismo no Japão:da Resistência ao Envolvimento.....	129
Conclusão	169
Bibliografia	178

INTRODUÇÃO

No período entre 1951 a 1973, o capitalismo japonês foi marcado por uma fase de expansão econômica acelerada. O produto interno bruto se multiplicou por 5,3, superando os percentuais de crescimento dos outros países de capitalismo central. Neste período, as economias de mercado, em conjunto, cresceram a uma taxa de 2,4%, enquanto os Estados Unidos apresentaram taxas de crescimento de 2,1% e a Comunidade Econômica Européia cresceu em 2,6%.

Na década de sessenta, a taxa de crescimento anual do Japão foi de 11,1%. Enquanto que, na década de setenta, o aumento anual da produção foi de 14,1% e o país ascendeu a lugar de destaque entre as potências industriais do mundo. Ocupava o primeiro lugar na construção naval e o segundo na produção de aço, energia elétrica, refino de petróleo, química de síntese, alumínio, aparatos elétricos e de plásticos.

A indústria automobilística conhece índices igualmente indicativos de crescimento rápido, os construtores japoneses desenvolvem e conquistam parcelas do mercado mundial, atingindo 30% das vendas nos Estado Unidos. A Toyota e a Honda disputam com a Chrysler o terceiro lugar no

mercado americano. No mercado interno do Japão, a Toyota suplantou a Nissan, conseguindo o primeiro lugar entre as dez firmas automobilísticas japonesas.

O conjunto das transformações quantitativas eram nucleadas, no caso do Japão, pela atualização do padrão tecnológico da acumulação de capital e pela modificação na organização do processo de trabalho. É uma particular forma de conjugação desses fatores permitiram o desenvolvimento de uma estratégia de consolidação de poder, operando mecanismos de subordinação e controle que alterou a forma de ser da classe que-vive-do-trabalho¹.

As mudanças no processo de trabalho constituem a base explicativa fundamental para a fase de crescimento econômico, na medida em que foram gestados e desenvolvidos os mecanismos de submissão, coerção e controle do ser que trabalha, permitindo a maior produção e extração de valores e a continuada concentração da riqueza gerada pelo reinvestimento expansivo da base produtiva. O toyotismo é a denominação com a qual se tornaram conhecidas o complexo de mudanças no processo de trabalho, desenvolvidas progressivamente na Toyota Motor Co. concebidas, inicialmente, a partir de inovações ou adaptações tecnológicas e reorganização das tarefas implementadas sob o comando de Taiichi Ohno.

¹. Ricardo Antunes 1995.

O ohnismo - ou toyotismo - é concebido, inicialmente, no esforço de (re)estruturação da indústria automobilística japonesa, sob condições de um mercado, em que a superioridade americana era, amplamente, inquestionável. Originariamente, as mudanças são limitadas à fábrica, até que em 1962, o **Kanban**, um dos elementos do ohnismo, passa a ser usado, também, pelas subcontratadas, constituindo-se num modelo de relações industriais. É com a generalização do processo de trabalho, no Japão, que o toyotismo se constitui como elemento explicativo predominante de uma nova fase da efetivação do regime capitalista de produção, no período que se inicia a partir da década de sessenta.

Esse sistema de organização do trabalho e da produção é a origem da organização do **trabalho flexível**, do trabalhador multifuncional, desespecializado, polivalente, da reagregação e da rotação das tarefas. É o sistema que torna o trabalhador mais (ou diretamente) "responsável" pela "satisfação ao cliente", pelo "controle de qualidade", pelo crescimento da produtividade. É o sistema do **just-in-time**, do fim da divisão rígida entre a concepção e a execução, do fim do trabalho em posto fixo. É o sistema do salário por "antiguidade" e do emprego "vitalício". Enfim, "o toyotismo é o sistema dos círculos de controle de qualidade, do trabalho em equipe, menos repetitivo, menos cansativo e mais agradável", segundo o ideário dominante. É a partir dessas características que se divulgou e se dissemina o toyotismo e se anima o debate que tenta introduzi-lo como uma panacéia

para os países em crise ou de crescimento lento ou, ainda, para os países de desenvolvimento industrial retardatário.

As condições ohnistas de produção sustentam os resultados pró Japão do embate concorrencial. Nesse sentido, a base produtiva ocidental de inspiração fordista passa a ser, necessariamente, confrontada com a experiência da Toyota. A compreensão da crise capitalista, a qual se arrasta desde os anos setenta, passa a ser compreendida como um sinal do esgotamento da base fordista e o ohnismo assumido como a nova alternativa de organização do trabalho fabril. Este o sentido, por exemplo, das análises de autores tais como Benjamin Coriat. O fato de filiar-se à escola da regulação, permite que os estudos deste autor ganhem um amplo efeito propagador, através do debate corrente sobre a crise.

No entanto, a base dos esforços analíticos empreendidos pelos regulacionistas e outros divulgadores da experiência da Toyota, entre os quais, Aoki, resvalam para uma explicitação das vantagens técnicas e organizacionais do ohnismo, com evidente ênfase sobre o processo técnico no interior da oficina. As vantagens e desdobramentos econômicos e sociais mais amplos - "eficácia econômica e equidade" -, em Coriat, por exemplo, são possibilidades a serem exploradas numa possível disseminação do ohnismo para o continente europeu.

A própria produção é um processo de trabalho. Como tal, tem um caráter intrinsecamente social e não meramente

técnico. Associa-se às divisões da propriedade e às relações de hierarquia, controle, subordinação e resistência. Estas relações definem o caráter classista fundamental da sociedade capitalista. A análise do sistema baseado no toyotismo deve, portanto, localizar-se no contexto de uma especificação adequada de tais relações. Em particular, essa especificação deve explicitar o conteúdo analítico significativo da relação capital-trabalho, compreendida como uma condição estrutural básica com existência objetiva na sociedade capitalista moderna. Deve, também, reconhecer-se, a um nível mais concreto, as formas da diferenciação e da estratificação social existentes dentro da relação total do capital-trabalho, derivadas das mudanças tecnológicas através do tempo, as mudanças das formas concretas da propriedade e o processo de concentração do capital.

O toyotismo desenvolveu-se após a derrota do sindicalismo combativo, nos póros das mudanças nos termos da luta de classes que se expressam no sindicato-de-empresa, baseado na "cooperação e harmonia" de interesses entre classes antagônicas. O processo de constituição do toyotismo contribui para o processo de transformações na forma de ser da classe trabalhadora, na medida em que encetou um processo de fragmentação, que divide e isola os trabalhadores, questionando a possibilidade da solidariedade de classe. Por outro lado, alterou, também, o ser que trabalha, determinando um tipo de trabalhador envolvido com os interesses da empresa, por isso mesmo "cooperativo e

submisso", competitivo mesmo em relação aos companheiros aos quais se liga pela linha de transmissão.

O objeto do nosso estudo é a apreensão do processo de introdução, desenvolvimento e consolidação do Toyotismo, nos seus elementos constitutivos, apontando, principalmente, para a busca da construção da obediência do trabalhador. Insere-se, nessa perspectiva, a dimensão da organização fabril, da fragmentação de classe e da superação do sindicato de inspiração classista.

Assim, no primeiro capítulo, está composto um quadro das inovações e adaptações na organização da produção e do trabalho, na Toyota, principalmente, na sua dimensão fabril. Ali estão ressaltadas as alterações que provocaram as mudanças na execução das tarefas, no conteúdo do trabalho e explicitado o significado da flexibilidade ohnista. Por outro lado, põe-se como objetivo a apreensão dos elementos principais, seus movimentos e desdobramentos no espaço da produção, na medida em que se põem como uma dimensão importante da maximização do controle e da disciplina do trabalhador.

No segundo capítulo, explicita-se os vários momentos históricos de configuração da base produtiva capitalista, através da apreensão de momentos relevantes da constituição da formação social japonesa. O objetivo é compreender a formação da estrutura do mundo da empresa, apontando para a interiorização dos mecanismos formadores da busca da submissão e do "envolvimento" do operário. Os momentos

históricos de predominância da mais-valia são sucedidos pela estratégia contemporânea de combinação das duas formas de extração de mais-valor, a mais valia relativa e a mais valia absoluta. Nas articulações complexas dessa combinação são articulados os momentos da subordinação da classe trabalhadora e de submissão do trabalhador, nessa fase do desenvolvimento capitalista no Japão. Assim, pela explicitação das condições objetivas da produção, compreende-se a constituição histórica da base produtiva capitalista, por um lado, e por outro, a estrutura do mundo da empresa, como elementos explicativos da fragmentação da classe trabalhadora.

O terceiro capítulo resulta do esforço em mostrar a relação entre a introdução do toyotismo e a emergência do sindicato-de-empresa, como expressão organizativa de uma parte do coletivo de trabalho fragmentado. Ou ainda, o movimento histórico das transformações no mundo trabalho não laboram no sentido da mera eliminação das formas organizativas do trabalhador. Ao contrário, a "estratégia" adotada é a da transformação do poder organizacional da classe-que-vive-do-trabalho em benefício do processo da acumulação de capital. Daí o movimento no sentido de captar os elementos explicitadores da substituição da solidariedade pela cooperação de classes.

Nesta apresentação, desejamos indicar que o trabalhador cooperativo com seu patrão e envolvido na batalha pelo projeto concorrencial da empresa é o resultado

de um longo processo histórico que se desenvolve à medida que fragmenta e busca submetê-lo. Esse é o principal sentido em que compreendemos a *construção da obediência*.

CAPÍTULO I

Gênese e Desenvolvimento do Toyotismo no Japão.

Neste capítulo elabora-se um mapa crítico das principais inovações e adaptações, desenvolvidas pela Toyota Motor Co., ao longo da trajetória na qual se constituiu uma particular forma de organização do trabalho e da produção, cuja configuração está na base do extraordinário crescimento experimentado pelo capitalismo japonês no pós-guerra. Trata-se de determinar o processo de emergência do toyotismo na sua dimensão fabril, mais precisamente como uma construção concreta que viabilizou a submissão, a coerção e o controle do trabalhador à linha de montagem na indústria automobilística japonesa.

O movimento de internacionalização do toyotismo teve início na década de oitenta, deflagrando o debate sobre a transferência do modelo japonês para os países de capitalismo central. Coriat, numa contribuição significativa para a análise do toyotismo como uma via particular do desenvolvimento do capitalismo - via ohnista, apresenta uma descrição detalhada da experiência japonesa, afirmando que o toyotismo é um modelo particularmente adaptado à fase atual do desenvolvimento do capitalismo, caracterizada pelo

acirramento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade. Por outro lado, a atualidade do modelo japonês deve-se ao fato de ser um modelo de extração de ganhos de produtividade correspondente às exigências atuais da concorrência e competitividade capitalista.²

O trabalho desse autor indica que os discursos recheados de expressões do tipo "círculo de qualidade" e gestão "sem estoques" se inserem muito mais como movimentos de imitação, que sob o nome de "japonização" pretendem conseguir a individualização das relações de trabalho, do que como transferência do sistema originário da Fábrica Toyota. Por outro lado, busca distinguir o método japonês de organização do trabalho desse movimento mais geral de imitação do toyotismo, que atualiza os métodos clássicos de racionalização do trabalho predominante no pós-guerra, responsáveis pela "idade de ouro" do capitalismo.³ Em outras palavras, o autor constrói o conceito de toyotismo como uma via particular de racionalização do trabalho, diferente do fordismo-taylorismo, dado que baseada na flexibilidade da organização do processo de trabalho tanto na fábrica quanto fora dela.

"Muito especialmente, o questionamento da divisão do trabalho da qual este modelo procede, pela construção sistemática de uma

². Coriat, B. *Pensar pelo Averso*. RJ: Editora UFRJ/Revan. p. 164

³. Essa expressão já se tornou clássica na literatura especializada, principalmente na abordagem da Escola da Regulação, cuja abrangência vai do pós-guerra até 1973. Trata-se da fase áurea de vigência do fordismo-taylorismo em que as economias capitalistas conseguem alcançar as maiores taxas de crescimento da sua história.

flexibilidade interna, aparece como em harmonia com algumas das necessidades e demandas sociais que não cessaram de se manifestar há uns vinte anos nas empresas. E, como se sugerirá, se as novas práticas organizacionais conseguem afirmar-se no respeito e no reforço da **regulação pelo contrato**, é toda a democracia nas relações de trabalho que pode se ver fundada sobre bases renovadas. Bases estas tão sólidas e dinâmicas que dariam lugar tanto à equidade quanto à eficácia econômica".⁴

De acordo com Coriat, a via ohnista seria, assim, referência a uma proposta assentada totalmente sobre a exigência de flexibilidade da organização do trabalho na fábrica, imposta por outra forma de divisão do trabalho, que se concretizaria a fim de harmonizar postulações históricas de democratização das relações de trabalho com a meta de crescimento constante da produção. O equilíbrio resultante ofereceria a base de um novo contrato social, sobre o qual se colocariam as possibilidades da **democracia salarial** que é oferecida como prêmio adicional para os países que escolherem a mudança na organização do trabalho como saída para a crise do capitalismo do final do século XX.

⁴. Coriat, B. *Pensar...* op. cit. p. 165

Contudo, a via ohnista se constituiu compreendendo os acontecimentos ligados à reconstrução do país no pós-guerra, às principais adaptações técnicas da fábrica ohnista e aos outros desenvolvimentos históricos que transformaram os sindicatos dos trabalhadores em sindicato-da-empresa.⁵ Por outro lado, a via ohnista desenvolveu o emprego vitalício e o salário por antiguidade, oferecidos como as contrapartidas para garantir a integração e manutenção de um núcleo fixo de trabalhadores regulares. O restante da força de trabalho está submetido a condições mais rigorosas de trabalho e a outras práticas institucionais que, juntamente com as primeiras, estabelecem formas de controle que perpassam todos os espaços sociais.

O desenvolvimento do toyotismo impôs a cooptação⁶ do trabalhador e a sua cooperação com os objetivos da empresa como características "naturais" de uma particular relação capital-trabalho, desenvolvida historicamente, que se consolida aprofundando a intensificação do trabalho - portanto, a exploração do trabalhador - e impedindo a solidariedade de classes, ao selecionar um trabalhador que participa da luta concorrencial em detrimento da sua posição de classe.

⁵ . Gounet, T., *La lutte de Classes qui a Permis.L'introduction du toyotisme in Dossier Toyotisme, Etudes Marxistes, Belgique*, n. 14, maio/1992..

⁶ Antunes, R. L.C. *Adeus ao Trabalho? Ensaio Sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. Campinas/SP, Cortez Editora, 1995. Neste trabalho, a conceituação de trabalhador implicado pelas "estruturas de estimulação incitada", de Coriat, Antunes contrapõe a idéia do **trabalhador cooptado e manipulado**.

No período posterior à Segunda Guerra, o movimento operário foi pressionado, até os limites de uma atuação pautada pela ênfase no econômico, restringindo-se às campanhas por aumento de salário, através de manobras extra-legais e extra-econômicas destinadas a afastar os militantes da empresa e a suplantar o potencial revolucionário do mundo dos trabalhadores. Neste sentido, a introdução do toyotismo, entendido como incorporação de novas técnicas de produção e de novos métodos de controle da força de trabalho, foi decisiva para a extinção do poder dos trabalhadores na empresa.⁷ Para Muto Ichyio

"O segredo do capitalismo japonês reside em seu êxito para transformar esta luta inter-empresa e intertrusts em competição inter-individual entre os trabalhadores".⁸

Contudo, o toyotismo, procedendo por imitação, adaptação ou inovação, significou uma extraordinária economia de tempo e movimento,⁹ obtida através de mudanças radicais na organização do trabalho, permitindo às firmas japonesas¹⁰ - Toyota, no caso - ocuparem o terceiro lugar no ranking mundial, desbancando a Chrysler, com um produto equivalente a 14,4% da produção mundial, mudando a hierarquia dos construtores automobilísticos no mercado

⁷ Ichyio, M. *Lucha de Clases e Innovacion Tecnologica en Japon*. In *Cahiers d'Études e de Recherche*, n. 5, Paris. 1987 e 1995, p.9.

⁸. Idem, ibidem, p. 9

⁹. Coriat, op. cit., op. cit.

¹⁰. Toyota, Nissan, Honda, Mazda, Mitsubishi Motors, Isuzu, Suzuki, Daihatsu, Fugi Heavy, Subaru.

internacional, conseguida com o desenvolvimento do fordismo .¹¹

O desenvolvimento do fordismo, segundo a análise de Gounet, é o exemplo histórico mais completo das vantagens concorrenciais conseguidas pelos capitalistas que realizam mudanças no processo de trabalho, conseguindo acréscimos na produtividade. O primeiro veículo, considerado automóvel, foi construído no final do século dezenove na Alemanha, mas, é a partir de 1913 que o desenvolvimento da indústria automobilística se torna uma parte importante da história do capitalismo, principalmente no Ocidente.

Henry Ford começou a estruturar mudanças na organização do trabalho e da produção, usando o método de racionalização taylorista,¹² dando início à fabricação do veículo T, permitindo produção e consumo de massa, que será conhecida com o nome de fordismo. Este caracteriza-se por: (1) produção de massa, a preços baixos, obtidos pela máxima racionalização do trabalho implicando em redução de todos os desperdícios e, principalmente, do tempo de produção; (2) divisão de tarefas de modo que cada trabalhador tenha sua atuação restrita à repetição de um número limitado de gestos, tornando o trabalho monótono, repetitivo e cansativo e o trabalhador isolado no seu posto de trabalho; estabelecendo a divisão entre concepção e execução, no

¹¹ . Gounet, *Luttes concurrentielles ... op. cit.*, p. 7

¹² Taylor, através da publicação de "Organização Científica do Trabalho", propõe o método de racionalização do trabalho, que consiste, predominantemente, na divisão exaustiva das tarefas, subordinando o trabalhador ao esforço repetitivo, monótono e cansativo. Disto, resultando a separação entre concepção e execução o que exclui a capacidade criativa e intelectual.

processo de trabalho; (3) criação da linha de montagem, por meio de uma esteira rolante que conecta os trabalhadores, colocando-os uns ao lado dos outros, permitindo economia de transportes, limitação dos estoques e um maior controle do fluxo de produtos pela fixação da cadência regular da produção; (4) padronização das peças, para melhorar o tempo de montagem. Isso tem como consequência imediata a verticalização da empresa automobilística porque compra as fábricas produtoras de componentes automobilísticos, integrando uma parte da cadeia produtiva; (5) introdução, em 1914, das linhas de montagem automatizadas; (6) introdução da jornada de cinco dólares.¹³

"De acordo com a antiga organização do trabalho, seriam necessárias doze horas e meia para montar um veículo. Com a introdução do taylorismo, isto é, unicamente com a divisão das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a padronização dos componentes automobilísticos, o tempo consagrado à montagem passa para cinco horas e cinquenta minutos. Depois, para 2 horas e trinta e oito minutos. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas

¹³ . Essa recuperação histórica está em Gounet, *Luttes Concurrentielles, passim*. Especificamente, sobre a jornada de trabalho a 5 dólares, - a partir da pesquisa de John Foster - encontra-se a seguinte afirmação: " ... o que ele não diz é que, para receber esses cinco dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta. Isto quer dizer: não ser mulher, não beber, consagrar seu dinheiro ao bem-estar de sua família (...) durante os primeiros anos de funcionamento da empresa, 28% do pessoal não alcançou as condições mínimas para receber a remuneração de cinco dólares".

automatizadas e o veículo passa a ser produzido em uma hora e meia".¹⁴

Esses são os elementos da mudança na organização do trabalho que propiciaram saltos de lucratividade para a empresa de Ford, supremacia nos mercados internacionais para a indústria automobilística americana e a universalização do fordismo como sistema de organização industrial. Ainda, para Thomas Gounet

"Em 1921, um pouco mais de uma, entre duas viaturas, (53%) era das fábricas Ford. O capital da empresa, que era de 2 milhões de dólares em 1907, passa, em 1919, para 250 milhões de dólares. (...) Diante de tal máquina de guerra econômica, os concorrentes não tem muita escolha: adaptar-se é imitar as soluções fordistas (...) Em seguida o sistema emigra para outras regiões do mundo (...)".¹⁵

Desde a década de vinte, os principais construtores americanos - Ford, GM, Chrysler - já haviam se instalado no Japão e, também, já estavam presentes na Inglaterra e na Alemanha. A potência e a dianteira da indústria automobilística americana permitia inundar qualquer mercado com automóveis a baixos custos, eliminando concorrentes, menos competitivos e, principalmente os potenciais.

¹⁴. Gounet, *Luttes Concurrentiel ... op. cit.* p.11.

¹⁵. Idem, *ibidem*, p. 13.

Só em 1933, o Japão introduz o fordismo, com a criação da Nissan, a primeira empresa automobilística japonesa. Dado um quadro marcado pela desvantagem concorrencial, o governo japonês participa do esforço de desenvolvimento da indústria automobilística com a criação e proteção de mercados, estabelecendo limites para a permanência das companhias americanas e impondo barreiras às importações. É disso que trata a lei de 1936: seis anos após a iniciativa da Nissan, "as companhias americanas são oficialmente convidadas a se retirar".¹⁶

Após a Segunda Guerra Mundial, vem o embargo do aparelho econômico, político e militar, reacendendo a discussão sobre a possibilidade da indústria automobilística nacional. Se no âmbito mundial, o Japão não levava vantagem diante da concorrência e competitividade dos outros construtores, o mercado interno apresentava-se bastante reduzido, com uma demanda muito pequena e diferenciada, mas, com um potencial para veículos pequenos e baratos, e com altos custos do mercado imobiliário.

Mercado de massa reduzido, produção em série restrita de modelos reduzidos e variados e o alto custo das grandes áreas para estocagem são indicadores de que o sistema americano precisava ser repensado para se adaptar às condições internas do Japão. Além disso, não se tratava de

¹⁶. Idem, *ibidem*, p.17

apenas alcançar os concorrentes, mas de ultrapassá-los em três anos,¹⁷ sem o que as possibilidades da indústria automobilística japonesa estariam para sempre comprometidas. Esta era a consciência de propósito vigente no patronato.¹⁸

Taiichi Ohno, engenheiro que, antes da guerra, era empregado na divisão têxtil da Toyota e que foi, posteriormente, por muito tempo, vice-presidente dessa companhia, é apontado como o artífice do método que fará o sistema industrial japonês - toyotismo - conhecido como a base sobre a qual o Japão pode se reorganizar economicamente e se constituir como um modelo de desenvolvimento do capitalismo. O toyotismo ou ohnismo (ou sistema baseado no just-in-time ou kan-ban) se desenvolverá entre as décadas de 1950 e 1970.

A respeito da concepção inicial do toyotismo, referindo-se à origem da idéia do *just in time* Ohno cita discurso de Kiichiro Toyoda em 1933:

"Quanto ao método de produção, nós tiraremos partido da experiência americana de produção em série. Mas, não vamos copiar tal e qual. Nós nos serviremos do nosso potencial de pesquisa e criatividade para conceber um

17. Idem, ibidem, p. 21. Discurso do Presidente da Toyota em 1945, de acordo com Taiichi Ohno, conf. nota n. 13

18. Idem, ibidem, p. 21

*método de produção adaptado à situação do
nosso país".¹⁹*

Os anos de 1947 a 1950 são decisivos para a realização dessa meta. A partir de então, a história da industrialização japonesa - não só da indústria automobilística - e do toyotismo se confundem. O Japão inicia um lento movimento de mudanças no processo de trabalho que confluem para uma nova forma de organização do trabalho, responsável pelo salto na produtividade conseguido a partir da década de setenta pela indústria automobilística. Especialmente a Toyota Motor Co. que, saindo à frente nas inovações, desponta como a primeira do Japão e a terceira empresa automobilística mundial, disputando mercados com suas concorrentes americanas.

O período entre o final da Segunda Guerra e 1955 é muito significativo para o capitalismo mundial, porque está em plena fase de consolidação a configuração de um bloco hegemônico internacional, dirigido pelos Estados Unidos. Na Ásia, há uma grande movimentação, marcada especialmente pela Guerra Civil na China e pela Guerra da Coréia. O Japão passa pelo período de ocupação - após a explosão da bomba atômica - em que uma nova Constituição é sancionada garantindo o livre direito de organização. É o período da reforma agrária, da reforma educacional e da destruição de alguns Zaibatsus - espécie de grandes conglomerados financeiros que

¹⁹. Idem, *ibidem*, p. 21 op. cit. Conforme nota número 14.

financiaram a guerra -, fim da ocupação norte-americana, e o início do voto feminino e da primeira campanha de racionalização da indústria.

É nesse período que começam as reformas na organização industrial. A primeira fase do processo de desenvolvimento do toyotismo é marcada pela aplicação de um plano drástico de salvação, orientado para o saneamento da crise financeira que atingiu a Toyota em 1949, prescrito por um grupo bancário japonês, que previa a demissão de dois mil trabalhadores. As medidas de saneamento financeiro impostas por esse plano desaguam numa greve de grandes proporções que culmina com a demissão de mais de 1700 trabalhadores e com a exoneração do presidente fundador Kiichiro Toyoda.²⁰ 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, o que significou o nascimento do kanban²¹. 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 Círculos de Qualidade.

Nos anos de 1947 e 1948, no Japão ocupado pelas tropas americanas, tendo à frente o General Mac Arthur, o sindicato de oposição é eliminado juntamente com as

²⁰. Coriat, Gounet, Osawa, são alguns, entre os muitos autores que trabalham com o número de demitidos como um dado de análise. O intervalo estimado oscila entre 1600 e 1700.

²¹. Kanban significa cartaz, em japonês.

lideranças comunistas. No seu lugar é implantado um segundo sindicato em substituição ao sindicato classista de inspiração socialista. Diz-se desses anos que o perigo comunista no Japão foi para sempre eliminado e que as raízes - econômicas, políticas e sindicais - do modelo de desenvolvimento japonês são implantadas como parte da estratégia norte-americana para frear o comunismo na Ásia.²²

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 acarreta.²³

"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

²². 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. O Japão manda 75.000 soldados em substituição às tropas americanas, rompendo com o artigo 9º da Constituição, no qual "renuncia para sempre à guerra, à ameaça ou ao uso da força como meio para resolver conflitos internacionais...". Em 1947, depois do 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.

²³. A participação no abastecimento da Guerra na Coréia, imprime, na Toyota, uma marca predominantemente militarizada da disciplina e do controle impostos ao trabalhador, que se mantém até o presente. Ver, Kamata, S. *Japan in the Passing Lane*. New York, Pantheon Books, 1983.

militares foram reabilitadas para a guerra da Coréia".²⁴

Como consequência, em 1951, o setor automobilístico é declarado prioridade nacional, pelo M.I.T.I - Ministério do Comércio Internacional e da Indústria. 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 se incluem proteção ao mercado, financiamento da industrialização a juros baixos, racionalização e concentração da produção, prioridade para a indústria de componentes automobilísticos, desenvolvimento de infraestrutura.

No fim da década de quarenta, as condições de vida no Japão são dramáticas, a sociedade encontra-se em estado grave de desemprego e miséria . Para uma população ativa de 35 milhões de trabalhadores, 5 a 10 milhões estavam desempregados. A tentativa japonesa de recuperar-se de seu atraso na indústria automobilística e os esforços para reconstruir o país passam ao largo do desenvolvimento social, concentrando-se no crescimento econômico, como se este significasse a inserção do trabalhador nos benefícios resultantes de seu trabalho. O desemprego e a miséria da população nipônica são dados determinantes para explicitar a introdução do toyotismo. Questões como moradia, poluição

²⁴ . Ichiyo, M. Op. cit., p. 20.

e qualidade de vida continuam na ordem do dia, mas, sempre desprezadas perante outras prioridades.²⁵

Durante a década de cinquenta, as prioridades do Japão eram a reconstrução dos setores de carvão, da siderurgia, de máquinas e bens de produção que foram arrasados pela guerra, cujas demandas internas e externas estavam em 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 sessenta, desenvolve-se uma rede de auto-estradas - 649 quilômetros -, oferecendo infraestrutura para a indústria automobilística e consolidando o mercado interno.

Resumidamente, a partir de Coriat, a seguinte periodização dá conta dos principais desenvolvimentos do sistema Toyota. Primeiramente, integrou 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 e da demissão de 1600 operários e da guerra da Coréia. Na terceira fase, ocorre a importação da técnica de gestão de

²⁵. Por outro lado, deve-se lembrar, também, o contexto das explosões atômicas em Hiroshima e Nagasaki e o impacto que esses acontecimentos significaram para o trabalhador japonês. Ver, Gounet, *Luttes de classes* ..., op. cit. p. 14.

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. Passa por vários aperfeiçoamentos no período de 1962 a 1973, quando se generaliza como modelo de relações industriais.²⁶

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. Em outras palavras, partindo do pressuposto de que os ganhos de produtividade não poderiam ser extraídos por meio do constante aumento da produção e ampliação de mercados, o que caracteriza o consumo de massa. A solução de Ohno para aumentar a produtividade, sem contar com a lucratividade dos mercados em ampliação do fordismo, foi aumentar as quantidades produzidas e proceder a constantes diminuições 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

²⁶. Coriat, 1994, passim.

repensar em todos os seus detalhes a organização do trabalho."²⁷

Em outro momento da sua argumentação, Coriat expõe outro elemento que confirma aquela opção inicial de Taiichi Ohno.

"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."²⁸

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 à tensão máxima da linha de produção, elevando o desgaste da força de trabalho em níveis considerados desumanos²⁹. Este é o sentido que orientou a gênese da fábrica ohnista. Os desenvolvimentos posteriores demonstram que esse princípio permanece presente nas fábricas japonesas da atualidade³⁰.

²⁷. Esta é uma citação de Taiichi Ohno, em Coriat, B. *Pensar...* op. cit., p. 33.

²⁸. Idem, *ibidem*, pg. 55.

²⁹ Este elemento crítico está colocado em vários trabalhos de Gounet, T., Takaichi, T., publicados in *Etudes Marxistes - "Dossier Toyotisme"*, op. cit.; em Hirata, H. *O Modelo Japonês - Introdução*. São Paulo, Edusp, 1993., na pesquisa de Shimizu, K. *Humanisation du système de production et du travail chez Toyota Motor Co. Et Toyota Motor Kyushu*. Lyon-France, Institut D'Asie Orientale, 1994. Entretanto, é Kamata (*Japan in passing...*, op cit. *passim*) quem mais enfatiza a condição desumana do trabalhador submetido à linha de montagem ohnista.

³⁰. Shimizu, K., op. Cit, *passim*.

No texto, ao qual estamos recorrendo de forma sistemática, Gounet defende a ideia de que as mudanças radicais na organização do trabalho, enquanto não se generalizam, conferem vantagens competitivas e maiores fatias de mercado para a empresa que as introduz. Portanto, para o autor, a mudança na organização do trabalho é um elemento explicativo da importância que o toyotismo assumiu para a determinação da posição concorrencial da indústria automobilística japonesa e, principalmente, da transformação da Toyota Motor Co. em empresa número um do Japão. Entretanto, isto só é verdadeiro na medida em que a radicalidade das imitações, adaptações, cópias ou criações inéditas enfatizarem, absolutamente, "o tempo de fabricação propriamente dito"³¹.

Isto indica que a mudança radical na organização, privilegiando o tempo de fabricação, é orientada para a manutenção da posição concorrencial e não para uma maior democratização das relações de trabalho.

A primeira fase de constituição do toyotismo, em que são feitas mudanças na organização do trabalho, a fim de adaptar o conhecimento adquirido pela experiência de industrialização do setor têxtil à produção automobilística, consistiu, inicialmente, em introduzir a autonomia³². Esta, através de um dispositivo técnico implantado nas

³¹. O maior rendimento possível do "trabalho vivo", como está em Coriat e "tempo de fabricação propriamente dito" referido por Gounet, só adquire sua significação absoluta com a descrição de Kamata sobre a submissão do trabalhador à linha de montagem ohnista.

³². Este é um neologismo resultante da contração das palavras autonomia e automatização, em Coriat, op. cit. p. 52.

máquinas, garante o funcionamento e a parada automática em caso de defeito na operação de fabricação, permitindo à máquina funcionar só, sem interrupções e sem supervisores. Limita desperdícios de matéria-prima, de tempo e ajuda no controle de qualidade³³. Entretanto, as consequências de sua extensão sobre o trabalho humano não são mencionadas.

Por outro lado, 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. Em termos menos precisos, a automação seria o controle autônomo dos defeitos³⁴. No entanto, o dispositivo da automação ou autonomização permitia, também, a operacionalização de várias máquinas por um só operário.

Além disso, a automação não foi introduzida, apenas, na forma como era usada anteriormente. Seu emprego ampliou-se, também, para o trabalho humano, atendendo com o nome de auto-ativação³⁵. Esse é o momento em que se conclui a automatização das máquinas e dos operadores. Durante esses anos, concretiza-se a adequação da herança têxtil e os outros procedimentos inovadores. Junto com a automação e a auto-ativação, a produção é organizada em linha

³³. Idem, *ibidem*, p. 52.

³⁴. Wood, S.J. *Toyotismo e/ou Japonização*, in Hirata, H. (Org.) *Sobre o "Modelo" Japonês*. São Paulo, Edusp, 1993. p. 53.

³⁵. O uso do termo é bastante impreciso em vários autores. Shimizu (op. cit.) se refere a "autonomisation" dos homens e das máquinas. Entretanto, somos levados a aceitar que automação e automação são palavras usadas com o mesmo sentido. Contudo, auto-ativação se refere ao princípio da automação relacionado com a polivalência do trabalho humano. Coriat, op. cit. p. 52.

(linearização) e em postos polivalentes, integrando, ao mesmo tempo, as funções de controle de qualidade, em todas as fases da produção, como responsabilidade de todos os trabalhadores.

Autonomação, auto-ativação ou automatização. O certo é que esta não é uma característica especialmente japonesa. Outros países, principalmente EUA, França , Inglaterra, anteriormente, assimilaram a auto-ativação nas linhas de montagem. Porém, a autonomação nas fábricas japonesas é potencializada pela forma de gestão ohnista ou toyotista. Isto significa o crescimento da produtividade pelo aprofundamento da intensificação do trabalho, pela transformação radical da relação "um homem-uma máquina", em síntese, pela elevação da produtividade do trabalho.

Em outras palavras, a gestão ohnista, acrescentada à autonomação das máquinas e dos homens, permitiu que, às tarefas tradicionais para operar uma máquina, fossem acrescentadas operações de controle de qualidade, de manutenção de equipamentos e de limpeza dos locais de trabalho. Ao trabalhador são solicitadas, igualmente, a capacidade mental e a manual, já que deverá tomar decisões sobre quando parar o sistema para fazer reajustes. A inversão da relação é, nessa dimensão, de "um sistema de máquinas-uma equipe de trabalhadores" (**team-work**).

Na indústria têxtil, a autonomação permitia a um só operário manusear, simultaneamente, até quarenta

máquinas³⁶. Ao importar a automação e ampliá-la para o trabalho humano, na forma da auto-ativação, Ohno inaugura, também, na indústria automobilística, a prática de confiar a um só operário o manuseio de várias máquinas diferentes. Desde 1955, na Toyota, um trabalhador se ocupa, em média, de cinco máquinas. Enquanto, quatro máquinas trabalham automaticamente, os operários carregam, descarregam, preparam o trabalho para a quinta máquina

Esta é a origem do trabalhador desespecializado, inserido na organização do trabalho, em torno de postos polivalentes. Por outro lado, é também a origem da mudança do conteúdo do trabalho, tendo em vista que o operário deixa de atuar numa máquina, em um posto de trabalho isolado, cuja área é delimitada, demarcada, para atuar como uma equipe de operários diante de um sistema automatizado. O trabalho deixa de ser individualizado para ser um trabalho de equipe com a exigência de uma grande polivalência. O trabalhador polivalente deve saber intervir em todas as diferentes máquinas do sistema, ajudando ou substituindo o colega, onde e quando a sua atuação for necessária. Todas as outras inovações, adaptações ou descobertas técnico-organizacionais introduzidas pelo toyotismo afirmam ou aprofundam essa tendência de desespecialização do trabalhador.

O aproveitamento das características tecno-organizacionais do setor têxtil foi suficiente para que a

³⁶. Coriat, op. cit. p.52. Em Thomas Gounet, no entanto, encontramos a informação de que a operação atinge, "apenas", 17 máquinas.

produção automobilística emergisse, criando descontentamentos e resistências, uma vez que representou um processo de esvaziamento de todo o patrimônio cultural de determinada época histórica, definidor do operário qualificado japonês.

Coriat afirma, lembrando Ohno, que se trata de uma mesma via de "racionalização do trabalho", igualando, nesse particular, fordismo e toyotismo. Não obstante, como formas de racionalização e de extração de ganhos de produtividade, são vias absolutamente diferentes.

Juntamente com a novidade que significou a introdução da automação, o kanban significou um passo a mais na configuração do método nascido na fábrica Toyota. Coriat localiza, nos acontecimentos de 1950 - a demissão de trabalhadores, o plano de saneamento da empresa e o crescimento do volume de encomendas para abastecer as tropas americanas - e na decisão da Toyota de não admitir novos trabalhadores - a tensão para a adoção do kanban³⁷.

Inicialmente uma técnica de gestão de estoques dos supermercados nos Estados Unidos, o kanban é importado pela indústria automobilística, mas, sua aplicação se amplia para as tarefas de produção, no interior da fábrica. Porém,

³⁷. Kanban ou Kan-ban significa cartaz em japonês. "É uma plaqueta ligada ao produto. Quando a peça é necessária à montagem de uma viatura, o operário pega no estoque o componente desejado. Destaca o kanban da peça. Esse kanban retorna à fabricação, indicando que outra peça deve ser remetida para a montagem. O kanban faz funcionar o jus-in-time na Toyota, estando, seguidamente, associado ao JIT: diz-se, indiferentemente, sistema de just-in-time ou sistema kanban". (conforme Gounet, *Luttes qui a permis...* op. cit. p. 36).

o desenvolvimento ampliado do kanban é posterior à derrota do movimento sindical, considerando que as modificações que seu uso permitiu na organização do trabalho são incompatíveis com a vigência de um sindicato que faça da defesa dos interesses dos trabalhadores o objetivo de sua organização. O que explica, certamente, o grau de resistência movimento organizado dos trabalhadores qualificados diante do acréscimo de exploração dos trabalhadores que a mudança na organização do trabalho significou.

De 1950 a 1954, a história do sindicalismo japonês passou pela derrota do sindicalismo classista, pela instituição do sindicato-de-empresa, corporativista (1953), para se afirmar como um sindicato-de-empresa, "cooperativo" (1954), cuja palavra de ordem é "proteger nossa empresa para defender a vida !..."³⁸

Considerando que o toyotismo é uma via apoiada no maior rendimento possível do trabalho vivo, buscando maximizar as taxas de ocupação das máquinas e dos homens, o kanban garante o fluxo de produção sem abalos, sem paradas para alimentar a máquina ou para repor peças. O kanban garante a produção sem estoques, seja de matérias-primas, no começo da linha de montagem, seja de produtos acabados, no pátio da fábrica.

³⁸. Coriat, op. cit. p. 46-49.

Com o kanban, o sinal para iniciar a produção é dado pela encomenda na loja, o aumento dos pedidos puxa o crescimento dos fluxos de produção. Os pedidos de produtos e peças percorrem toda a linha de produção no sentido "posto anterior, posto posterior", fazendo com que não se produza mais do que o vendido.

De acordo com Coriat, o kanban significou uma revolução nas técnicas do processo de fabricação, em relação ao fordismo, porque inverte o fluxo de produção e estabelece um fluxo de informações. Em toda a fábrica há sempre caixas com peças para abastecer postos de trabalho, que vão num sentido e caixas com informações sobre pedidos que caminham em outro sentido. Cada peça a ser usada na fabricação tem uma placa com indicações escritas que é destacada e remetida, nessas caixas, para o posto anterior.

A introdução do kanban é mais um elemento de confirmação da tendência de desespecialização e polivalência do trabalhador, característica do toyotismo, e de reintegração, em todos os atos dos trabalhadores individuais, das funções de diagnóstico, reparos e manutenção, assim como das tarefas de controle de qualidade, que a parcelização taylorista fragmentou e segregou nos vários postos de trabalho e departamentos em que é decomposta a divisão funcional da fábrica fordista. O kanban, como elemento da fábrica ohnista, permite que a produção seja executada no "justo tempo" da variação da demanda, em *just in time*.

A integração das funções de controle de qualidade e de supervisão pelos trabalhadores, resultante da introdução do kanban, reduziu ao mínimo as estruturas da fábrica principal, fazendo com que os analistas trabalhem com a definição de "fábrica-mínima". Por outro lado, esta estrutura fabril, assim, reduzida permite maior possibilidade de controle e de planejamento do processo produtivo, integrada num núcleo altamente concentrado de poder. O kanban é constantemente renovado, estendendo-se às subcontratadas, após 1962.

*"De maneira recíproca, pode-se, também, observar que a execução de tarefas variadas (fabricação, reparo, controle de qualidade, programação) alimenta e enriquece, permanentemente, a 'polivalência' e o **saber-fazer** dos operadores" 39 .*

Outras modificações foram feitas a fim de aumentar a polivalência dos trabalhadores e de completar o toyotismo, como sistema de máxima flexibilidade dos trabalhadores. Entre essas modificações, a linearização da produção consiste, principalmente, em encontrar formas de disposição dos homens e das máquinas, permitindo a melhor adaptação das estruturas produtivas da fábrica às variações quantitativas e qualitativas da demanda, sugerindo a idéia de uma flexibilidade orientada para o mercado.

³⁹ . Idem, *ibidem*, p. 59.

Assim, as máquinas são dispostas em linha e em forma de U, de modo que o começo e o fim das operações coincidam no espaço, facilitando a flexibilidade das tarefas e o tempo partilhado. Por tempo partilhado entenda-se a relação **uma equipe-um sistema de máquinas**, em que o trabalhador não tem delimitação de tarefas, nem de postos de trabalho, devendo atuar sempre numa constante ultrapassagem de fronteiras, ajudando quando o colega está em apuros, por exemplo.

Coriat apresenta uma descrição da reorganização das máquinas na fábrica que implica na reorganização do trabalho. Assim, são apresentados três lay-outs fordistas que foram proscritos pela racionalidade ohnista. E estes são o "gaiola de pássaros", o "ilhotas isolados" e o "em linha". Todos eles apresentam problemas que vão da formação de estoques às perdas de transportes e de encadeamento de postos, passando pela impossibilidade de realocar tarefas de maneira flexível, quando há variação na demanda. Estes lay-outs se referem a: 1) um trabalhador - várias máquinas; 2) um trabalhador - várias máquinas diferentes e operações sucessivas; 3) o trabalhador passa por várias máquinas diferentes.

Os lay-outs ohnistas se definem viabilizando a realização do princípio do tempo partilhado, significando que não existe prescrição fixa da natureza das tarefas por trabalhadores. Em outras palavras, literalmente, o espaço do trabalho é o da fábrica como um todo e o

trabalhador deve estar apto a se deslocar de uma tarefa para outra de acordo com as necessidades da flutuação da demanda, "assegurando a produtividade pela flexibilidade".

Tempo partilhado, tarefas partilháveis, padrões de trabalho flexíveis e moduláveis e a multifuncionalidade dos trabalhadores fazem da transfuncionalidade da fábrica um conceito quase virtual, como se a fábrica não tivesse existência concreta, não expressasse o saber-fazer da organização do trabalho ohnista ⁴⁰ .

*"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"*⁴¹

Entre as inovações tecnológicas, que configuram a construção ohnista, uma que, definitivamente, contribuiu para a realização da produção tirada pela demanda, em fluxos contínuos e sem interrupção, foi a diminuição do tempo de regulagem de uma ferramenta, quando tem que trocar o modelo que precisa ser fabricado, concretizada em 1969. Em outras palavras, a cada modelo em produção, as máquinas dispostas, ao longo da linha de montagem, precisam de determinada regulagem. No fordismo, isso demandaria quatro horas de trabalho.

"Foi o professor Shigeo Shingo quem resolveu esse problema em 1969: graças ao SMED, SINGLE

⁴⁰ . Idem, ibidem, p. 71 e 278.

⁴¹ . Kamata, op. cit. p. 206.

MINUTE EXCHANGE DIE pouco a pouco esse pesquisador japonês consegue reduzir o tempo de regulagem de uma ferramenta, como uma prensa de mil toneladas , de quatro horas para tres minutos" ⁴² .

Essa redução no tempo de troca das máquinas é conseguida graças ao máximo preparo, com antecipação, de todas as operações que serão efetuadas, no momento da intervenção. Assim, numa mesma linha de montagem podem ser colocados vários modelos, de acordo com os pedidos acionados pela loja, fazendo com que, à medida em que os trabalhadores concluem a fabricação de um modelo, possam passar para a fabricação de outro modelo em apenas três minutos, quase automaticamente.

Após 1973, outras inovações foram acrescentadas como parte da modificação da linha de montagem. Segundo observa Satoshi Kamata

"Na linha de montagem para carros de passageiros, as peças se tornaram maiores e cresceram em número, devido ao controle de poluição. Contudo, as partes, para vários modelos, descem a linha misturadas como decorrência da montagem simultânea de vários modelos" ⁴³ .

⁴² . Conforme nota número 17, Gounet, *Luttes Concurréncielles ...* "Shigeo Shingo, Professor de Produção e Métodos Kanban. Le Cas Toyota, Les éditions d'organisations, Paris, 1983".

⁴³ . Kamata, op. cit. p. 208.

O andon é outro instrumento de viabilização do ohnismo. Possibilita a visibilidade total do processo de produção, necessária para a "administração pelo olhar", 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 de uma 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 ajustamentos⁴⁴.

A aplicação do andon é também descrita como *management by stress*⁴⁵, porque imprime um ritmo alucinante às linhas de montagem e porque exige das capacidades corpóreas dos trabalhadores uma performance de dimensão aeróbica. Neste 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. O sinal laranja, há super aquecimento, a linha gira mais rápido. Quando o sinal estiver vermelho, é preciso parar a linha para resolver a dificuldade.

⁴⁴. Coriat, op. cit. p. 35 e 71.

⁴⁵. 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 direção da produção por stress.

Funcionar com o sinal verde não é absolutamente a meta, porque as linhas devem funcionar próximo da ruptura, entre o verde e o laranja, aumentando constantemente as cadências da produção⁴⁶ .

Ohno afirma, numa transcrição feita por Coriat, que os trabalhadores são encorajados a parar a linha de montagem em caso de necessidade. Outras informações dão conta de que os botões instalados para parar a linha, em caso de conserto das ferramentas, não funcionam desde a sua instalação em 1956, sendo motivo de constantes acidentes e mortes no trabalho, já que os operadores têm que consertar os robôs com a linha em funcionamento⁴⁷ .

Concretamente, o andon tem um alcance mais limitado à fábrica e às operações de produção, mas torna a linha de produção mais competitiva. Já o kanban integra a estrutura de comando e coordenação da empresa-matriz com a rede de fornecedores e subcontratados, que passam a formar uma estrutura unitária, agindo sob o imperativo do mercado.

Com a sua extensão para as subcontratadas em 1962 e os desenvolvimentos posteriores, o kanban pode ser visto como um sistema formado pelo conjunto das relações industriais, tornando o conjunto da cadeia de produção mais competitivo.

A partir de 1956, tem início o engajamento dos temporários, que são trabalhadores sazonais, e se

⁴⁶ . Gounet, *Luttes concurrentielles...*, op. cit., p. 28.

⁴⁷ . Takaichi, T., *Matériel de Référence sur le toyotisme*. In *Dossier Toyotisme*. Etudes Marxistes, n. 14. 2. Trimestre, 1992, p. 5.

constituem como uma espécie de força de trabalho flutuante, arregimentados pelo país afora em determinadas épocas do ano. Em 1961, menos da metade dos trabalhadores da fábrica Toyota eram fixos, o que indica uma pequena parcela de trabalhadores regulares beneficiários do emprego vitalício⁴⁸. O restante da força de trabalho está dividida em trabalhadores "externos", ligados às subcontratadas que ocasionalmente prestam serviços na empresa principal, e trabalhadores em tempo parcial, quase sempre mulheres mais velhas, que a despeito de sua designação trabalham oito horas por dia, recebendo os menores salários, localizadas na base da pirâmide da subcontratação. Na base estão, também, os imigrantes, dekaseguis, cuja existência oficial quase sempre é questionada, os operários mais velhos, e os jovens sem qualificação para o trabalho.⁴⁹

A fábrica ohnista se subdivide até ficar com uma estrutura mínima, um núcleo central de comando e controle, e a produção de 25% das peças das quais 10% dos componentes estratégicos, como motores. Os outros 75% das tarefas de produção são confiadas aos fornecedores de componentes automobilísticos, organizados em empresas externas, as empresas subcontratadas, formadas por empresas medianas, pequenas e minúsculas⁵⁰.

⁴⁸. Kamata, op. cit. p. 15.

⁴⁹. Quase todas as análises sobre o Japão, a partir da década de cinquenta, sublinham a hierarquização da força de trabalho e dão pistas sobre a divisão ocupacional. Entre esses, encontram-se Gounet, Osawa, Watanabe. Contudo, Ichiyo (op. cit) apresenta uma análise completa.

⁵⁰. "Apenas a Nippon Denso, maior fornecedora da Toyota e uma das maiores autopeças eletrônicas do mundo, tem 35 mil funcionários". (Watanabe, B. *Toyotismo. Um Novo Padrão Mundial de Produção?*. In *Dossiê Toyotismo*, in, Revista dos Metalúrgicos, n. 1, dez. 1993, p. 6. A propósito, Gounet, em *Luttes*

Cria-se uma verdadeira rede hierarquicamente horizontalizada de fabricantes menores, fornecendo a base da concorrência e competitividade em que se apoia e sustenta o capitalismo japonês, na forma como é organizado a partir dos anos cinquenta. Em outras palavras, a rede de subcontratação forma a estrutura industrial no Japão denominada Keiretsu.

*"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 tem ações das empresas do segundo nível e das outras empresas do primeiro nível e assim por diante. As empresas do 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"*⁵¹ .

As indústrias, no caso a Toyota ou a Nissan, escolhem um leque de firmas subcontratadas e as põe em competição, para baixar os preços. A renovação do contrato, a cada dois

Concurrent... (op. cit.), na nota número 39, diz que "Das subcontratadas, precisa-se distinguir a categoria A, isto é, os fornecedores multinacionais como Robert Bosch, Valeo, Nippodenso e as sociedades de produção específicas como a indústria do pneu ou do aço. As primeiras oferecem a seus trabalhadores, condições comparáveis aos construtores automobilísticos".

⁵¹ Watanabe, B. Op. cit., p. 8.

anos, depende da subcontratada desenvolver vantagens tecno-organizacionais de redução dos preços dos produtos e dos custos operacionais e a manutenção dos prazos de entrega⁵². No princípio, o construtor principal permite que a subcontratada aproveite os benefícios adicionais oriundos da sua descoberta, mas depois os contratos são renegociados e a vantagem é incorporada pela matriz. Por outro lado, se a sub-contratada estiver com problemas, ameaçada de falência, o construtor impede o fechamento da fábrica, prestando ajuda financeira.

"As pressões exercidas pelos construtores sobre as subcontratadas para baixar os preços de venda dos componentes que entregam aos primeiros, para reduzir os seus custos, para acelerar seus prazos de aprovisionamento, para acrescentar a qualidade de seus produtos são cada vez mais fortes." ⁵³

Entretanto, o construtor controla a subcontratada e impõe seu sistema de produção. Primeiramente, o construtor quase sempre tem participação no capital da subcontratada, ajuda nos investimentos necessários e incorpora a nova firma na associação das empreiteiras titulares. Depois, a matriz impõe flexibilidade máxima, obrigação de se instalar num

⁵² Enquanto a Toyota pode ter as produtoras de componentes num raio de 20 Km, o prazo de entrega era de 2 em 2 horas, como em Toyota City, por exemplo. Mas, a partir da década de noventa, com a crise do trabalho, a empresa criou duas novas fábricas e, nessas, o prazo é de 2 em 2 dias. Ichiyo e Watanabe, op. cit. *passim*.

⁵³ Gounet, *Luttes Concurren...* op. cit. p. 59.

raio de 20km, perto de suas fábricas, e utilização do kanban em todas as suas subcontratadas⁵⁴.

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

*"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"*⁵⁵.

⁵⁴. Idem, ibidem, p. 33.

⁵⁵. Ichiyo, M. op. cit., p. 48.

As relações industriais, que emergem dos compromissos entre construtores principais e a imensa rede de subcontratadas, asseguram o equilíbrio (regulação) da empresa e da economia, permitindo o desenvolvimento das inovações organizacionais e os mecanismos de sobrevivência do toyotismo⁵⁶

No entanto, o "equilíbrio" não poderia ser mantido se os compromissos se restringissem ao campo da concorrência entre capitais, como é o caso das relações das subcontratadas com o construtor principal. O emprego vitalício, o salário por antiguidade e os sindicatos-de-empresa são expressões institucionais que refletem a nova organização funcional do trabalho na empresa e garantem a "integração" e fixação do trabalhador japonês, assumindo o papel regulador para o conjunto da economia.

O sistema de emprego "vitalício" e de salário por "antiguidade" (nenko) foram instituídos desde o início do século para estabilizar a mão-de-obra rural e frear o sindicalismo. Portanto, não se trata de uma herança do feudalismo ou de qualquer outra tradição japonesa⁵⁷.

"De modo mais geral, o chamado paternalismo não é um produto da época feudal, mas antes a expressão de reações economicamente racionais dos empregadores em face da escassez de

⁵⁶. Coriat. op. cit. p. 83.

⁵⁷. Ginsbourger, F. in Kamata, S. *Japão a Outra Face do Milagre*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1985, p. 15.

trabalhadores qualificados e do elevado **turn-over** que caracterizaram a fase inicial do período moderno do crescimento econômico japonês"⁵⁸ .

Tradição ou não, o certo é que o emprego vitalício e o salário por antiguidade, continuaram a ser adotados pelos construtores automobilísticos, na década de cinquenta, desta vez, como mecanismos para atrair força de trabalho e manter os trabalhadores submetidos a "determinadas condições, tais como o respeito à filosofia da empresa ou à flexibilidade funcional, terrivelmente extenuante"⁵⁹ .

"É necessário lembrar também que a instituição do emprego vitalício está altamente ligada à estrutura salarial, e correspondeu à necessidade das empresas de garantir a permanência dos trabalhadores na mesma fábrica, no final dos anos 50"⁶⁰ .

"Recorreu-se a sistemas complexos, próprios de cada empresa, para moldar os trabalhadores como 'homens da empresa'. O sistema de salário por antiguidade é um deles. Caracteriza-se por esquemas complexos, frequentemente misteriosos, que mesclam a classificação, a

⁵⁸ . Shimada, H. *The Japanese Employment System*, Japan Institute of Labour, 1980. In Kamata, S. *Japão: a outra face...* op. Cit. P. 15, nota 6.

⁵⁹ . Gounet, T. *Luttes concurrentielles...*, op. cit., p. 56.

⁶⁰ . Ichiyo, M. op. cit. p. 41.

promoção e a avaliação de atitudes em relação ao trabalho"⁶¹ .

O sistema japonês de estabilidade começou a funcionar em 1965, nas grandes empresas, beneficiando em torno de 20 a 30% da força de trabalho , para obter dos trabalhadores o compromisso com o aumento da qualidade e da produtividade. Para esses trabalhadores, o salário cresce a cada ano e, visto que, a contagem de tempo de serviço de uma empresa não serve para outra, a mudança de empresa implicaria perdas salariais. Porém, trabalhadores estáveis não significam emprego vitalício.

*"Essas cifras são ainda menores se definimos o emprego vitalício. Tachibanaki verificou que somente 10% dos trabalhadores do sexo masculino e menos de 2% do sexo feminino com idade superior a 45 anos nunca mudaram do emprego"*⁶² .

O que se depreende dessas afirmações é que a ligação que existiu entre a estrutura salarial e o sistema de emprego vitalício para atrelar o trabalhador à empresa não permaneceu a mesmo. Desde a recessão de 1974-75, o emprego vitalício vem perdendo status. Entre 1975 e 1979, apresentou uma diminuição de 5,9% nas empresas com mais de trinta empregados. Primeiro, para "economizar custos salariais a

⁶¹ . Idem, ibidem, p. 10.

⁶² . Osawa, M. *Transformação Estrutural e Relações Industriais no Mercado de Trabalho Japonês*. In Hirata, H. (Org.) op. Cit., p. 172

empresa preferiu demitir os trabalhadores mais velhos e relativamente melhor pagos ". Segundo, porque "à medida que a informática foi introduzida nos processos de produção, as tarefas foram sendo simplificadas e padronizadas"⁶³ .

"A tendência atual é ampliar a parte do salário, submetida ao resultado da produção, às custas de considerações sobre a antiguidade no emprego. Por outro lado, desde a recessão 74-75, todo o sistema do salário por antiguidade e o sistema de emprego vitalício foram gradualmente eliminados em favor da avaliação pelo mérito e a lealdade para com a empresa"⁶⁴ .

.....

.....

"No fim dos anos setenta, quando a microeletrônica foi introduzida nas fábricas, a burguesia mudou a estrutura salarial, de um sistema baseado na antiguidade para um regime baseado sobre na capacidade ou na posição hierárquica dos operários na fábrica."⁶⁵

De acordo com essas abordagens sobre o emprego vitalício e o salário por antiguidade, além dos desenvolvimentos que ocorreram desde o início do século

⁶³ . Ichio, M. op. cit. p.

⁶⁴ . Idem, ibidem, p. 10.

⁶⁵ . Takaichi, T. op. cit. p. 38.

atualizando essas estruturas, uma outra conclusão à qual se pode chegar é que tanto a crise quanto a retomada do crescimento ou as mudanças tecnológicas contribuíram para a alteração dos mecanismos de inserção da força de trabalho, na vigência do toyotismo.

Por outro lado, outra análise centrada nessa relação afunila ainda mais o foco explicativo, a partir da década de setenta. O sistema de emprego "vitalício" e o salário por "antiguidade" são contrapartidas reais oferecidas em troca do engajamento do assalariado em seu posto de trabalho. Coriat, tentando viabilizar uma explicação nesse sentido, aponta para a existência de um "sistema de salário por antiguidade porém individualizado"⁶⁶.

Porém, só os trabalhadores estáveis, do núcleo da empresa principal, têm acesso a essas "contrapartidas" institucionais, tornando o "equilíbrio" do modelo ohnista excludente de mais de 60% da força de trabalho ativa. O que calculado sobre um total de 48,35 milhões de trabalhadores, significa que 29 milhões de trabalhadores ficam excluídos das vantagens do modelo de desenvolvimento do capitalismo originário da Toyota⁶⁷.

No ohnismo, os trabalhadores não têm participação nos ganhos de produtividade⁶⁸ da empresa. Eles se beneficiam do

⁶⁶. Coriat, op. cit. p. 96.

⁶⁷. Takaichi, T. op. cit. p. 38.

⁶⁸. No Fordismo existia uma certa simultaneidade entre os reajustes de salário, o crescimento da produtividade e os aumentos de preços. No Japão, as empresas desenvolveram outras formas de garantir a estabilidade da produção e manter os trabalhadores cooperativos com o crescimento da produtividade, que foram desenvolvidas ao longo desse trabalho.

crescimento global da economia, considerando que esse crescimento se refleta nos percentuais de reajuste da parte variável do salário por ocasião das "ofensivas de primavera". Coriat explica que a contrapartida para o trabalhador é o mercado interno, que garante a fixação do trabalhador na empresa e a progressão na escala funcional, estabelecendo uma relação salarial individualizada. Argumenta ainda que o trabalhador se beneficiou de quase três décadas de quase pleno emprego que favoreceu a empresa japonesa⁶⁹.

A formação na empresa e o tempo de trabalho definem a elevação de salário e a posição funcional, que se "caracteriza por esquemas complexos e misteriosos que mesclam a classificação, a promoção e a avaliação de atitudes em relação ao trabalho"⁷⁰.

Admitindo-se a validade dessa explicação para uma determinada dimensão do toyotismo, ela não explica, no entanto, o engajamento dos trabalhadores no crescimento contínuo dos ganhos de produtividade ou nos programas de qualidade do produto ou no padrão de flexibilidade da empresa.

"A diferença em relação ao modo fordista de partilha dos ganhos de produtividade é que os benefícios e contrapartidas dadas aos assalariados são condicionais e dizem

⁶⁹ Coriat, B. Op. Cit., p. 105 e 107

⁷⁰ Ichio, M. op. cit. p. 10.

respeito a uma **estrutura estimulante particular**" ⁷¹ .

Uma indicação nesse sentido é a tensão permanente nos fluxos de produção internos e externos, assegurados pela organização da linha de montagem e por toda cadeia de produção, com as subcontratadas, imprimindo uma constante tensão sobre o trabalho. No entanto, as reuniões dos círculos de controle de qualidade e os comitês de autogestão teriam esse papel de contribuir para a implicação do trabalhador nos objetivos da empresa.

*"Segundo o estudo do Centro de Produtividade do Japão, em 1976, 71% das empresas japonesas teriam Círculos de Qualidade. Entre as empresas de mais de 10.000 empregados essa cifra subia a 91,3%"*⁷² .

A importação do conceito de controle de qualidade, CQ, dos Estados Unidos pelo Centro de Produtividade do Japão em 1950, foi conjugada com o conceito de "pequenos grupos" e de "grupos de autogestão" operária já existentes nas fábricas japonesas, e se revelou como instrumento mais eficaz de integração dos trabalhadores na empresa. Em 1960, beneficiou-se também da campanha "zero-defeitos" realizada pela indústria de mísseis americanos e, após algumas modificações, foi aplicada pela Nippon Electric Co., assumindo a forma atual dos Círculos de Qualidade.

⁷¹ . Coriat, B. op. cit. p. 105 e 107.

⁷² . Ichiyo, M. op. cit. p. 43

Originariamente, os CQs tem a finalidade de compatibilizar a eficácia da empresa com a "humanidade do trabalhador", ao ajudar a estabelecer uma "ligação com o coração e a alma, como ser humano e ajudando-o a manifestar plenamente as suas capacidades e criatividade"⁷³. Porém, a prática dos CQs 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 no sentido de mudar a competição entre concorrentes capitalistas, para a competição entre trabalhadores no seio da empresa.

O mecanismo do CCQ tem um raio de atuação bastante ampliado, chegando a se confundir com as principais bandeiras do movimento operário combativo, em que a autogestão tem importância significativa. No entanto, através do CCQ, impõe-se aos trabalhadores o envolvimento nos objetivos de produção anual da empresa e aperfeiçoamentos no 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, semelhança com "Conselhos de Fábrica"⁷⁴ ou com "Comitês de auto-gestão" é deixar passar o fato de que, através do CCQ, o trabalhador é responsabilizado pelo aumento da velocidade da linha de

⁷³. Idem, *ibidem*, p. 43.

⁷⁴. Ichyio, M. *op. cit.* p. 43. "Estes modelos foram incorporados às atividades de "pequenos grupos" ou de "auto-gestão operária, que existia na Nipón Steel". No nosso entendimento, a auto-gestão operária é uma bandeira do movimento operário relacionado com a organização dos trabalhadores em Comitês de Fábrica.

montagem, levando a que o estabelecimento do "tempo padrão" e os "recordes" de produção tenham um custo incalculável para a vida e a saúde do trabalhador. A empresa não determina os objetivos de produção, são os trabalhadores que o fazem. Portanto, são responsáveis pelas consequências.

Além do fato de confundir uma prática que pode construir um espaço de luta contra a opressão da sociedade voltada para a produção de valores de troca com uma prática de domesticação do trabalhador, os Círculos de Qualidade caracterizam-se por: 1) têm, no mínimo, um em cada oficina; 2) acontecem uma ou duas vezes por mês, após o trabalho, sem pagamento de horas extras; 3) em geral, são estruturados horizontalmente, na fábrica e depois na empresa; 4) são organizados por capatazes ou quadros de vigilância; 5) a avaliação para a qualificação e promoção dos trabalhadores está vinculada à participação no CQ e ao número e qualidade das sugestões enviadas - o que exclui toda a espontaneidade do trabalhador.

"A reunião das equipes de qualidade se desenvolvem de uma maneira frequentemente louca e as 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"*⁷⁵ .

Reinventados pelo capitalismo japonês e aperfeiçoados pelos trabalhadores das aciarias da Nipon Steel e, depois, pelos trabalhadores da indústria automobilística, os CCQs se constituem como uma espetacular forma de poder e articulação que se expressa numa estrutura horizontalizada dentro da empresa, assumindo os contornos de um mundo particular, "o mundo da empresa".⁷⁶

Recuperando: 1) a estrutura de poder da empresa principal, resultante das relações industriais asseguradas pela subcontratação, se dissemina numa rede horizontalizada hierarquicamente; 2) considerando-se a divisão da força de trabalho em geral e a hierarquia desta no processo de trabalho no interior da empresa; e 3) o controle e a submissão dos trabalhadores que a horizontalização da organização em Círculos de Qualidade permite.

Conjugadas essas três dimensões, tem-se a possibilidade de visualizar a importância da "estrutura de estimulação incitada" que resulta no "trabalhador implicado" de Coriat. Ao que Antunes contrapõe:

⁷⁵ Idem, ibidem, pg. 15.

⁷⁶ Idem, ibidem, p. 43. " Segundo um estudo do Centro de produtividade do Japão, em 1976, 71% das empresas japonesas tinham CCQ. Entre as empresas de mais de 10.000 empregados, essa cifra subia para 91,3% "

"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"⁷⁷ .

Antunes continua elaborando uma perspectiva crítica do "envolvimento do trabalhador" resultante da "participação" nos CCQs, afirmando que a decisão sobre o que produzir e como 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 preservado⁷⁸ . Centralizando mais o foco da análise sobre o processo de constituição do toyotismo, vemos que os resultados de acordos mais implícitos que negociados - portanto, com limitada possibilidade de demonstração e questionamento - oferecidos pelos incensadores do toyotismo como uma saída para todos os males do capitalismo, mostra-se como uma hierarquia de meios de coerção à japonesa, expressão de uma estrutura oligopolista

⁷⁷ . Antunes, R. L. C. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. Campinas-SP, Cortez Editora, 1995. p. 34

⁷⁸ . Idem. *Ibidem*, p. 34.

cujo aparelho industrial e financeiro é dominado por vinte grandes trustes.⁷⁹

Os elementos mencionados anteriormente foram articulados tentando construir um quadro preciso do desenvolvimento do toyotismo, principalmente as mudanças técnico-organizacionais. Mas, dada a diferença de enfoque, e tendo em vista que contribui para alcançar aquele objetivo, transcrevemos uma longuíssima citação que é a melhor síntese descritiva da gestão da produção no toyotismo pois expõe os elementos articulados num conjunto significativo.

"- A produção é determinada pela demanda: é a idéia do supermercado. Os consumidores compram os produtos que estão nas prateleiras e estes são repostos posteriormente. Na indústria automobilística, o cliente compra um veículo na concessionária que encomenda na multinacional automobilística. Esta, por sua vez, deve produzir uma outra viatura para seu estoque, desencadeando procedimentos de produção que vão até as terceirizadas. Toda produção está então às ordens dos imperativos comerciais.

- O just in time (JIT) é o aprovisionamento dos produtos e das peças onde são necessários

⁷⁹ . "Trusts integrados", complexos empresariais que compreendiam cada um, um Banco, uma gigantesca firma comercial (sogo shosha), indústrias pesadas, leves, química, petroquímica, sociedades comerciais e todo um cortejo de subsidiárias ou filiais. Ver Ichiyo, M., op. cit. p.9.

e em quantidades e qualidades desejadas, no momento exato. O JIT requer os 'cinco zeros': zero estoques (fluxo contínuo), zero defeito, zero atraso, zero paradas, zero papel.

- **A autonomia** é a capacidade das máquinas de funcionar só, de maneira autônoma. Isto tem duas consequências: primeiro, precisa de um número reduzido de operários para supervisionar as máquinas; em seguida, o trabalho do operário muda. Em lugar de trabalhar ao mesmo tempo que a máquina, carregando e descarregando-a enquanto termina sua operação, o operário prepara esse trabalho de carregamento enquanto a máquina ainda está em funcionamento. Desta maneira a máquina fica parada o tempo mínimo, mas o operário está ocupado ao máximo, preparando o trabalho para o maior número possível de máquinas. Não é mais uma relação entre um operário e uma máquina mas entre uma equipe (um time) e um sistema de equipamentos em que os operários menos ocupados ajudam os mais atarefados. A intensificação do trabalho é assim fortemente aumentada.

- **A qualidade total:** para produzir em just in time precisa que os produtos e os componentes sejam de qualidade irreprovável (zero

defeitos). Se há um defeito ocorre perda de eficiência no sistema de produção; e quanto mais a descoberta desse defeito intervém longe na cadeia, no nível da produção final, por exemplo, mais isso custa caro.

- **A subcontratação** - para baixar os custos dos componentes e para aumentar a flexibilidade da produção, o construtor cede atividades de fabricação de peças à firmas terceirizadas, concentrando-se sobre a montagem. Consegue, assim, impor aos fornecedores condições de prazo, de custo e de qualidades sempre mais severas, fazendo cair sobre elas o esforço de reestruturação. O construtor põe em concorrência as várias firmas terceirizadas, a fim de obter melhores condições. O terceirizado está, salvo exceções, sob a dependência total do construtor "

80 .

Continuando a explicitação dos elementos constitutivos do toyotismo: logo após a derrota da greve da Nissan (1953), o Zenji (Federação de Trabalhadores do Automóvel) sucumbiu. Já sob a vigência do sindicato-de-empresa, as "Campanhas de Primavera" por melhores condições de trabalho e, principalmente, por aumentos salariais se transformam na

⁸⁰ . Gounet, T. *Luttes concurrentielles...* op. cit. p.20

nova estratégia do movimento operário, ocasião em que a classe trabalhadora podia se manifestar como força social, unida e visível"⁸¹ .

Com o funcionamento das "Campanhas de Primavera", os trabalhadores de um mesmo ramo concordavam que essas ações seriam coordenadas entre março e maio e o que era conseguido por um setor servia de referência para os outros. A Confederação Patronal do Japão (Nikkeiren) atuava para impedir os aumentos salariais e, paralelamente, continuava a política de racionalização⁸² que, principalmente desde o pós-guerra, sempre se caracterizou pela pressão tenaz de redução dos trabalhadores e, na década de sessenta, pela substituição da maquinaria e pela flexibilização total.

"Entre 1951 e 1973 o PIB japonês se multiplicou por 5,3 enquanto o conjunto da economia de mercado o fez por 2,4 (...). Durante a década de sessenta, ponto culminante da era do crescimento econômico, a taxa de crescimento anual do Japão foi de 11,1% (...). O Japão conseguia o lugar de segunda potência econômica do mundo livre, desde 1976 e durante este mesmo decênio, com uma taxa de aumento da produção anual de 14,1%, conseguia o primeiro

⁸¹ . Ichyio, M. Op. Cit. p. 25

⁸² . O termo racionalização, *gorika*, abrange o período que se estende de 1951 a 1975 e compreende a realização de quatro planos que sintetizam a política de desenvolvimento do capitalismo, neste período. "Gorika se caracteriza pelo sério, pelo intenso e pelo refinamento com o qual são organicamente ligados o aumento da capacidade de produção, a aplicação da tecnologia moderna, a modificação da organização do trabalho e a imposição de novos métodos de controle sobre os trabalhadores..." Idem, ibidem, p. 38.

lugar na construção naval, e o segundo para o aço, a energia elétrica, a refinação de petróleo, a química de síntese, o alumínio, os aparatos elétricos e os plásticos. (...) Em dez anos, de 1961 a 1971, as dez maiores firmas privadas do Japão multiplicaram seus ativos por 4,8, passando de 1,824 bilhões para 8,749 bilhões de yens. Os lucros líquidos triplicaram. No mesmo período os salários nominais dos trabalhadores triplicaram, mas os salários reais aumentaram apenas 1,8%, apesar do movimento dos trabalhadores ter concentrado seus esforços na luta salarial"⁸³

Com o choque do petróleo em 1973 veio a recessão que se caracterizou pela mudança de prioridade do padrão de acumulação centrado no setor da construção naval, da indústria metalúrgica de metais pesados e de materiais químicos para a indústria da microeletrônica, como o novo setor de ponta da acumulação do capital, juntamente com o setor automobilístico.

De 1973 a 1978, a crise profunda que permeia a sociedade capitalista é imputada pela racionalização, falências e fechamentos de fábricas. Para o Japão, é a oportunidade de renovar o maquinário, da automatização.

⁸³ . Idem, *ibidem*, p. 31-32.

Por outro lado, os trabalhadores vivenciam uma "desativação lenta" em que diminuiu o número de horas extras mensais, um milhão de trabalhadores com emprego vitalício perderam essa garantia, aumentando a precariedade do emprego e a desqualificação. O progresso sem precedente no nível de vida dos trabalhadores japoneses transforma-se em diminuição do poder de compra, aposentadorias antecipadas, ampliação da área de emprego precário, intensificação do trabalho, aumento do horário de trabalho real e subemprego de massa⁸⁴.

Os trabalhadores japoneses, na sua grande maioria, vivenciam a angústia de ver se desenrolar, sob os seus olhos, o processo de destruição inexorável de todo um complexo de habilidades e qualidades ligadas ao desenvolvimento da indústria metalúrgica e à construção dos grandes navios petroleiros⁸⁵. Para eles, trata-se de mais um momento de uma trajetória de expropriação que começa nos arrozais, na atividade da pesca e na produção da seda, desde tempos imemoriais. O pretexto da crise exerce o papel de uma verdadeira tática disciplinadora do movimento operário e suas organizações⁸⁶.

⁸⁴. Ginsbourger, F., op. cit. p. 20

⁸⁵. Kamata, S., ibidem, op. cit. p. 58. "Ele trabalhava como operário na montagem final das máquinas. É um trabalho específico de reparação naval. Quando o barco está consertado, as máquinas são retiradas e transportadas para a fábrica. Para isso são desmontadas e depois remontadas. Conserta-se qualquer coisa: os motores, a âncora, o leme, as hélices. (... Quinze anos depois, já se tem alguma capacidade. - afirmaria Kobayashi, um operário de estaleiro"). São trabalhos que demandam um enorme Know-how, uma grande técnica. Põem-se as máquinas para funcionar e elas são consertadas pelo faro. Esse é o orgulho dos operários".

⁸⁶. Kamata, S. ibidem, e Bihr, A. *Du "Grand Soir" a "L'Alternative" - Le mouvement ouvrier européen en crise*. Paris, Les Editions Ouvrières, 1991. Ambos sinalizaram na direção do papel ordenador da "crise do capitalismo" e como as reestruturações periódicas da economia têm apontado para estratégias que visam,

Entretanto, os construtores automobilísticos caminham a passos largos, conquistando novas fatias de mercado, consolidando a sua participação no mercado americano em 20%, enquanto a Chrysler nacional conhece a primeira situação deficitária de sua história.

Em 1980, a produção da Toyota Motor Corporation continuou crescendo numa espiral ascendente. A produção, que em 1979 foi de 2 milhões e 930 mil, passou para 3 milhões e setenta mil, apresentando um crescimento de 140 mil veículos na produção anual e de 30,5% das vendas realizadas nos Estados Unidos, alcançando o total de 1 milhão e 770 mil veículos. O lucro ordinário aumentou em 26% em relação ao ano anterior. Isto significa que as operações diárias trarão para a Companhia mais de US\$ 1,8 milhões de lucros⁸⁷.

"Em junho de 1979, a Toyota empregava 45 mil e 233 trabalhadores. O aumento é somente de trinta pessoas sobre o mesmo mês do ano anterior. (...) cada trabalhador produz 65 veículos por ano. Através de um cálculo simples (e considerando alguma autonomia no trabalho), está claro que o trabalho foi enormemente intensificado. Além disso, a Toyota contratou poucos trabalhadores

também, o reforço dos mecanismos de dominação da sociedade em geral e dos movimentos organizativos da classe-que-vive-do-trabalho, conforme expressão de Ricardo Antunes..

⁸⁷. Kamata, S. *Japan in passing*, op. cit. p. 198.

sazonais. (...) Claramente esses recentes recordes foram alcançados à expensas da exaustão dos trabalhadores regulares. Este ano, (março de 1980), o objetivo da produção é de 3 milhões e 220 mil ⁸⁸ .

Os recordes de produção obtidos na Toyota durante a fase mais intensa da crise mundial, correspondente a racionalização interna e o espetacular crescimento registrado no ano de 1980 demonstram o rigor com o qual a empresa desenvolve o princípio, expresso por Taiichi Ohno, do crescimento da produtividade pela diminuição constante dos trabalhadores.

"A racionalização aqui não é para eliminar trabalho, mas para eliminar trabalhadores. (...) Os objetivos da produção estavam sempre além do que era visto como a capacidade humana de produzir e o trabalhador não sabia quando podia ir para casa uma vez estivesse na oficina. (...) O outro lado da racionalização é o trabalho compulsório" ⁸⁹ .

Os desenvolvimentos da década de setenta, que determinaram todos os recordes de 1980, constituem uma espécie de bolsa de trabalho ligada aos mercados externos e um núcleo de trabalhadores estáveis, sindicalizados, com garantias de salário e carreira. Paralelamente, o imenso

⁸⁸ . Idem, *ibidem*, p. 198/199

⁸⁹ . Idem, *ibidem*, pg. 199 a 211.

contingente de trabalhadores precários, parciais, temporários, formado por homens maduros descartados do processo produtivo, mulheres cujo trabalho é aviltado, jovens resistentes ou desespecializados e imigrantes legais ou ilegais, segregados por toda forma de preconceitos⁹⁰.

O processo histórico de gênese e desenvolvimento do toyotismo é o mesmo processo de consolidação da relativa supremacia japonesa, resultante do aumento da exploração do trabalhador - pelo aprofundamento da intensificação do trabalho e pela supressão do sindicalismo combativo - determinando a aceleração da rotatividade dos ciclos de valorização do capital. Concomitantemente, esse processo de diferenciação social que aponta para uma nova hierarquização da sociedade japonesa não se desenvolve sem colocar outros problemas, que sinalizam limites para as possibilidades de acumulação garantidas pelo modelo de desenvolvimento do capitalismo japonês.

"Atualmente, ao generalizar-se tanto o toyotismo como sua contrapartida - o taylorismo selvagem ou sistema de máxima flexibilização - para todo o mundo, se visualiza nitidamente suas consequências universais: a destruição ecológica do

⁹⁰. Contribuem para essa assertiva os trabalhos de Koishi Shimizu, Alain Bihr e T. Gounet. Este acrescenta em trabalho de 1991: O sistema de acumulação na indústria automobilística, mostra-se como um fantástico processo de marginalização, de exclusão e de estratificação social. Pode-se falar de dualização, se tomarmos consciência de que não se trata, unicamente, de uma diferenciação entre classes sociais ou de uma divisão de status no interior da classe operária.

planeta, a fome, o desemprego e a flexibilização que por sua vez provocam mais desempregados que pressionam para que sejam aceitos os novos métodos em um círculo fechado infernal. Tornando claros os resultados da barbárie a que conduzem estes métodos de exploração no sistema capitalista" ⁹¹ .

Nessa mesma linha de colocação de problemas, a técnica do *just in time*, conhecida como um dos itens responsáveis pelo sucesso do sistema, começa a dar sinais de exaustão. O sistema de abastecimento de peças a cada duas horas, que fez das ruas próximas das fábricas da Toyota, localizadas nos arredores de Tóquio, verdadeiras continuações da linha de montagem, tem causado congestionamento no tráfego e problemas com a comunidade. Em 1991, a pressão sobre os vendedores e os problemas de tráfego levaram ao protesto da associação de moradores, fazendo com que a Toyota fosse aconselhada a promover mudanças no sistema de *just in time* pelos ministros dos Transportes e da Indústria⁹² .

O *jus in time* ⁹³ aplicado ao trabalho humano e à gestão do trabalho ohnista - concentrada na pressão por redução de trabalhadores para fazer trabalhar mais intensamente aqueles que ficam - repele os trabalhadores jovens que se

⁹¹ . Collazo, Néstor e Romero, Andrés in M. Ichiyo, op. cit., p. 5

⁹² . Watanabe, B., p. 8.

⁹³ . A ocorrência de greves ameaçaria o sistema de produção sem estoques, na fábrica principal e nas firmas subcontratadas, porque levaria ao rompimento de contratos, minando o mecanismo de poder garantido pela estrutura industrial formada pelas subcontratadas.

recusam a trabalhar nas linhas de montagem, indicadas sobre "os signos dos três 'Ks' infamantes: kiken (perigosa), Kurushi (fatigante), Kitanai (suja)"⁹⁴ .

A natureza do trabalho na fábrica é responsável pela alta taxa de *turn over* que afeta os trabalhadores engajados. Observações feitas a partir do trabalho nas fábricas da Nissan, nos Estados Unidos (Smyrna, no Tennessee), e na Grã-Bretânia (Sunderland), resgatadas por Gounet⁹⁵ , classificam como "infernais" as cadências do trabalho na linha de montagem e os operários como "atletas" que passam a jornada "aeróbica" correndo em função da esteira rolante. "Uma mão de obra jovem e em boas condições físicas pode ter mais quanto tempo?" Essa é uma questão que se impõe indicando as possibilidades e os limites de um sistema de produção de valor, calcado na máxima exploração do "trabalho vivo"⁹⁶ .

O mercado de trabalho, periodicamente, tem dado sinais de limites críticos. Foi assim na década de sessenta, no auge das "Campanhas de Primavera", quando a economia atingia o topo do crescimento. A escassez de trabalhadores conduziu a aumentos consecutivos de salários, triplicando o salário nominal, elevando o salário dos trabalhadores temporários em

⁹⁴ . L'Expansion, 5-18 septembre 1991, apud, Tomas Gounet, *Penser à l'Anvers*, op. cit, nota n. 22

⁹⁵ . Gounet, T. *Penser à l'Anvers... le Capitalisme - La vision réformiste de B. Coriat et d' Alain Lipietz sur le toyotisme*. In *Etudes Marxistes*, 2^{ème} trimestre 1992, p. 40.

⁹⁶ . Coriat, B., op. cit., na página 55: "Assim sendo, 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. Baseando-se na manipulação ou na observação simultânea de várias máquinas diferentes, esta via permitia, eficazmente, maximizar as taxas de ocupação das ferramentas e dos homens".

níveis superiores aos salários dos trabalhadores permanentes⁹⁷ .

Atualmente, no início da década de noventa, o fenômeno de mercado denominado a "bolha financeira" produziu um crescimento na demanda permitindo expressar uma "crise do trabalho" latente anteriormente, comprovando a existência de uma linha imaginária entre a estratégia de aumento da produção - pela aceleração contínua e obstinada da linha de montagem incidindo sobre a intensificação do trabalho - e a manutenção de um mercado de trabalho adequado aos objetivos da Companhia.

Como consequência Toyota Motor Co. construiu duas fábricas-piloto procedendo a reajustamentos na linha de montagem permitindo a produção com estoques, isto é, tirando o just-in-time do trabalho humano. A linha de montagem tradicional, foi cortada em dez mini-linhas, o estoque é permitido na passagem entre cada uma delas, conseguindo o objetivo de tirar o *just in time* do trabalho humano. Mudou o cálculo do sistema de salário, que antes era calculado sobre o preço de custo, para um sistema que compreende os três primeiros meses após o lançamento do produto. As instalações de produção, toaletes e cantinas foram concebidas para tornar o trabalho "mais humano", para que os trabalhadores "descubram o prazer de fabricar".

⁹⁷ . Essa afirmação pode ser feita, considerando informações coletadas nos trabalhos de Muto Ichyio e Ben Watanabe, op. cit.

Essas medidas serviram para atrair "voluntariamente" os jovens, as mulheres e os trabalhadores maiores de 55 anos, articulando a veiculação ideológica de preocupação com o trabalhador com uma imagem favorável da empresa junto à força de trabalho. Por outro lado, a companhia manteve uma outra esteira, funcionando de forma tradicional, (com just-in-time) ao lado daquela sem o *just in time*, manteve as cotas diárias de produção, determinando a duração da jornada, manteve o cálculo do sistema de salários, tão inacessível quanto antes, para o trabalhador. E ainda tornou as equipes de trabalhadores mais responsáveis pela realização da cota de produção.

Além disso, a experiência da linha de montagem, permitindo estoques e a retirada do *just in time* do trabalho humano, não se generalizou para as outras fábricas da Companhia e para os outros trabalhadores, permanecendo restrita à experiência inicial. Demonstrando claramente o alcance da afirmação de que a "Toyota tem dificuldades de se libertar do seu passado."⁹⁸

O vertiginoso crescimento econômico deixa um rastro melancólico à medida que se acelera a velocidade da linha de montagem, elevando a quantidade de acidentes de trabalho.

"As vítimas de acidentes que chegaram à morte ou a ausências de quatro dias ou mais, passaram de 318 mil em 1975 para 334 mil em

⁹⁸ Todas as informações sobre os limites do mercado de trabalho relacionados com a "crise do trabalho", na década de noventa, estão em Koichi Shimizu, 1994, op. cit., *passim*.

1978. A arrazadora maioria das vítimas era de trabalhadores das empresas subsidiárias." 99

Sempre, na ocasião em que novos recordes de determinação de tempo padrão são alcançados, ocorrem saltos de produtividade. Por exemplo, quando Kamata entrou na fábrica Toyota, para trabalhar como temporário, em setembro de 1972, o tempo da linha de montagem da caixa de câmbio era de um minuto e vinte segundos. Quando ele saiu, em fevereiro de 1973, o tempo tinha sido reduzido para um minuto e quatorze segundos e a produção tinha crescido de 300 para 415 unidades - em seis meses. Em 1980, o tempo era de 45 segundos e a produção tinha sido aumentada para 690 unidades.

Esse crescimento foi alcançado sem aumento de trabalhadores, sem inovação tecnológica e sem mudanças nas instalações, que permaneciam as mesmas desde 1938. Esse resultado deveu-se, unicamente, ao crescimento da exploração do trabalhador, determinado pela intensificação do trabalho, pelo prolongamento da jornada de trabalho e pela "sugestão de boas idéias" resultante da participação do trabalhador nos Círculos de Qualidade.

Atrás de cada recorde alcançado estão os relatos dos suicídios, as mutilações e a perturbação mental, inaugurando, por sua vez, recordes que não estão no painel luminoso da Companhia.

⁹⁹. Ichyio, M., op. cit. p. 15.

"Casos de lesões ocupacionais e mortes dos admitidos pela companhia chegaram a 267, entre janeiro e setembro de 1979. Entre eles, 102 eram trabalhadores com menos de um ano de experiência e 71 trabalhadores com menos de três meses de experiência" ¹⁰⁰

As doenças ocupacionais, causadas por longos períodos de posturas inadequadas, resultantes da imobilização física para acompanhar o ritmo da produção, instalam-se sutilmente, produzindo síndromes as mais diversas. Entre essas a mais comum é a síndrome "ombros-braços-pescoço" (keikenwan shokogun).

Outros tipos de doenças ocupacionais vão sendo relacionadas conforme aumenta a intensidade do trabalho e à medida que mecanismos de automatização do ritmo de trabalho são adicionados. A partir do final da década de setenta, síndromes que relacionam mãos-braços-cabeça¹⁰¹ se manifestam com mais regularidade, já que a repetição e a monotonia das tarefas incidem mais sobre certas articulações musculares.

Finalmente, há os efeitos das péssimas condições de trabalho sobre a saúde física e mental do trabalhador, contribuindo para a exaustão da energia vital. Entre estes, estão relacionados os acidentes no local de trabalho, as

¹⁰⁰ Kamata, S. *Japan in passing...* op. cit. p. 207

¹⁰¹ "A divisão estrita das tarefas mantém os trabalhadores em um estado de 'paralisia psíquica' e de 'depressão essencial', que é intermediário entre as doenças mentais clássicas, como as psicoses ou as neuroses, e a saúde de uma pessoa normal". Dejours, C. *Travail: Usure mentale. Ensaio sobre psicopatologia do trabalho*. Paris, Editions du Centurion, vol. 1980.

lesões por esforço repetitivo - LER e o Karoshi - fenômeno de morte súbita por overdose de trabalho que já atingiu a cifra de dez mil mortes anuais.

"Os dados oficiais não o dizem, mas um trabalhador passa 2 mil e 500 horas por ano no escritório ou na fábrica. Isso 320 dias em 365. Férias são uma utopia. Não raro as horas extras nem são calculadas. É uma cadeia infernal. Dezenas de milhares de pessoas sofrem de stress de trabalho. Nós as chamamos de "ovos do karoshi", pois representam as vítimas do futuro. Se uma pessoa trabalha sem comer e sem dormir no fim só pode morrer."

102

O comportamento das empresas em relação à saúde dos trabalhadores é desconcertante mas não é uma novidade. As famílias dos trabalhadores que morrem por Karoshi ou que ficam inválidos, têm dificuldades de comprovar a ligação da doença com o trabalho. "O Ministério do Trabalho só aceita os casos em que for comprovado a realização de uma jornada de trabalho de 16 horas durante uma semana seguida ou 24 horas consecutivas"¹⁰³. Não é só a Toyota que faz do pouco caso das doenças obtidas em função do trabalho a sua

¹⁰². Texto do Relatório do National Defense Council for Victims of Karoshi, publicado na Revista Atenção sob o título "O Sol Enganador" de Mônica Ricci Sargentini, correspondente do l'Unità. Itália Março/1996.

¹⁰³. Idem, ibidem.

política de saúde. O fenômeno é generalizado e tornou-se a regra no capitalismo japonês.

Os trabalhadores da Toyota, enquanto mantêm os olhos fixos no painel que anuncia um novo veículo a cada seis segundos, vivenciam cotidianamente a transformação da sua própria personalidade, a construção da obediência.

Os elementos desenvolvidos permitem afirmar que sob a vigência do toyotismo o capitalismo japonês atingiu níveis inéditos de desenvolvimento das forças produtivas, aprofundando o processo de subordinação do trabalho ao capital. Concomitantemente, o mundo do trabalho se transformou, através de uma processualidade que complexificou, fragmentou e heterogeneizou a classe-que-vive-do-trabalho, alterando a forma como o trabalhador vivencia a sua cotidianidade¹⁰⁴.

Essas transformações no processo de trabalho, vivenciadas pelos trabalhadores serão mapeadas no próximo capítulo.

¹⁰⁴. Antunes, R. em "Fim do Trabalho?... op. cit., formula o processo de fragmentação da classe-que-vive-do-trabalho.

Capítulo II

RAÍZES DA FRAGMENTAÇÃO DA CLASSE QUE-VIVE-DO-TRABALHO

Neste capítulo elabora-se um quadro dos principais elementos constitutivos da formação social japonesa, principalmente com aqueles que apontam para a construção da subordinação de classe e submissão dos trabalhadores. Parte-se do início da revolução burguesa e colocação dos alicerces da sociedade capitalista, até a reorganização do capitalismo com base na introdução do toyotismo.

As mudanças na organização do trabalho e da produção são fundamentais para dar vantagem concorrencial para quem as inicia. A sua efetivação busca reproduzir circunstâncias que permitam a quebra do poder operário na fábrica, minando a base de suas organizações, até o ponto em que são alteradas as relações de forças, modificando os termos da luta de classes.

No caso do Japão, a transformação foi profunda de ambos os lados da relação capital-trabalho. Primeiro, porque influenciou os rumos e os termos da competição

intercapitalista, posicionando os capitalistas japoneses ao lado das lideranças mundiais de importantes setores industriais. A Toyota é a primeira companhia automobilística do Japão e a realização do extraordinário volume de sua produção exige muito mais do que os limites dos mercados internos daquele país. Segundo, porque a competição intercapitalista é interiorizada na cotidianidade do mundo do trabalho como competição entre trabalhadores, destruindo ou, pelo menos, impondo dificuldades à possibilidade da solidariedade de classes.

Em que pese a permanência das contradições e do recrudescimento dos antagonismos, a combatividade do movimento operário e a solidariedade de classes são tangidas do cenário, ou restam submersas pelas manobras dos capitalistas para produzir novos recordes produtivos, aplastadas pelas inovações tecnológicas, minadas pelo imperativo da produção e reprodução de valores que marcam o mundo do capital.

Muto Ichiyo, após analisar os aumentos de salário conseguidos pela atuação do movimento dos trabalhadores nas "Campanhas de Primavera", durante a década de sessenta, conclui que:

"A ironia reside em que estes aumentos de salários aceleraram precisamente as pressões para uma rápida renovação da maquinaria industrial e de uma racionalização (flexibilização) geral. O capital foi

compelido a passar da exploração de mais valia absoluta à exploração de mais valia relativa. Construía novos complexos, reorganizava o processo de trabalho, introduzia máquinas novas e acrescentava assim o produtividade do trabalho".

E em outra página:

"A medida que o patronato conseguia prevenir a resistência operária na fábrica, se sentia mais livre para aplicar as inovações tecnológicas, ampliar a estrutura de produção e, portanto, obter uma mais valia suplementar para sua reinversão".¹⁰⁵

A história da submissão e controle dos trabalhadores, através da renovação permanente de métodos e técnicas produtivos, é a própria história do capitalismo. O processo de valorização se alimenta do trabalho não pago retirado dos operários mediante o prolongamento da jornada de trabalho, além do tempo de trabalho necessário à sua manutenção. Dado que existe um limite (físico e social) a tal extensão, assumindo que a produção do trabalho não varia, a expansão do processo capitalista dependeria, em última instância, do aumento da população trabalhadora. Marx¹⁰⁶ define como mais-valia absoluta a que se realiza mediante a extensão da

¹⁰⁵ . Ichyio, M., op. cit. p. 42.

¹⁰⁶ . Marx, K. *El Capital, Critica de la Economia Política*, Seção Terceira, Cap. V. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1978.

jornada de trabalho. Contudo, o capitalismo é uma das formas históricas da produção que, a diferença das anteriores, possui como objetivo social a produção ilimitada de riqueza. Para alcançar tal desiderato necessita revolucionar permanentemente as condições técnicas e sociais do processo de trabalho, ou seja, o próprio modo de produção. Ocorre que, a medida em que surgem barreiras objetivas à extensão da jornada de trabalho de uma população trabalhadora dada, encaminha-se para reduzir o tempo de trabalho necessário. A mais-valia relativa emerge, então, de uma exploração mais intensa da força de trabalho já empregada mediante inovações técnicas e organizacionais. Segundo Claudio Napoleoni, ao comentar os conceitos de mais-valia no capítulo VI (inédito) de Marx, "a plenitude da produção capitalista somente é alcançada quando o capital determina a tecnologia, ou seja, quando o capital orienta a tecnologia na direção daqueles valores de uso que, a cada momento, proporcionam o melhor suporte material para a expansão do valor de troca."¹⁰⁷ O aumento da capacidade produtiva da força de trabalho obtido de tal modo, abreviando o tempo de trabalho socialmente necessário destinado à produção, permite, mantido o tempo de trabalho utilizado, a criação de uma massa crescente de bens a um valor menor. Assim, pode reduzir-se inclusive o valor dos meios de subsistência dos trabalhadores mediante o incremento da taxa de mais-valia.

¹⁰⁷ Napoleoni, C. *Lecciones sobre el Capítulo Sexto* (inédito) de Marx. Ediciones Era, Mexico, 1979, p.104.

As particularidades nacionais vão determinando as formas e a velocidade de superação das condições da subsunção formal do trabalho ao capital por condições de participação relativa no valor gerado. Ou seja, pela instauração da subsunção real do trabalho ao capital.

O espaço das decisões técnicas, se restrito ao domínio interno de cada parcela de capital individual, incorpora também, como determinação, o andamento das condições gerais da reprodução capitalista permeada pela luta concorrencial. Cada parcela, ao adiantar-se no processo da geração e apropriação do excedente de valor, através do progresso técnico, posiciona-se à frente do processo de valorização. Ou seja, amplia a sua participação no excedente social gerado.

Aqui cabe a explicitação dos momentos significativos do encontro da particularidade japonesa com a feição mais geral do capital enquanto tal. O processo de efetivação do capitalismo no Japão, quanto aos momentos da subsunção formal e da subsunção real do trabalho ao capital, explicita-se em três movimentos, principalmente. O primeiro perfazendo o arco temporal que vai do início da Revolução Burguesa, em 1868, até os acontecimentos que precederam a Segunda Guerra Mundial. Compreende a dissolução do Shogunato, o restabelecimento dos poderes do imperador Meiji e a economia do "arroz e trabalho" que sustentou a expansão imperialista e a deriva fascista assim como a constituição de grandes grupos financeiros - verdadeiros

zaibatsus. Nessa fase, predomina a mais valia absoluta, extraída das famílias camponesas e dos trabalhadores da seda e das minas de carvão, através de toda sorte de mecanismos de extração de excedente, sob condições de predomínio do capital comercial.

Até 1868, o Japão manteve-se sob o sistema do shogunato, com uma economia de base essencialmente agrária, configurando-se como um país fortemente fechado, organizado num sistema de castas, tendo por suporte alguns elementos semelhantes ao feudalismo, dirigido, em nome de um imperador, por um chefe político e militar chamado Shogun. Sob condições de transformações nas relações de castas, promove-se a eliminação do Shogun, cuja existência correspondia a uma certa distribuição de poder, restabelecendo-se, parcialmente, os poderes do imperador Meiji, através da primeira Constituição, vigente a partir de 1889 e elaborada nos moldes das constituições ocidentais. Além da Constituição, foi estabelecida uma moeda única, um sistema de banco central, criando infra-estruturas necessárias à formação do apoio burocrático à versão japonesa do estado burguês. Neste processo, evidencia-se uma nítida tendência à aproximação com a cultura ocidental, através da participação de estudantes japoneses no exterior e da importação seletiva de formas institucionais de alguns países europeus tais como: "a organização militar da Alemanha, o sistema educacional francês e o regime judiciário dos países anglo-saxões".

Progressivamente, as potências imperialistas foram ocupando áreas geográficas e politicamente importantes do continente asiático. China e Índia se transformavam, de certa forma, em prolongamentos da Inglaterra, França e Alemanha. Em larga medida, isto resultava do desdobramento de processos econômicos, em termos gerais, um resultado fundado no movimento de capitais, o que é característico da fase imperialista do final do século XIX¹⁰⁸. Objetivamente, a reação japonesa se dá na exata medida de evitar que o processo de efetivação do capitalismo em seu território implique na destruição de sua "soberania". Para Thomas Gounet, "...esse brutal contato com o ocidente conduz a uma reflexão profunda na classe no poder, sobre os determinantes de sua autoridade."¹⁰⁹ O poderio militar das potências imperialistas atestava a superação do sistema de shogunato e a sua eliminação desencadeou as medidas que configuraram a Revolução Burguesa no Japão. Nesse contexto, efetiva-se a formulação de uma alternativa japonesa de um regime de produção de inspiração capitalista, ao mesmo tempo, evitando os rumos da ação imperialista.

As atribuições do "novo poder político" formado pelos antigos dirigentes do shogunato, além de criar as condições de funcionamento do Estado, deveria selecionar os capitalistas do futuro, criar condições de extração de excedentes que permitissem uma acumulação rápida e contínua.

¹⁰⁸. Ve V. I. Lênin, *Imperialismo, Fase Superior do Capitalismo*. São Paulo, Global Editora, 1979.

¹⁰⁹. Gounet, T. *Luttes de classes qui a permis...*, op. cit. p. 8.

Todos esses objetivos deveriam ser atingidos sem endividamento, mantendo a integridade do país e de forma que pudesse recuperar o atraso, notadamente no campo militar.

Nesse momento, os portos japoneses já tinham sido abertos para o comércio internacional sob a imposição da armada britânica, desde 1853, significando que a concorrência da indústria têxtil tinha se instalado no mercado interno formado por pequenas indústrias domésticas e no qual a produção da seda é a mais importante atividade.

Ao Estado compete "conduzir" a construção da economia capitalista. Os "conglomerados integrados", do final do século XX, têm sua origem numa relação íntima entre o Estado e os capitais, a qual se desenvolve desde a fase de acumulação inicial.

Dessa forma, o maior grupo japonês da família Mitsubishi começou a construção do seu império financeiro ao receber das mãos do Estado a indústria da construção naval. Kawasaki, um antigo samurai, transformado em comerciante é o fundador do grupo que se transformou no maior conglomerado japonês. A casa dos Mitsubishi é a financiadora do maior partido político, o Kenkeisai-Minseito.

"Mitsubishi: é um dos quatro zaibatsus mais importantes do Japão. Mitsubishi significa três diamantes e se refere aos três losangos vermelhos que se encontram sobre as bandeiras

dos navios de comércio nas mãos de Iwasaki. Atualmente, Mitsubishi continua um dos grupos mais possantes do arquipélago e mesmo do mundo. O conglomerado está implantado na indústria automobilística como Mitsubishi Motors . A firma mais importante do grupo é Mitsubishi Heavy Industries, implantada na indústria pesada de cuja produção depende a filial automobilística"¹¹⁰ .

Outro grande zaibatsu japonês, da família Mitsui, recebe do Estado as minas de carvão e a proteção para o seu comércio de seda, passando, depois, a controlar outras indústrias domésticas, até atingir os 40% do comércio externo. São, por outro lado, responsáveis pelo financiamento, a altos juros, dos pequenos produtores de seda. A maior construtora automobilística japonesa a Toyota Motor Corporation também está ligada a esse grupo. Essa casa controla o outro partido japonês o Seiyukai - Partido dos Amigos Políticos.

Os partidos das famílias Mitsubishi e Mitsui se alternam no poder desde 1900 até 1940. As vezes mudam de nome, depois são deslocados da cena política.

Em 1933, é formado um consórcio entre as duas famílias para desenvolver a siderurgia, a partir da doação da Yamata, a primeira aciaria japonesa fundada em 1901. Este consórcio

¹¹⁰ . Idem, ibidem, op. cit. p. 34.

passa a fornecer a maior parte do aço necessário para o desenvolvimento da indústria militar.

Entretanto, outros limites internos se opõem aos objetivos da classe dominante japonesa. O Japão importa tecnologia, matéria prima, tem uma área cultivável agrícola de apenas 15% da superfície do arquipélago, não tem minérios e não realiza a tomada de empréstimos externos como forma de não comprometer a autonomia política. Sendo o último país a se tornar capitalista é o último a se tornar imperialista. A partir de 1894, Formosa, Coréia do Norte e a China, região rica em minérios de ferro e carvão, são o alvo preferido do então forte exército japonês. Em 1931, a política colonialista, seguida pelo capital monopolista de Estado, leva a conquista da Manchúria, tomada da China e instala o Estado de Mandchoukuo.

Neste território conquistado, tem origem o zaibatsu da indústria, com Ayukaua, amigo de um funcionário representante do governo japonês. Em 1933, Ayukaua funda a Nissan - primeira firma automobilística com capital nacional - e controla a Hitachi, empresa eletrônica japonesa.

"Ele se opõe aos zaibatsus tradicionais acusados de só querer lucros financeiros e visar a especulação. (...) Obtém o controle das Estradas de Ferro da Manchúria do Sul (Mantetsu) que significa um verdadeiro império industrial. Efetivamente o Mantetsu tem minas de carvão, aciarias, centrais

elétricas, indústrias de metais leves, bancos, portos, indústrias aeronáuticas ... Ao total mais de 80 sociedades"¹¹¹

Ayukaua, em 1937, forma uma *holding* para administrar o grupo Mantetsu.

Depois do Mitsubishi e do Mitsui, vem o Sumitomo, o terceiro maior zaibatsu está associado à Mazda, da indústria automobilística e foi reformado, depois da segunda guerra. O quarto zaibatsu, denominado Yasuda mudou de nome, após a Segunda Guerra, mas manteve as ligações originais. "Atualmente denomina-se o grupo do Banco Fuji. Na indústria automobilística, esse conglomerado está ligado à firma Fuji Heavy Industries que produz os Subaru. Também tem ligações com a firma Nissan, principalmente pelos créditos que lhe concedeu após a Segunda Guerra e que formaram o apoio decisivo para quebrar a resistência dos trabalhadores na Greve de 1953 ¹¹² .

O zaibatsu se torna uma nomenclatura que expressa a maior concentração e centralização de poder político, econômico e militar, correspondente ao período de formação do capitalismo monopolista de Estado no Japão. Como contrapartida, a flagrante desigualdade na distribuição de renda, também, se torna uma característica de uma fase em que a economia ainda está amplamente assentada sobre a

¹¹¹ . Idem, *ibidem*, p. 11 citando o trabalho de Karen von Wolferen, *L'énigme de la puissance japonaise*, ed. Robert Laffont, Paris, 1990, p. 414.

¹¹² . Idem, *ibidem*, p. 35.

propriedade rural, sendo a extração de excedentes das famílias camponesas e as pilhagens coloniais as principais fontes de lucro do Estado, da classe política e dos zaibatsus em geral. Esse conjunto de forças é responsável pela militarização e pela deriva fascista do país que conduziu à sua participação na Segunda Guerra.

A participação do Japão na Primeira Guerra Mundial, consistiu em tomar conta das colônias Alemãs na Ásia, exportando têxteis, ocasião em que, pela primeira vez, a balança de pagamentos atinge posição superavitária.

Mesmo tendo alcançado uma taxa de crescimento do produto nacional bruto de 4,1%, entre 1860 e 1913, superior aos maiores índices dos países europeus, o Japão continua tentando superar seu atraso, mas, não consegue imprimir um ritmo acelerado ao processo de industrialização.

Até 1940, a maioria da população habita no campo e vive da agricultura e da pesca. Sendo que 63% da população vivem de 44,1% das atividades primárias. Entretanto, o Estado retira suas rendas do imposto sobre a terra, e os grupos financeiros lucram impondo altos juros pelos empréstimos para colheita. A família camponesa é altamente explorada e trabalha até quatorze horas por dia para pagar os empréstimos e poder sobreviver. Contudo, as vicissitudes da atividade agrícola impõem limites que o acúmulo de trabalho excedente não pode superar, em consequência, levando ao permanente aumento do endividamento das populações agrícolas.

A saída para as famílias camponesas é mandar suas filhas para a indústria têxtil ou para a prostituição, vendendo-as para pagar as dívidas¹¹³. Enquanto o patrimônio pessoal do Barão de Mitsui era de 130 milhões de dólares, a renda de uma família camponesa com seis pessoas trabalhando estava em torno de 165 dólares anuais. Por outro lado, a renda de uma família camponesa de três pessoas correspondia ao salário de dois trabalhadores na indústria têxtil.

A indústria têxtil lucra bastante com a baixa remuneração da família camponesa. Primeiro, porque há uma transferência de renda do setor para a indústria, o que é permitido pelo baixo custo dos produtos agrícolas. A maioria da população consumia arroz de baixa qualidade, produzido no país ou vindo das colônias, a baixo preço o que contribuía para o achatamento dos custos com a reprodução da força de trabalho.

Se for considerada uma jornada de trabalho, a compressão do padrão de subsistência, diminuindo o custo do tempo de trabalho socialmente necessário, diminui o custo da reprodução da força de trabalho. O que acarreta o crescimento do trabalho excedente, de trabalho não pago, aumentando a produção da mais valia apropriada.

Em outras palavras, quanto menor for o valor dos produtos para a subsistência do trabalhador, menor poderá ser o salário na indústria, fazendo com que uma maior parte

¹¹³. Idem, *ibidem*, p. 10 Segundo o autor esse era um costume aceito nos povoados, tão normal e antigo era o grau de exploração a que estavam submetidas as famílias.

de trabalho não pago seja apropriado pelo proprietário fundiário, pelo industrial, pelo capital financeiro, pelo Estado, participantes da partilha da mais-valia apropriada. Nesse caso, a situação de penúria e miséria imposta às famílias camponesas e os baixos preços do arroz vindo da Coréia contribuem para reduzir, ainda mais, os salários, viabilizando o processo de acumulação na indústria têxtil, Ou seja, as exportações dos produtos dessa indústria sustenta-se no binômio arroz e trabalho.

Em segundo lugar, até 1941, 60,3% das famílias rurais viviam do cultivo de áreas em torno de 2 hectares. O que significa que devem tirar sua sobrevivência de uma atividade complementar, resultando numa perfeita integração da força de trabalho entre as atividades tradicionais da agricultura e a indústria têxtil. Entretanto, os produtos tornam-se mais competitivos e, em 1935, a produção têxtil representa 52% das exportações, tornando a balança comercial superavitária pela primeira vez desde a Primeira Guerra.

Diante da potência da indústria têxtil japonesa, as nações européias adotam medidas de proteção de mercados. Esse fato reorienta a política imperialista japonesa, que já tem a posse da Coréia, de Formosa e das concessões da China do Norte. Além disso, invade a Manchúria e funda o Estado de Mandchuokuo onde se organiza o conglomerado da Nissan. As exportações para as colônias atingem 38% em 1937. "A economia se torna, pouco a pouco, uma máquina de

guerra".¹¹⁴ Entre 1860 e 1913, a economia cresce a taxas de 4,1% e, a partir de 1913 até 1938, a taxa de crescimento sobe para 4,5% ao ano, o que corresponde a uma taxa maior do que a apresentada por todos os países da Europa e pelos Estados Unidos. Os zaibatsus continuaram nessa política de dominação de novos mercados que passam a constituir áreas protegidas, fonte do aprovisionamento de matérias primas, para a economia e para o exército, até que assinam o pacto anti-comunista e entram na Segunda Guerra mundial, junto com as outras nações fascistas, Alemanha e Itália.

Esta rápida recuperação histórica da constituição da primeira fase da efetivação do capitalismo no Japão permite que se evidencie o fato de que o padrão de acumulação, altamente concentrado e orientado para a centralização de forças políticas, econômicas e militares, no melhor estilo dos zaibatsus, apresente-se como uma estrutura que transpassa a história, até a atualidade, consolidando-se com o desenvolvimento da indústria.

As forças de ocupação americanas tentaram, até 1949, dissolver a estrutura dos zaibatzus, com o objetivo de desmilitarizar a economia japonesa, mas, no máximo, conseguiram provocar manobras de ocultamento e dissimulação. Alguns zaibatsus mudaram de nome, outros se dividiram e a administração centralizada pelas holdings se disseminou em várias estruturas de comandos menores. Este

¹¹⁴. Idem, *ibidem*, p. 12.

processo permite a afirmação de que o esquema organizativo da estrutura industrial japonesa, em redes de sub-contratadas, teve a sua origem nesse movimento.

Efetivamente, os "**trusts integrados**" passaram incólumes pelas tentativas de dissolução do pós-Guerra, impetradas pelas forças de ocupação. Essa estrutura se mantém, com outros nomes, às vezes, na forma de "conglomerados ou trusts integrados", definindo a atual estrutura industrial japonesa, o Keyretsu. Por outro lado, essa estrutura está relacionada com a forma de poder vigente no "mundo da empresa"¹¹⁵, oferecendo elementos explicativos para a manutenção da subordinação do trabalho e a construção do consentimento do trabalhador.

"Zaibatsu: literalmente significa corja, cambada financeira, nome pejorativo que dá bem uma idéia da potência desses grupos, antes da guerra. Esses grupos estavam organizados, nesse momento, como as holdings belgas. Os americanos ordenaram sua dissolução, várias vezes, de 1945 a 1948. Os grupos desmantelaram as holdings principais ou mudaram de nome. Mas, rapidamente, reassumiram suas atividades. Atualmente o controle se desenvolve de três maneiras: primeiro, pela participação cruzada entre firmas do grupo;

¹¹⁵. Ichyio, M. op. cit. p. 41.

em seguida, por ligações pessoais entre os dirigentes das principais filiais do grupo; reuniões regulares, entre essas pessoas, para definir políticas do grupo ou para regular alguns negócios; enfim, por uma estratégia de compra no interior do grupo, entre filiais. Atualmente, denomina-se esses grupos de Keiretsu, nome que designa os grupos de empresas ligadas por direções comuns e por investimentos cruzados (nome mais pejorativo ainda) " 116 .

O "mundo da empresa" é o exemplo mais completo de uma estrutura que combina força, persuasão e coersão, 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, compatível com o Toyotismo, enquanto organização do trabalho adequada ao padrão concorrencial do capitalismo no final do século XX.

A segunda fase na história de subordinação dos trabalhadores no Japão engloba todos os acontecimentos ligados à determinação do modelo de desenvolvimento do capitalismo no pós-guerra. O desenvolvimento de um plano de racionalização, dividido em quatro fases, compreendendo um longo período de 1951 a 1975, conseguiu combinar o

¹¹⁶ . Gounet. T. *Luttes de classes...* op. cit. p. 35

desenvolvimento da capacidade de produção, inovação tecnológica, modificação na organização do trabalho e novas formas de controle da classe trabalhadora¹¹⁷.

Esse é o período de consolidação do capitalismo, em que o processo de produção passa por várias mudanças. Primeiro, o processo de trabalho muda nas indústrias metalúrgicas, com a divisão entre execução de tarefas e concepção no melhor estilo taylorista, depois, seguindo essa mesma linha, o Japão se introduz na produção automobilística com a Nissan -1933.

A partir da década de cinquenta, com o início das inovações ligadas ao processo de trabalho e de produção na fábrica Toyota, conjugado à estratégia patronal de "recuperar o poder, ilha por ilha", colocam-se as condições da subordinação real do trabalho ao capital em que a extração da mais-valia relativa torna-se o momento predominante. Tem início a mudança na correlação de forças que se desenvolve no sentido de alterar os termos da luta de classes, cuja expressão mais completa é o sindicato-de-empresa, pautado pela cooperação e colaboração de classes.

A caracterização do "mundo da empresa", apresentada por Muto Ichyio, é um dos elementos importantes na explicação da tesitura do invólucro que foi envolvendo o trabalhador, acabando por confiná-lo ao mundo fechado da fábrica. A arquitetura do "mundo da empresa" é uma

¹¹⁷. V. nota 82 deste trabalho.

estrutura que consome a "energia e a vitalidade do trabalhador"¹¹⁸ dado que todas as manifestações vitais, nesse espaço, só são permitidas se forem tempo de trabalho, se estiverem orientadas para o trabalho, se visarem o aperfeiçoamento do processo de trabalho, enfim, se estiverem ao serviço do controle do trabalho.¹¹⁹

"No mundo da empresa, é, então, a intimidação o que serve de cimento. Esta intimidação está concretizada pelos sistemas reais e objetivos que impregnam todos os aspectos da vida do trabalhador" 120 .

O "mundo da empresa" é formado pelos vários espaços concretos de exercício de poder e controle, dos vários "conglomerados integrados". A cada conglomerado corresponde um "mundo da empresa" diferente, formando verdadeiras cidadelas da burguesia, espécie de espaço "fora da lei", onde se desenvolve a mais completa e visível estrutura de subordinação do trabalho, tanto quanto de coercitividade e emasculação do trabalhador, na sociedade capitalista.

"Em certos casos extremos, empresas gigantescas como a Toyota Motors, Hitachi Ida., Kawasaki Steel Corp., Ochisco Company,

¹¹⁸ . Ichio, M., op. cit., p. 44, citando Watanabe Eiki, um trabalhador socialista, secretário geral na accaria de Iroata da NSC.

¹¹⁹ . A propósito da profunda interferência da vida na fábrica sobre a vida pessoal de cada trabalhador, Kudô, um jovem trabalhador temporário da Toyota, observa em conversa com Kamata que " ... Trabalho, trabalho nada mais que trabalho. Sabe de uma coisa, é domingo, homem e o que é que eu faço? Trabalho. Ainda bem que não sou casado. Isto não é trabalho para homens que tenham mulheres". (Kamata, S. *Japan in passing...* op. cit. p. 29.

¹²⁰ . Ichio, M. Op. cit. pg. 42.

anexam inteiramente as cidades, onde estão suas principais fábricas. Nestas cidades-empresas, a maioria dos conselheiros municipais são os porta-vozes dos amos capitalistas e manipulam os negócios da cidade em benefício deles. Como toda a cidade sente sua dependência em relação à empresa, os dissidentes são ameaçados de ostracismo. (...) Omoro foi rebatizada como Toyota City. (...) A Kawasaki Steel é dona da cidade de Chiba"
121 .

Continuando a exposição da idéia de "mundo da empresa", torna-se necessário demarcar o espaço que mantém o trabalhador recluso. Para isso a empresa foi introduzindo alguns mecanismos institucionais, entre eles o emprego vitalício, o salário por antiguidade, as escalas salariais obscuras, a individualização da padronização do processo de trabalho por empresa, o empréstimo para aquisição de moradia, os círculos de qualidade, salário por mérito, a hierarquia e a discriminação entre as várias categorias de trabalhadores.

Tudo se encaminha no sentido da combinação entre coersão, persuasão e consentimento, formando um bloco que atua numa mesma direção, criando um conjunto articulado que subordina e, ao mesmo tempo, fragmenta. Insere-se, nessa

¹²¹ . Idem, *ibidem*, p. 48.

perspectiva, a estrutura das subcontratadas que põe trabalhadores, hierárquicamente inferiores, trabalhando junto com trabalhadores nas mesmas tarefas, ganhando menores salários. E, as diversas vantagens, que não são extensivas a todos os trabalhadores, mas, que foram criadas, principalmente, visando os trabalhadores permanentes - "alojamentos da empresa, empréstimos da empresa, ginásios da empresa, 'círculos culturais da empresa', etc. "

Contudo, a organização do "mundo da empresa" não é só a 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.

A empresa isola os trabalhadores, divide-os em várias categorias e instala a competição entre eles - interna e externamente à fábrica -, como meio para escalar os níveis de promoção, pelo critério da fidelidade à empresa. O trabalhador, assim, confinado, dividido e competitivo torna-se o operário cooperativo com seu patrão, o próprio estereótipo do trabalhador japonês, envolvido por uma estrutura complexa de pequenos estímulos econômicos que minam a base da sua resistência.

Sob as condições determinadas pelo toyotismo, o salário continua sendo um elemento fundante dos esquemas de seleção de trabalhadores e 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 antiguidade" e o "emprego vitalício" têm essa função, de manutenção de um "núcleo orgânico trabalhosamente constituído"¹²², enquanto o movimento operário ainda está combativo.

No entanto, existem vários níveis salariais, mas, só 30% dos trabalhadores regulares das grandes empresas têm a garantia do "emprego-vitalício", atingindo limites próximos a este percentual para o conjunto da força de trabalho da indústria.

*"Tem por efeito criar uma distinção, uma 'aristocracia operária' entre os 'cidadãos' privilegiados do 'mundo da empresa' e seus 'habitantes' (de status inferior) e destes com os trabalhadores externos ao 'mundo da empresa'."*¹²³

O termo "aristocracia", quando referido ao trabalhador regular, torna-se uma impropriedade, na medida em que é uma imprecisão terminológica, se está relacionada a qualquer tipo de trabalhador, principalmente, para o trabalhador japonês, que não está incluído em nenhuma casta privilegiada. No entanto, tem a função de marcar as diferenças, que de fato existem e as quais são fundamentais para caracterizar o Toyotismo.

¹²². Gramsci, A., (*Americanismo e Fordismo*, in *Maquiavel, A Política e o Estado Moderno*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1976) 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.

¹²³. Ichio, M. op. cit., p. 42.

Por outro lado, por emprego vitalício não se entenda que a empresa não pode demitir, que os trabalhadores estão garantidos até a velhice, ou que exista um contrato que possa ser reivindicado em juízo, no caso de dispensa coletiva. Os trabalhadores regulares estão sujeitos a dispensa de acordo com os interesses da empresa. Nas fases de racionalização, como a da década de setenta, mais de um milhão de trabalhadores regulares foram demitidos. A partir dos 55 anos, os trabalhadores são convidados a se retirar da empresa.

Cada empresa tem uma escala salarial diferente (ver Tabela I) 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 garantir seu *status* porque, na outra empresa, ele deverá iniciar, novamente, a escala salarial, tendo perdas no seu poder aquisitivo.

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

No fordismo, de acordo com Gramsci¹²⁴, a autocooção e a autodisciplina eram garantidas pelos altos salários. Só

¹²⁴. Gramsci, "Americanismo e Fordismo", p. 398 e 404.

que no toyotismo isso não é o bastante. O salário por antiguidade e o emprego vitalício, ao mesmo tempo em que implicam "autosujeição", significam, também, a exigência da rivalidade entre trabalhadores, com consequências nefastas para a solidariedade de classes.

O "salário por antiguidade" se constitui como apenas um dos elementos de um sistema (Nenko) de fixação de salários. Para a fixação do salário em geral, tem uma parte fixa que é negociável e uma parte variável que corresponde a um bônus bi-anual, fixado em torno de um terço do salário anual e das gratificações¹²⁵. Contudo, não existem acordos explícitos, firmados juridicamente, impedindo que, a qualquer momento, bônus e gratificações desapareçam e os salários diminuam. Esse fato acrescenta à autosujeição e a rivalidade mais essa forma de instabilidade crônica. Segundo Coriat

*"O resultado geral se mostra como um sistema de salário que poderia se caracterizar como sendo **por antiguidade, porém individualizado**. O critério de antiguidade, constituindo a parte dinâmica do sistema, aquela que garante sua coerência de longo prazo, os bônus e as gratificações de diversos tipos constituindo o elemento de ajustamento conjuntural" .*

¹²⁵. Coriat, B. Op. cit., passim.

(...) Para a grande maioria dos assalariados dos grandes grupos, inclusive para os operários, existe uma verdadeira carreira profissional. É uma contrapartida não explicitamente negociada, mas, bem sensível e real, concedida em troca do engajamento do assalariado em seu posto de trabalho".¹²⁶

Em que pese a tentativa de Coriat para esclarecer os sistemas de salários, a dúvida permanece, mesmo porque, se a relação salarial é individualizada, torna-se complicado explicar um sistema de salário em geral para uma estrutura industrial (*keyretsu*) que prima pela diferenciação. Cada "mundo da empresa" tem uma padronização do trabalho diferenciada, tem uma formação e qualificação distinta e, por isso, níveis de salário heterogêneos. A idéia de uma "relação salarial por antiguidade, porém individualizada" se mantém porque é tão vaga e fugidia quanto a concretude real.

Os cálculos dos salários são difíceis de acessar. Shimizu¹²⁷ afirma que eles têm a base de cálculo no preço de custo do produto. Ichiyio¹²⁸, por seu lado, enfatiza que, "nas negociações, os trabalhadores nunca sabem o que vai parar no seu bolso". Kamata¹²⁹, por sua vez, afirma

¹²⁶. Idem, *ibidem*, p. 96.

¹²⁷. Shimizu, K. Op. Cit., *passim*.

¹²⁸. Ichiyio, M. Op. Cit. P. 15.

¹²⁹. Kamata, S., *Japan in passing...*, op. cit.

que só a alta direção e o escritório central de cada fábrica sabem como são calculados os salários que oscilam mês a mês.

TABELA I

Diferenças de Salários entre as Empresas de Fabricação de Automóveis e de Autopeças. (Índice 100 para as empresas de 1000 empregados e mais)				
Ano	1974	1975	1976	1977
Tamanho da empresa				
1 - 3 empregados	43,3	39,9	18,5	19,7
4 - 9	43,3	39,9	45,6	46,5
10 - 19	64,2	60,6	57,8	59,0
20 - 29	68,8	66,2	60,3	60,9
30 - 49	70,2	65,7	63,9	63,3
50 - 99	71,8	69,2	67,8	67,7
100 - 199	78,3	77,6	74,8	74,9
200 - 299	81,5	80,7	78,5	80,9
300 - 499	86,6	84,2	84,4	87,0
500 - 999	90,8	88,5	87,6	90,5
1000 ou mais	100,0	100,0	100,0	100,0
Fonte: "Survey on International Competitive Capacities of Machinery Manufacturing Subcontracting Firms", Machinery Industry Promotion Association, 1980. Apud Ichyio, M. "toyotismo, Luta de Classes e inovação Tecnológica no Japão".				

A mesma imprecisão se aplica às aposentadorias. Coriat¹³⁰, faz afirmações referentes a 40 salários mensais que os trabalhadores recebem "como prêmio de aposentadoria" e que este é usado para quitar o empréstimo contraído junto à empresa para o financiamento da casa própria, segundo Watanabe¹³¹.

Entretanto, como no Japão emprego vitalício não é o mesmo que emprego para toda a vida, o que se pode inferir das pesquisas sobre a questão da aposentadoria, é que a obscuridade que cerca esse tema é o elemento essencial para o seu entendimento. A própria imprecisão que cerca o

¹³⁰. Coriat, B. op. cit., p. 99.

¹³¹. Watanabe, B. op. cit., p. 11.

problema é uma resultante dos mecanismos que afastam o trabalhador da discussão sobre a sua remuneração¹³² .

Laborando com os mesmos elementos da relação capital e trabalho, Ichyio e Coriat retiram conclusões diametralmente opostas. Os elementos do "mundo da empresa" relacionando capacidade, formação, tempo de serviço e salários na empresa, para o primeiro, são elementos constitutivos da subordinação do trabalhador aos interesses patronais, ou seja, expressão de relações antagônicas. Aqueles mesmos elementos são denominados por Coriat como "mercados internos de trabalho" e que desencadeiam um "círculo virtuoso"¹³³ , que é repetido no tempo, garantindo o "equilíbrio da empresa". A perspectiva do círculo virtuoso é a de uma noção de relação salarial que expressa uma harmonização entre capital e trabalho. Essa abordagem, desenvolvida para apreender o cerne do funcionamento do Toyotismo, tendo em vista o desvendamento dos mecanismos que levam ao "equilíbrio da empresa", aponta para uma conjugação de elementos que reafirma a análise do "mundo da empresa".

"Além do mais, a prática dos mercados internos, que se apresenta como recompensa, junto ao salário por antiguidade, dá à construção seu sentido último, tanto para empresa que disso tira proveitos de mil

¹³² . Este tema está em aberto mesmo em autores, tais como, Coriat, Kamata, Gounet, Watanabe, Eiki, entre outros.

¹³³ . Gounet, T. *Penser à l'Envers ...* op. cit., passim.

maneiras, como para o trabalhador, se ele aceita os rigores e as disciplinas múltiplas do trabalho just in time e da auto-ativação"¹³⁴

Aquilo que Coriat denomina de "recompensa" para o trabalhador é um expediente que assegura o retorno dos investimentos feitos em formação de pessoal, garantindo, por sua vez o acréscimo de produtividade, o que permite alocar maiores investimentos na qualificação e na formação. É um movimento circular (auto-alimentação) que se estabelece, colocando, sempre em patamares mais elevados, as condições de exploração para o crescimento contínuo da produtividade¹³⁵. Ou seja, sua virtuosidade está nos benefícios para a acumulação do capital, menos para a força trabalho.

Por outro lado, se com a prática do mercado interno a empresa determina as condições de treinamento, isto significa que pode, também, alterar as condições de exploração, em benefício da valorização. Isto na medida em que, alongando o tempo de treinamento, dado que o trabalhador "aprende-fazendo", incorre no pagamento de um salário de aprendiz. Há uma transferência dos custos da formação para o trabalhador jovem, que está iniciando na carreira¹³⁶. Um exemplo disso é o "trabalhador

¹³⁴. Coriat, B. Op. cit., p. 102.

¹³⁵. Idem, ibidem, p. 104.

¹³⁶. Gounet, T. *Penser à l'anver...*, passim.

experimental" na Toyota, que se submete a um ano de trabalho, na linha de montagem, e a esquemas pesados de trabalho, sem limite de jornada de trabalho, sonhando com a promoção para a categoria de trabalhador regular. Em que pese a dedicação com a qual enfrentam as rígidas regras do trabalho experimental, os candidatos ao quadro dos regulares, frequentemente, vêem sua tentativa frustrada.¹³⁷

Um outro dado dessa discussão sobre o mercado interno é o ocultamento do fato de que cada empresa desenvolve uma fórmula de padronização do processo de trabalho, levando a que a formação e a qualificação conseguida numa empresa não sirva para o trabalho em outras empresas. Ou seja, a universalização dos processos de trabalhos é deliberadamente evitada, assim como são impostas formas diferenciadas para a execução de tarefas, mesmo para indústrias do mesmo ramo. Além do que, os trabalhadores que fazem cursos externos ficam "mal vistos" pela direção e pelos colegas. O confinamento ao "mundo da empresa", que esse artifício acarreta, tem mais um passo garantido.

Os alicerces do "mundo da empresa" têm na questão da casa própria um momento de elucidação. O Japão tem o metro quadrado mais caro do mundo e os preços dos imóveis fazem jus a essa qualidade imobiliária. Mesmo admitindo-se que o trabalhador japonês é o "bem pago", em dólares, seu salário é insuficiente para comprar uma casa modesta¹³⁸.

¹³⁷. Kamata, S. *Japan in passing...* passim.

¹³⁸. Ver Watanabe, op. cit. passim.

Após dez ou quinze anos de trabalho, numa única empresa, o trabalhador já pode pretender o empréstimo para a compra da casa própria, o qual lhe é concedido com a condição de que seja quitado com o prêmio a que terá direito no ato da aposentadoria. Segundo Ben Watanabe, só esse expediente de financiamento da casa própria é suficiente para anular a combatividade dos trabalhadores das grandes companhias.

Somente o empréstimo da companhia não dá para pagar a compra da casa, fazendo com que o trabalhador tenha que se endividar. Em resumo, com a compra da casa própria se estabelece um vínculo entre o trabalhador e o destino da empresa. Em caso de falência, o trabalhador não receberá o valor em dinheiro do prêmio da aposentadoria. Por outro lado, não poderá transferir-se para outro emprego com o mesmo salário. A efetivação do sonho da casa própria fica irremediavelmente condicionado ao desempenho da empresa e este é atribuído ao desempenho do trabalhador.

Aqui se expressa plenamente a organicidade dos elementos do "mundo da empresa", constituída pelo salário por antiguidade, emprego vitalício, a compra da casa própria, e a aposentadoria, cujo objetivo destina-se a manter aquele "núcleo orgânico trabalhosamente constituído", de que trata Antonio Gramsci. Em outras palavras, estes são os elementos que impõem a "auto-coerção" e a "autodisciplina", contribuindo para criar aquele condicionamento psicofísico superior que caracteriza épocas

históricas de mudanças na organização do trabalho¹³⁹, que no caso japonês é o "sentimento de pertencer" à empresa e a cooperação do trabalhador.

Porém, se essa função está cumprida para os trabalhadores regulares, resta a grande massa de trabalhadores da empresa que não está compreendida nessa "categoria". A organização dos demais trabalhadores foi feita aproveitando a experiência dos "pequenos grupos" já existentes nas aciarias japonesas - Nippon Steel - e o conceito de "equipes de qualidade" importado dos Estados Unidos, o que, nas décadas de 60 e 70, permitiu criar um instrumento para controle e manipulação do restante dos trabalhadores, fundando os CCQs¹⁴⁰.

*"Os CCQs estudam o processo de trabalho, inventam novos métodos ou elaboram aperfeiçoamento dos que já existem e logo os propõem à direção a fim de promover a qualidade do produto e aumentar a produtividade"*¹⁴¹.

Na Toyota, os gerentes de empresa recriaram os CQ's a partir de 1950. A idéia de bom trabalho e de condições de trabalho passam da ênfase no trabalhador para a ênfase no produto. É o objetivo, não a ação em si, que assume o papel determinante. A ação subordina-se ao produto bem feito,

¹³⁹. Gramsci op. cit. p. 404

¹⁴⁰. Watanabe, B. Op. Cit. e Ichyio, op. cit., passim.

¹⁴¹. Ichyio, M. op. cit. p. 43.

produzido no melhor tempo possível, de acordo com critérios de mercado. Para isso, o novo conceito dos CQ's se incorpora ao controle de qualidade, que a partir da década de setenta, foi acoplado com a idéia de "zero defeito"¹⁴². Esse remanejamento de prioridades equivale a afirmar que o (agora) **círculo de controle de qualidade**, enquanto espaço de integração dos trabalhadores, passou a visar prioritariamente o aperfeiçoamento do produto e nessa medida, almeja a eliminação da organização autônoma dos trabalhadores, já que passou a preencher o espaço antes ocupado pelo sindicato. Esta a conclusão a que chega Watanabe Eiki, dado que a empresa organiza a "vitalidade e a energia" do trabalhador.

"A qualidade deveria ser atribuída aos homens e não às coisas, e a qualidade humana eleva-se e torna-se mais refinada na medida em que o homem satisfaz um número maior de necessidades, tornando-se independente . (...) A política da qualidade quase sempre determina o seu oposto: uma quantidade desqualificada"

.143

¹⁴². Muto Ichio, op. cit. p. 43: "La campaña 'Cero Defecto' (CD) lanzada en la industria de los misiles norteamericanos para eliminar los componentes defectuosos, fué aplicada en Japón por la Nipón Electric Corp. al principio de los años '60 y haciéndole una serie de modificaciones".

¹⁴³. Esta afirmação se encontra no texto "Quantidade e qualidade" referida à produção de mercadorias, como parte de "Americanismo e Fordismo" (ver Gramsci, A. Op. cit.). Se este texto, escrito no início da década de trinta, sempre surpreendeu pela sua atualidade, o que dizer da sua validade no contexto deste final de século, quando a "quantidade desqualificada" pode ser vista como a força de trabalho demobilizada da fábrica ohnista?

Considerando que "a quantidade desqualificada" seja uma referência para questionar a vigência de uma forma de organização do trabalho que mantém os trabalhadores desmobilizados e encerrados no "mundo da empresa", contribuindo para a formação do sentimento de "pertencer à empresa"¹⁴⁴ no trabalhador, o termo é apropriado. Principalmente pela repercussão destruidora dos CQs sobre as organizações dos trabalhadores na fábrica, as quais formavam a base da resistência operária demonstrada nas grandes Greves da Nissan e da Toyota, no começo da década de cinquenta e pela luta dos mineiros de carvão de Miike (Tanro - sindicatos mineiros do carvão), em 1959.

Por outro lado, a idéia de "deserto da classe trabalhadora" é elucidativa enquanto tentativa de apreensão da transformação operada sob o predomínio dos círculos de qualidade, colocando-se como uma noção fecunda para caracterizar o predomínio da "qualidade das coisas" sobre as relações no mundo do trabalho. Continuando na tentativa de demarcar os contornos do "mundo da empresa", os CQs foram incorporados por todas as empresas a partir da década de setenta e adaptaram-se de forma a atingir objetivos comuns. Entre estes o mais desejado:

"1) Conseguir que os trabalhadores reflitam, desde o ponto de vista da direção, ou fazer penetrar a ideologia patronal no mundo

¹⁴⁴ . Dore, D. *Introdução* in Kamata, Satoshi *Japan in the Passing...* op. cit. p. 11.

interno de cada trabalhador, impedindo-os de ter um mundo interno próprio que supere "o mundo da empresa" 145 .

Um exemplo da "penetração da ideologia patronal no mundo interno de cada trabalhador" é o relato dos resultados de uma experiência que visava a "redução do tempo de trabalho de 302 déci-minutos para 160 deci-minutos e que conseguiu o resultado de diminuição de tempo para 155 deci-minutos.

"(...) 'as melhorias' introduzidas dessa maneira assinalam que não somente um operário em dois havia desaparecido da cena como por magia, mas que todos os tempos de pausa durante o trabalho haviam sido completamente eliminados pelas 'melhorias'.

Os tempos de espera e os tempos de mudança de ferramentas haviam sido amputados e os operários deviam, de agora em diante, correr atrás da linha de montagem no momento de sua passagem, em lugar de esperar que chegue a seu posto de trabalho" 146

A participação do trabalhador ou da equipe, nos círculos de qualidade, contribuindo com "sugestão de boas idéias", favorecendo a empresa, - tipo economia de energia, de trabalhadores, etc. -, não implica percentuais de

¹⁴⁵ . Ichyio, op. cit. p. 44

¹⁴⁶ . Idem, ibidem, p. 45

acréscimos salariais. A base salarial em si, portanto, não é um elemento que justifique a formação do "sentimento de pertencer à empresa", o qual se consolida a partir da organização nos CQs e da instituição do salário por mérito. Ou ainda, a participação no sistema de renovação permanente do fazer operário no interior das oficinas, a partir de dado momento passa a responder ao sentimento de pertencer à fábrica. Agindo assim termina reforçando as bases da sua própria submissão.

As "sugestões de boas idéias", geralmente são recompensadas de forma simbólica, com bônus, que não são anexados ao salário e que são, via de regra, gastos nas comemorações depois do trabalho¹⁴⁷. Enquanto que o conhecimento resultante da sugestão é anexado ao patrimônio científico da empresa, contribuindo reinteradamente para a geração de lucros.

Outras vezes, a empresa concorda em dividir 10% da produtividade obtida com os nove trabalhadores de uma equipe se a "sugestão" implicar em economia de um trabalhador para produzir a mesma quantidade¹⁴⁸. Entretanto, a "sugestão de boas idéias", à medida em que é avaliada como lealdade à empresa, pode resultar em percentuais de ajustes salariais superiores em relação aos outros trabalhadores, já que a avaliação salarial está fortemente calcada no mérito.

¹⁴⁷. Dore, D. op. cit., passim

¹⁴⁸. Gounet, T., *Penser à l'Ánvers* ... op. cit. p. 50.

O mecanismo salarial de avaliação por mérito pode ser sublinhado como um elemento explicativo para a formação do "sentimento de pertencer à empresa", para cujo desenvolvimento as reuniões do círculo de qualidade contribuem de forma decisiva. Por outro lado, como parece que a participação nos círculos de qualidade não é restrita aos trabalhadores regulares, não é impróprio afirmar que o "sentimento de pertencer à empresa" é fomentado em todos os trabalhadores, independente do vínculo inicial com as subcontratantes.¹⁴⁹

Os círculos de controle de qualidade assumem papel predominante na desmobilização das organizações dos trabalhadores na empresa, na medida em que açambarcam o espaço de realização da "vitalidade e da energia" que era ocupado pelos sindicatos. Concomitantemente, criam mecanismos de competição que deslocam a predominância da solidariedade entre trabalhadores e simultaneamente enfatizam a lealdade para com os objetivos da empresa.

Entretanto, é com o salário por mérito que a competição entre trabalhadores e a fragmentação do coletivo de trabalho dá um passo a mais na sua afirmação como característica do "mundo da empresa". Na sua forma mais pura, o sistema de salários por antiguidade guarda "uma certa correspondência entre formação, salário e tempo de trabalho na empresa",

¹⁴⁹. A questão que fica em aberto é saber como a participação do trabalhador da empresa subcontratada, quando trabalhando na equipe da empresa principal, pode ser avaliada como mérito na hora do cálculo de ajuste salarial pela empresa que o contrata.

sendo que os trabalhadores se dividiam em duas grandes categorias: trabalhadores e oficiais. Depois, paulatinamente, foram sendo introduzidas as inovações tecnológicas, levando à mudança do sistema de salários.

Sendo assim, os trabalhadores, que antes eram organizados em equipes de trabalho, em torno de trabalhadores mais antigos, mais qualificados e de maior salário, passaram a ser organizados, em equipes com número médio de 5 trabalhadores, em torno dos **interesses da empresa**, através do salário por mérito em que a qualificação decisiva é a lealdade à empresa. Em alguns casos, os trabalhadores da empresa se dividiram em 5 ou 7 categorias, mas, as diferenças de salários são acentuadas. Cada categoria está dividida em vários sub-grupos com status e salários diferentes.

"O salário básico é determinado pela categoria e quando o salário básico aumenta, os operários e oficiais dos níveis mais altos recebem um aumento maior. Por outro lado, os trabalhadores de um mesmo status não recebem o mesmo salário, porque uma grande parte de seu pagamento está sujeita à avaliação patronal."

150

Cálculo de salário determinado por mérito é o mesmo que cálculo de salário que avalia a lealdade de cada

¹⁵⁰ . Ichijo, M. Op. cit., p. 47

trabalhador à empresa. Os percentuais variam, mas o caso mais extremo foi verificado na Nissan, "onde, somente 13,5% do salário está composto pelo salário básico e 72,9% está determinado, em sua maior parte, pela avaliação individual que faz a direção"¹⁵¹. Com a inovação tecnológica, a participação dos trabalhadores no CQ passou a ser um momento importante para avaliar a lealdade para com a empresa, na medida em que criou-se o espaço de sugestões de aperfeiçoamento do processo de trabalho, contribuindo para estabelecer objetivos que signifiquem recordes de produção. Portanto, se a participação pode ser vista como um mérito que leva a vantagens econômicas, é, também elemento de uma engenhosa forma de manter o trabalhador sob tensão quanto à responsabilidade pelo desempenho da empresa.

O desenvolvimento do sistema de salários por mérito e dos CCQ's efetiva-se num ambiente marcado pelas possibilidades de transformações tecnológicas. Por outro lado, uma vez estabelecidos, passam, eles próprios a se responsabilizar pela contínua realimentação do processo de inovação. Nesta perspectiva, é que se pode afirmar que os CQ's terminaram por ocupar o espaço da atuação sindical cuja ação visava a explicitação da solidariedade. Ou seja, os CQ's estão relacionados ao padrão de integração do trabalhador no "mundo da empresa" e à participação que

¹⁵¹. Idem. Ibidem, p. 47.

emerge da substituição do sistema de salário por antiguidade.

Efetivamente, a mudança nos cálculos dos salários guarda relação estreita com a difusão do toyotismo, com o declínio das "campanhas da primavera", com a introdução dos círculos de qualidade e, enfim, com a "década de crescimento" 1961/1971.

De outra parte, é admissível afirmar que a função de manter aquele "núcleo trabalhosamente constituído", atribuída ao salário por antiguidade, ainda se coloca como uma necessidade da estabilização da produção. O que acarreta a manutenção do critério de antiguidade, embora deslocado na sua importância e magnitude, em relação ao critério do mérito que passa a ter maior peso no cômputo final do salário.

Nesse contexto, a caracterização de uma relação salarial por "antiguidade, porém, individualizada", como afirmada por Coriat, assume significação para a explicitação do "mundo da empresa", porque envolve os trabalhadores regulares e as outras categorias que possuam vínculos diferenciados com a empresa.

Ocorre que a análise que trabalha com a noção de substituição de um sistema salarial por outro perde um pouco essa dimensão reveladora da co-existência de políticas salariais diferentes fomentadoras de diferenciação entre os trabalhadores. Por outro lado, o conceito de relação salarial por "antiguidade porém individualizada" leva a uma

visualização do coletivo de trabalho como se fosse homogêneo, isto é, como se o critério antiguidade se distribuisse de forma genérica entre todas as categorias de trabalhadores, inclusive os não regulares. É por isso que a separação dos trabalhadores, em função do lugar que ocupam na construção da organicidade da produção, tem maior importância explicativa porque elucida, a partir da empresa, a base do processo de fragmentação do mundo do trabalho.

Essas considerações sobre o conceito de "relação salarial por antiguidade porém individualizada" são necessárias porque é um referente para uma outra idéia ligada à discussão do toyotismo como um "sistema de máxima flexibilidade do trabalho" que, essencialmente, é uma outra noção geral que flutua deslocada do contexto de exploração do trabalhador confinado ao "mundo da empresa".

"Máxima flexibilidade do trabalho" seria a total ausência de compromissos formais ou de regulamentação legal e, portanto, a inexistência de determinação dos postos de trabalho especificados no recrutamento, ou um sistema de qualificações, com seus coeficientes, permitindo o uso flexível da força de trabalho¹⁵². Essa ausência de direitos para o trabalhador, dependendo do enfoque teórico, leva a que o toyotismo seja analisado como um sistema de "máxima

¹⁵². Moraes, R. M. S. (org.) *Gestão da Qualidade, Tecnologia e Participação*. in Cadernos Codeplan, Brasília, 1992, p. 167.

flexibilidade do trabalho"¹⁵³ . Por outro lado, é um dos elementos mais tangíveis, afirmativo da idéia do "mundo da empresa" como um espaço "fora da lei" presente na análise de Muto Ichyio, o qual é uma referência fundamental para o desenho do Toyotismo.

Retornando, ainda, com a explicitação dos determinantes do "mundo da empresa", o sistema de subcontratação, que é uma forte particularidade da estrutura industrial japonesa, embora situe-se no âmbito das relações entre empresas, o que poderia levar a considerá-lo como um elemento externo, repercute, no entanto, de forma decisiva nas determinações explicativas das várias categorias de trabalhadores existentes na empresa.

O padrão de acumulação do capitalismo japonês concentrado em grandes zaibatsus, administrados por holdings, anteriores à Segunda Guerra foram reorganizados em grandes "trusts integrados" decompostos numa estrutura horizontalizada de uma rede de numerosas firmas hierarquicamente diferentes, articuladas, entre si, por relações de subcontratação, principalmente no setor automobilístico.

Essa estrutura hierarquizada é fundante das várias categorias de trabalhadores que compõem o coletivo de trabalho. Inicialmente tem os trabalhadores regulares, que

¹⁵³ . Coriat, B. op. cit., p. 34.

são homens, jovens recém-saídos da escola secundária (15 anos)¹⁵⁴ , ou jovens graduados recém-formados.

"O tipo de prática e de relações sociais na grande empresa japonesa (grande número de reuniões, de trabalho em grupo, CCQs, etc) faz com que seus trabalhadores regulares participem dos processos de inovação e de desenvolvimento tecnológico, recebendo informações de todos os tipos (Sugita, 1985) e tendo um alto nível de escolaridade formal e de formação profissional sistemática dentro e fora da empresa, o que permite rentabilizar tais informações¹⁵⁵ "

Os trabalhadores regulares operam as máquinas novas, têm direito à sindicalização, emprego vitalício, promoção por tempo de serviço, aposentadoria aos 55 anos. São, também aquela parcela nuclear da força de trabalho que tem participação na inovação tecnológica. Vigiam os demais trabalhadores, hostilizando aqueles que, como os temporários, "não vestem a camisa" da empresa, prestando serviços ocasionais para "ganhar dinheiro". Nas relações com os trabalhadores regulares é que se firma o ponto de vista da empresa, na relação com os outros trabalhadores¹⁵⁶

¹⁵⁴ . Atualmente, os jovens fogem do trabalho nas fábricas automobilísticas, conf. Gounet, T. *Penser à l'Anvers...* op. cit. p. 40.

¹⁵⁵ . Soares, R.M.S.(org) op. Cit. P. 167.

¹⁵⁶ . Kamata, S. *Japan in the Passing ...* op. cit. passim.

"Esse modelo de relações industriais é um **modelo de exclusão** pois não vale, nem para a mão-de-obra temporária e irregular, nem para os trabalhadores de pequenas e médias empresas"¹⁵⁷ .

Os trabalhadores "externos" são os que mantêm vínculos de subcontratação, mas prestam serviço na empresa principal, resultando na coexistência entre trabalhadores regulares e trabalhadores de segunda e de terceira, na mesma fábrica, às vezes, fazendo o mesmo trabalho.

Outras vezes, a diferença é mais radical, porque aos "externos" cabe os serviços da limpeza mais pesada da fábrica e o transporte de materiais, os chamados serviços sujos.¹⁵⁸ Na base mais inferior da pirâmide, em que se localizam as menores subcontratadas, a produção é confiada a famílias pobres, nas quais as mulheres fazem trabalhos de montagem, recebendo pagamentos incrivelmente baixos. Há indicações de que à parcela da força de trabalho formada por imigrantes destinam-se, regra geral, os serviços mais pesados, os quais os trabalhadores japoneses negam-se a executar.¹⁵⁹

¹⁵⁷ . Soares, Rosa Maria Sales de M. "Gestão da Qualidade: Tecnologia e Participação, op. cit. p. 166

¹⁵⁸ . Embora seja comum encontrar referências aos trabalhadores regulares como um núcleo que incorpora as garantias de trabalho na empresa japonesa, é mais comum, ainda, tratar abstratamente o coletivo de trabalho sem referências ao lugar que os trabalhadores ocupam na estrutura produtiva, tomando o trabalhador regular como se este fosse típico e universal na fábrica toyotista. O próprio Ohno já alertava para a constatação de que as pesquisas incidiam mais sobre o núcleo de trabalhadores regulares. Contudo, as publicações de Ben Watanabe, Thomas Gounet, M. Osawa e, principalmente, Muto Ichio, começam a preencher essa lacuna.

¹⁵⁹ . Conquanto seja elemento integrante da realidade fabril japonesa, a força de trabalho imigrante esteve restrita, por atos legais, ao desempenho de uma faixa muito restrita de postos de trabalho - ensino de línguas e cozinha estrangeira. Mas, países como as Filipinas, Paquistão, Bangladesh, China, Coreia do

É interessante indicar essa articulação da estrutura industrial apoiada por relações de subcontratação, formando uma relação maior que perpassa todos os espaços sociais e confluindo para uma configuração da estrutura produtiva em forma de bloco único. Trata-se de uma forma que totaliza o espaço da produção desde a empresa principal, passando pelos diversos níveis de subcontratação, até chegar à produção de tipo familiar, artesanal.

Os trabalhadores das subcontratadas têm estatuto inferior, em relação ao trabalhador regular da empresa principal; ganham menores salários, proporcionais à sua incorporação na escala de subcontratação da hierarquia industrial. Essa parcela da força de trabalho, que apresenta tendência de crescimento nas maiores empresas, não participa dos sindicatos, não tem direitos de se organizar, é vigiada e discriminada pelos trabalhadores regulares.

*"Segundo as estatísticas, em torno de 12% da m.d.o. das grandes sociedades, com 500 empregados ou mais, são trabalhadores dessa categoria, enquanto que a nível das empresas de 30 a 99 empregados a porcentagem é de 2 a 3%. Na siderurgia, em 1973, essa porcentagem alcançou índices de 58,9%."*¹⁶⁰

Sul, Tailândia, foram e continuam sendo fontes de fornecimento de força de trabalho incorporada ilegalmente aos setores não dependentes de maiores níveis de qualificação. Este aspecto - ilegalidade - dificulta a medição do contingente dos trabalhadores migrantes. Helena Hirata, trabalha com uma estimativa dessa força de trabalho como algo em torno de 200 mil pessoas, reconhecendo, no entanto, tratar-se de valores subestimados. (Hirata, H. *Outro Lado do Modelo Japonês - Entrevista de Satoshi Kamata a Helena Hirata*. in Novos Estudos Cebrap n. 29, março de 1991, p. 148-155.

¹⁶⁰ . Ichyio, op.cit. p.49 e 50.

Há, ainda, os trabalhadores em tempo parcial, na maioria mulheres que trabalham oito horas diárias, embora devesses trabalhar menos, dado que contratadas para jornada parcial.¹⁶¹

Existem os "trabalhadores de reforço", usados com frequência pela Toyota Motor Co. Trata-se de uma categoria de trabalhadores que são deslocados de uma seção para outra, atendendo a elevação de volume de trabalho das diversas seções da empresa. Essa prática constitui, em verdade, uma política de compensação de pessoal, quando a empresa decide diminuir o tempo-padrão, sem admitir novos trabalhadores. Estes trabalhadores são levados a ambientes desconhecidos, executando tarefas para as quais não possuem treinamentos e enfrentando ritmos variados e cada vez mais intensos da linha de montagem que já ultrapassam os limites humanos. Mesmo quando dominam as tarefas a serem executadas, esses trabalhadores, enfrentando circunstâncias desconhecidas a cada mudança, são submetidos a situações estressantes¹⁶².

Parcela significativa dos trabalhadores temporários¹⁶³ ou sazonais exploram ou são donos de

¹⁶¹ A relação entre trabalho temporário e força de trabalho feminina, já foi notada por Helena Hirata, que em 1980 apontava para 20% das trabalhadoras no Japão trabalhando em tempo parcial ou em condições precárias. "Se as estatísticas oficiais contavam 2.560 milhões de assalariadas em tempo parcial em 1980, três anos depois a Revista *Economista* de Tóquio estimava em 5 milhões o conjunto das assalariadas trabalhando em tempo parcial". (Hirata, H. *Travail, famille et rapports hommes/femmes: reflexions à partir du cas japonais*. In *Carnets de Ateliers de Recherche*. (7):43-60. Amiens, mar. 1986, p.9)

¹⁶² Para minimizar as condições insuportáveis do trabalho de reforço, o "guia diário e gerenciamento" da divisão de pessoal recomenda ao pessoal de gerência e aos trabalhadores permanentes a dizerem algumas palavras de simpatia aos trabalhador de reforço. Para kamata, "não é fácil para os trabalhadores de reforço falar". (Kamata, op.cit. "*O Lado Escuro da Toyota*", a partir da página 195.)

¹⁶³ Yamamoto, um trabalhador temporário observa o seguinte: eu não converso com trabalhadores regulares. Os trabalhadores temporários desprezam os trabalhadores regulares perguntando como eles

pequenas propriedades rurais (de aproximadamente dois hectáres), produzem arroz ou cogumelos e, em determinadas épocas do ano, principalmente de setembro a março - que são as épocas de pico da demanda na indústria automobilística - , se deslocam pelo país à procura de trabalho, buscando uma complementação de renda dada a insuficiência do que conseguem com a exploração da pequena propriedade para a sua sobrevivência.

Esse tipo de trabalhador tem presença constante na história da industrialização japonesa, resultado do rebaixamento das condições de sobrevivência das famílias camponesas e constituiu a base da força de trabalho em operação na indústria têxtil. Para Kamata, trabalhador sazonal deveria receber, de forma mais apropriada, a denominação de trabalhador temporário.

Há, no entanto, uma tendência a denominar de sazonal o trabalhador que vai para a indústria por períodos de baixa na atividade da pequena propriedade. Enquanto que o trabalhador temporário é aquele que só temporariamente consegue trabalho, formando verdadeiros contingentes flutuantes que se deslocam pelo país, aliciados por tipos de empresas subcontratadas que têm como principal negócio a arregimentação de trabalhadores para a empresa principal.

O trabalho temporário poderia ser uma simples estratégia de sobrevivência de uma parcela da força de

trabalho e ter uma ligação secundária com a configuração do "mundo da empresa", enquanto estrutura de poder. Entretanto, o trabalho temporário é um complemento essencial para determinar a intensidade do ritmo de trabalho para todos os trabalhadores, porque participa da determinação do tempo de trabalho padrão com o qual se confrontarão os trabalhadores no futuro. Na Toyota, os trabalhadores temporários são designados para operar as máquinas mais antigas e, mesmo assim, devem alcançar os níveis de produtividade médios na planta.

Em outras palavras, quando o supervisor se reúne com a equipe para determinar os objetivos de produções superiores às possibilidades da equipe, promete um número de trabalhadores temporários para conseguir a aceitação da nova meta, mas incorpora um número inferior de temporários, forçando o ritmo de trabalho para cima e gerando o aumento das horas extras. O não cumprimento do programa de contratação de pessoal termina por ser superado pela submissão dos trabalhadores, comprometidos com as novas metas através das "sugestões de boas idéias". Esse é um ardil para determinar novos recordes de produção, via intensificação do trabalho, onde a participação do trabalho temporário é fundamental.

O trabalhador temporário ao participar dos procedimentos seletivos para admissão na empresa, o que dura cerca de dois dias, é submetido a exames médicos, para comprovar a condição física, depois, a testes de força

física que determinam qual o lugar que assumirá na fábrica.

"Ali os trabalhadores são testados na sua capacidade de pular, acocorar, equilibrar-se sobre uma perna, estender e curvar as pernas, movimentar os dedos e os ângulos de rotação do corpo. 'Eles nos examinam para ver se estaremos funcionando bem como força humana'"¹⁶⁴ .

Desde o princípio, em todo esclarecimento dado - com vistas a preparação do trabalhador -, está imbutido o objetivo de que deve assumir total responsabilidade para com o trabalho, para com a segurança no trabalho, para com os acidentes no trabalho e para com a limpeza e organização do ambiente de trabalho. No período de seleção são advertidos a não dormir tarde, a não beber. Apenas nos últimos momentos do processo de seleção os trabalhadores são instruídos, também, quanto aos vários locais da fábrica e sobre o processo de produção de automóveis. Os selecionados são designados para dormitórios supervisionados por ex-militares, de acordo com o lugar que ocuparão na linha de produção. No item sobre segurança e prevenção de acidentes do manual recebido pelos trabalhadores, na seleção, está o seguinte: "lembre-se que é muito importante manter seu trabalho em ordem . Ou: 1) vá cedo para a cama, levante

¹⁶⁴ . Idem, ibidem, p. 8

cedo e seja alegre. 2) traje-se apropriada e caprichosamente; 3) Tente alcançar familiaridade com o ambiente rapidamente; 4) preste atenção na sua segurança e siga instruções e regulamentos"¹⁶⁵ .

A Toyota Motor Coorporation faz da seleção dos trabalhadores temporários um procedimento análogo ao da seleção de soldados para o exército. Esse detalhe é revelador não só da militarização da disciplina da fábrica, que já é uma característica da organização do trabalho na indústria, em geral¹⁶⁶ , mas porque na Toyota a militarização é mais significativa, dada a participação dos ex-membros da força de defesa no coletivo de trabalho.

Na Toyota, há evidências de controle militarizado da convivência cotidiana e do processo de trabalho. Nos dormitórios, ex-militares mantêm sob mira a vida privada de cada um, desde supervisionando os dormitórios até controlando a correspondência¹⁶⁷ .

Hoje existem 2.500 ex-militares organizando o ramo Toyota da fraternidade de ex-militares, ramificada em cada oficina de cada planta. Mais de 470 ex-militares pertencem ao ranking de chefes de equipe ou de supervisores. Do total de 5.200 supervisores e chefes de equipe, aproximadamente

¹⁶⁵ . Idem, *ibidem*, p. 8.

¹⁶⁶ . A militarização da disciplina pode ser compreendida como característica mais geral do regime de produção capitalista. "É evidente que os trabalhadores conhecem melhor do que ninguém o seu trabalho: essa experiência é abafada na organização taylorista e pós-taylorista do trabalho a fim de garantir a dominação de tipo militar, onde a iniciativa individual é totalmente reprimida". (Pignon, D. & Querzola, J. "Ditadura e Democracia na produção". in Gorz, A. "Crítica da Divisão do Trabalho". Martins Fontes, São Paulo, 1980, p. 113.)

¹⁶⁷ . Ver Kamata, S. *Japan in Passing...*, op cit. p. 33.

10% são egressos das forças armadas. Segundo relatório da seção de recrutamento da Toyota:

*"Desde o início da sua contratação, nós não consideramos os homens que deram baixa das forças de auto-defesa mera força de trabalho. Nós esperamos que eles sejam uma força de liderança em nossa companhia. Tomando as iniciativas e definindo exemplos para os trabalhadores jovens".*¹⁶⁸

A Toyota foi a primeira companhia a colaborar com as forças terrestres, engajando ex-soldados, desde novembro de 1961, diretamente como empregados regulares.

"Um recém-empregado que não seja um recém-graduado, normalmente, tem que esperar de 6 meses a um ano para se tornar um empregado regular, mas um ex-militar não é somente empregado como trabalhador regular, desde a contratação, como é, também, promovido a chefe de equipe, dentro de cinco ou seis anos. Para os outros esse processo levaria mais de nove anos (...)"

Claramente, as forças de auto-defesa são uma forte influência. 90% dos homens entram na Toyota entre as idades de 19 e 25 anos, vindos diretamente dos regimentos das três

¹⁶⁸ . Idem, *ibidem*, p. 33.

forças - "terra, mar e ar". Como em 1971, 83,7% vieram da força terrestre. Adicionalmente, entre 1967 e 1971, a Toyota recebeu encomendas no valor de 11 milhões de equipamentos militares".¹⁶⁹

A cunha militar no ambiente de trabalho industrial, além de alterar as relações de trabalho, impondo ritmos e comportamentos próprios da vida em caserna, ao criar uma categoria que se diferencia - mesmo desempenhando tarefas iguais - impõe ao coletivo do trabalho fraturas insuperáveis. Com essa "categoria" completa-se o painel da diferenciação dos trabalhadores no interior da empresa.

A deflagração da crise mundial a partir de 1973 enseja a reorganização da economia japonesa, processo que se desenrola sob a égide do quarto plano de racionalização, executado entre 1971 e 1975.

"Esta operação compreendeu demissões, desemprego técnico, fechamento de fábricas, transferências de empregados da casa matriz para as empresas subcontratantes, anexação das pequenas firmas pelas grandes firmas, quebras fraudulentas das pequenas empresas nas quais os sindicatos eram poderosos, expurgos de militantes..."¹⁷⁰

¹⁶⁹. Idem, ibidem. Grande parte das informações referentes as relações entre a Toyota e os militares utilizadas acima, são recolhidas de um artigo assinado por Osamu Inagaki, "O Papel Ativo de Ex-Militares na Toyota", publicado na revista mensal, Pesquisa Militar. Segundo Kamata, trata-se, em verdade, de um relatório escrito pela seção de recrutamento do Departamento de Pessoal da Toyota.

¹⁷⁰. Ichyio. M. op. cit. p. 14

A crise capitalista desencadeia uma processualidade que não ressoa, igualmente, para patronato e trabalhadores. Enquanto que para os primeiros é a oportunidade de reorganizar as bases produtivas sobre as quais reafirmam a sua dominação, para os trabalhadores é o desemprego, e a perda das posições conquistadas.

O patronato em conjunto com o Estado atua no sentido de sanear a economia, tendo como resultado uma maior concentração e centralização de capitais. Entre essas medidas estão as seguintes: 1) formação de um cartel articulando as companhias mais importantes da indústria naval, sob a direção do Ministério do Comércio, tendo como resultado, após a recessão, um setor "fraco porém saudável"; 2) elevação para 20% da cota de participação no mercado externo, das indústrias automobilísticas que, em 1977, atingem lucros de 14.000 milhões de yens; 3) transnacionalização das fábricas; 4) diminuição em 10% no preço das subcontratadas; 5) elevação da produtividade do trabalho que passa de 42,8%, em 1970, para 159,2% em 1980 - níveis superiores aos da Alemanha Ocidental e dos Estados Unidos.

Entretanto, do lado dos trabalhadores, as "demissões voluntárias" alcançam um número superior a um milhão de trabalhadores regulares. Enquanto que a redução de 6,4% na quantidade de dias de trabalho frente a uma elevação de 33% da produção, indica repercussão mais negativa para o emprego

temporário¹⁷¹. Ao mesmo tempo, acelerou-se a velocidade das linhas produtivas¹⁷², o "emprego vitalício" foi bastante reduzido, perdendo status, e ocorre um aumento na quantidade de acidentes, nos locais de trabalho, principalmente, para os trabalhadores das subcontratadas.

Todos esses procedimentos alinhados sob a nomenclatura da "racionalização da década de setenta" foram coroados pela introdução das reuniões das equipes de qualidade total (CQs) que se põem como complemento essencial do esquema de subordinação de classe, compatível com a nova fase de desenvolvimento da década de oitenta. As bases lançadas no reposicionamento da base produtiva não se limitaram às inovações tecnológicas que implicam aumento do controle sobre a classe trabalhadora.

Chama atenção, na distribuição das verbas que marca o processo de acumulação na Toyota, o fato de os valores serem destinados, principalmente, para a expansão. A base técnica antiga é mantida em produção, preservando-se, assim, as péssimas condições de trabalho. A esse respeito, vale a pena lembrar o comentário de Kamata, após discriminar os valores da declaração financeira para o período findo em novembro: "enquanto isso na área da produção, nós estamos tremendo de frio."¹⁷³

¹⁷¹. Idem, *ibidem*, p. 15.

¹⁷². Nesse período, de 1973 a 1979, houve uma drástica redução de tempo na linha de montagem. Quando Kamata estava trabalhando, na fábrica Toyota, até fevereiro de 1973, o tempo era de 1,14 segundos, em 1980, quando volta para entrevistar trabalhadores, registrou que o tempo de giro da linha de montagem tinha se acelerado para 45 segundos. A crise da década de setenta, as exigências da demanda - da década de 90, ou a depressão, tudo é motivo para a Toyota justificar a diminuição do tempo padrão.

¹⁷³. Kamata, S. *Japan in passing...* op. cit. p. 120.

No momento em que o capitalismo começou a recorrer a um processo intensivo de mudança da base técnica, este correspondeu a uma liberação de homens substituídos por máquinas. Posteriormente, a substituição é de homens e máquinas por novas máquinas. Isto equivale a dizer que substituir máquinas corresponde não simplesmente a elevar a produtividade do trabalho, mas a incorrer em custos por tornar obsoleta a base técnica a ser substituída. A modernização na Toyota, como é próprio do sistema de produção capitalista, vai ocorrendo via processo de acumulação do capital fixo, o novo vai convivendo com a base antiga. O que é possível graças à estrutura de trabalho baseada em grupos diferenciados de trabalhadores.

Dessas circunstâncias pode-se inferir um momento significativo na reprodução de um sistema de extração de mais-valia que combina, tanto a mais-valia absoluta, quanto a mais-valia relativa, como definidas por Marx. A primeira explicita-se ou encontra suas determinações quando referenciada à base técnica pretérita e não necessariamente em suas relações com o modo de produção anterior. Isso na medida em que se compreenda que a base técnica pretérita, para ser mantida em atividade, exige um esquema de organização do trabalho que a valorize nos termos da tecnologia nova. E isso torna-se possível, principalmente, pela extensão da jornada de trabalho, o que é característico dos esquemas de mais-valia absoluta. Esse processo é uma das características mais destacadas nos escritos de Kamata,

através de exemplos de recursos reiterados às horas extras, pela empresa, buscando o atingimento de metas produtivas.

Segundo Takaichi¹⁷⁴, o esquema de trabalho nas fábricas estabelece, regra geral, o limite mínimo de uma a duas horas de trabalho extra diárias. Isto de tal maneira que o trabalho intensivo se prolonga por um período de nove a dez horas diárias. No caso de trabalhadores da base da pirâmide ocupacional, as condições sociais e econômicas que enfrentam os leva a submeter-se a jornadas que englobam de cinquenta a cem horas suplementares mensais. A generalização do uso das horas extras, ou seja, a sua banalização, chega ao ponto de que a sua existência seja associada ao desempenho das equipes de trabalho - sobre estas pesam os objetivos de produção. Daí que haja indicações de não remuneração pelas excedentes de horas trabalhadas.¹⁷⁵

O desempenho do trabalhador, nas fábricas japonesas, estende-se num limite que compreende a quase totalidade do ano. Segundo uma enquete do Ministério do Trabalho japonês, "na indústria manufatureira, enquanto os dias de férias anuais eram em média de 15,3 dias, os trabalhadores não gozavam mais do que a média de 9,7 dias".¹⁷⁶

Há que se ter em conta, ainda, o sistema de subcontratação que faz retornar à cena formas de trabalho

¹⁷⁴. Takaichi, T. *Matériel de référence sur le toyotisme e Rapport sur le mouvement ouvrier au Japon*. in *Etudes Marxistes*, n 14, 2^{ème} trimestre de 1992.

¹⁷⁵. "Enfim, as horas extras tendem a se generalizar e não são mais pagas em extra. Ou, então, não são recuperadas. No Japão, várias enquetes recentes mostram que a metade das horas extras declaradas não são pagas em taxas, oficialmente, determinadas". *Analyse de secteur de la Commission Automobile du Parti du Travail de Belgique*. in *Etudes Marxiste*, n. 14, segundo trimestre, 1992. p. 49.

¹⁷⁶. Idem, *ibidem*, p. 50.

familiar compatíveis com a fase pioneira de montagem da base técnica industrial capitalista. Ou seja, sob essas relações de trabalho, faz-se retornar os velhos esquema de extração direta da mais-valia absoluta, a combinar-se com o esquema prevalecente de mais-valia relativa resultante da intensificação da renovação tecnológica, a qual corresponde a um intenso processo de super qualificação de uma parcela da força de trabalho. David Harvey chama a atenção para essa combinação de esquemas de produção e extração de mais-valia absoluta e relativa, nos processos de acumulação flexível. Segundo este autor: "Curiosamente o desenvolvimento de novas tecnologias gerou excedentes de força de trabalho que tornaram o retorno de estratégias absolutas de extração de mais-valia mais viável, mesmo nos países capitalistas avançados".¹⁷⁷ A emergência da mais-valia absoluta, nesta fase, compreendida como de acumulação flexível, é uma criação por dentro do regime capitalista de produção.

Outro esquema de integração das formas diferenciadas de mais valia, corresponde ao retardamento do sucateamento de máquinas obsoletas. A empresa, nesse sentido, mantendo velhas máquinas em operação, evita que o processo de obsolescência de sua base técnica resulte em custos adicionais. Assim, garante a sua posição concorrencial, transferindo para o desempenho da força de trabalho, seja

¹⁷⁷. Harvey, D. *A condição Pós-moderna*. Ed. Loyola, São paulo, 1992, p. 175.

através do prolongamento na jornada de trabalho, seja pela intensificação do uso via aceleração do ritmo de trabalho.

O crescimento gera problemas relacionados às condições de realização da produção, mas, quando pressionada, a empresa reage contrapondo aos argumentos trabalhistas objetivos da empresa, os quais só podem ser atingidos pela continuação do processo de acumulação de capital. Ou seja, depende da continuidade, em muitos momentos, do aprofundamento das condições de extração do mais-trabalho. Desde a perspectiva que contemple os resultados para a vida de quem vive do trabalho, gera-se um círculo vicioso.

A extração do mais-valor não se limita ao processo físico da produção *stricto sensu*, mas, envolve, também, mecanismos financeiros: no período descrito por Kamata, a Toyota retém por vinte dias a folha de pagamento de 41 mil trabalhadores, os quais ganham, em média, 300 dólares mensais, incluindo o pagamento por horas extras. O que equivale, segundo cálculo do citado autor, "...dispôr de 12 milhões e 300 mil dólares para a companhia usar como bem quiser".¹⁷⁸ Ou seja, conta a empresa com o valor de sua folha de pagamento para aplicações no mercado financeiro, ou, no mínimo, podendo usá-lo em suas operações de pagamento cotidiano, sem necessitar recorrer aos fundos aplicados.

As transformações no universo da produção, alteraram a forma de ser do trabalho, acarretando mudanças no universo

¹⁷⁸. Kamata, S. *Japan in passing...* op. cit. p. 27.

da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação, que estão apenas indicadas ao longo desse trabalho. Entretanto, o sindicato-de-empresa é uma dimensão essencial do toyotismo e esta na base da explicação do sucesso da empresa japonesa.

CAPÍTULO III

O TOYOTISMO E O SINDICALISMO NO JAPÃO:

- da Resistência ao Envolvimento

As transformações operadas no processo produtivo, iniciadas na década de 50, contribuíram para ensejar uma reorganização do processo de trabalho fundada na fragmentação dos tabalhadores, repercutindo sobre a forma de organização do movimento operário, na sua expressão sindical. Nesse capítulo, colocam-se os elementos constitutivos da gênese e do desenvolvimento de uma nova fase do sindicalismo japonês, principalmente do sindicato-de-empresa, na medida em que este é a expressão do desenvolvimento de uma particular relação de forças que alterou os termos da luta de classes.

A transformação da organização do trabalho e da produção que resultou na emergência do toyotismo ou ohnismo e, em duas décadas, se constituiu como uma via particular de desenvolvimento do capitalismo no Japão, só se tornou possível devido a destruição do sindicalismo de inspiração classista e após o surgimento de um tipo de sindicato-casa cujo objetivo é a defesa do projeto

concorrencial da empresa. A processualidade da emergência do toyotismo deslocou do cenário histórico a resistência organizada dos trabalhadores e a possibilidade da solidariedade de classes. Efetivamente, a história do movimento que desagua na atual configuração sindical japonesa é a história do processo da liquidação sistemática de qualquer tentativa de organização fundada na solidariedade de classe, ou seja, na 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 de controle do operariado.

Coriat, afirma que o "espírito toyota na versão sindical"¹⁷⁹, no que significou a destruição do sindicalismo histórico é um fato importante, porém, igualmente importante é reconhecer um conjunto de contrapartidas implícitas ou explícitas oferecidas em troca do engajamento do trabalhador e do sindicato na produção das grandes empresas. Dando prosseguimento ao argumento, o mesmo autor, afirma que "a introdução do Kan-ban em larga escala, só pôde ser feita após essa reorganização em profundidade do sindicalismo e após o estabelecimento de um

¹⁷⁹. Para Coriat, o "espírito do sistema toyota" começaria a se materializar na constatação da impossibilidade da produção de massa, passando para a versão que garantiria o envolvimento do trabalhador - mercado interno de trabalho, emprego "vitalício" e salário por "antiguidade", e, por último, a "versão sindical do espírito Toyota: proteger nossa empresa para defender a vida! ...". (*Pensar pelo Avesso...* op. cit., p. 47)

jogo complexo de contrapartidas regrado as relações industriais"¹⁸⁰ .

Em contraposição a esse argumento, Gounet afirma que o sistema ohnista é forjado no contexto de intensa exploração dos trabalhadores e sob a repressão a toda e qualquer tentativa de organização sindical. Para Gounet, 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 do surgimento de um sindicato pautado pela colaboração com o patronato, como a principal característica do processo de efetivação do regime japonês de produção de inspiração capitalista. O que significa dizer que a base sob a qual se ergue o toyotismo é social e historicamente, resultado de relações de forças determinadas, cuja origem remonta à segunda metade do século dezenove, sob a vigência do shogunato.¹⁸¹

"Até 1950, os trabalhadores da indústria automobilística estão longe de ser os operários submissos e cooperativos que se apresentam atualmente. Quando um ataque

¹⁸⁰ . Essa afirmação tem dois problemas. Primeiro denomina de sindicalismo histórico ao sindicalismo combativo, ao sindicalismo classista. Segundo, se refere à ligação da destruição do sindicalismo só em relação ao momento de generalização do kanban, (1962). O kanban é um dos elementos do toyotismo que foi introduzido na produção, na Toyota, desde a década de cinquenta, mas que só, a partir da década de sessenta, se generalizou para as subcontratantes. Considerando que kanban e Toyotismo podem ser usados como expressões sinônimas, fica ainda mais impreciso, porque a destruição do sindicalismo a que Coriat alude refere-se à década de cinquenta.

¹⁸¹ . Gounet, T. "*Luttes de classes* ... op. cit., p. 20.

patronal era lançado, se mobilizavam e lutavam ferozmente como em todos os lugares. Há alguns de tendência à colaboração, porém nem mais nem menos que na Europa ou nos Estados Unidos na mesma época." 182

O contexto histórico japonês parece explicitar uma espécie de prévio acordo entre as várias frações da burguesia para quebrar, insistentemente, e com energia redobrada, todas as formas de organização e luta dos trabalhadores. O movimento sindical japonês pode ser apreendido em quatro principais momentos: 1) final do século dezenove com a fundação dos primeiros sindicatos até a década de quarenta; 2) o período do imediato pós-guerra até final de 1947; 3) início da guerra fria até 1953; 4) vigência do sindicato-de-empresa¹⁸³.

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. É, no período, posterior à greve da Nissan (1953) que ocorre a fundação dos sindicatos-empresa e o desenvolvimento da indústria automobilística, explicitando os atuais contornos, selecionando os traços do operário

¹⁸². Idem, ibidem, p. 20.

¹⁸³. Essa periodização não pode ser absolutizada, sendo muito mais um recurso para facilitar a exposição do que uma divisão estanque da história.

qualificado para o funcionamento do toyotismo e, por isso mesmo, **submisso e cordato**.

Na primeira fase expansionista de conquista dos mercados coloniais, bancada pelo desenvolvimento da indústria têxtil, antes da Primeira Guerra Mundial, os capitalistas tinham amplo conhecimento de que a sua vantagem competitiva era garantida pela "estabilidade do trabalho", permitindo-lhes praticar preços mais baixos.

As primeiras tentativas de organização do movimento operário japonês compreendem as iniciativas de sindicalização dos tipógrafos e dos trabalhadores do setor público. Depois, são os mineiros e os ferroviários que se organizam desenvolvendo ações por melhores níveis salariais e por igualdade de tratamento com os outros trabalhadores. Os trabalhadores possuem, na sua maioria, origem rural recente, o que torna mais difícil a fomentação dos sindicatos.

No momento inicial da organização do movimento operário, criou-se o primeiro sindicato (1897). Em 1901, é organizado o Partido Socialista e, de 1922 a 1928, surge o Partido comunista e todos os seus membros são presos, durante dezessete anos, sendo libertados somente após a Segunda Guerra Mundial. Durante esse período, as questões de organização sindical são tratadas como questões de polícia e as adesões são mínimas. Numa população de 15 milhões de trabalhadores empregados nas minas, indústrias metalúrgicas

e demais serviços, o sindicato não consegue mais do que 400 mil filiados.

A greve dos mineiros de 1909 foi resolvida com três batalhões de Infantaria. Neste e em todos os outros conflitos, as lideranças e seus simpatizantes mais próximos são presos. Ora com o exército, ora com a polícia, o Estado Imperial explicita as bases da sua política trabalhista e de distribuição de rendas, concentrada essencialmente na repressão, o que resulta em miséria para a totalidade dos trabalhadores.

A intermediação das forças da mais pura repressão para arbitrar os descontentamentos da força de trabalho operou no sentido de radicalizar o potencial organizativo da força de trabalho em torno das idéias postas pelo marxismo e pelo anarco-sindicalismo. Por outro lado, em 1912 é fundado outro sindicato, o Yuai Kai que, "pregando a ajuda mútua através da unidade e da cooperação", desloca-se da proposição de luta de classes e a sua passagem não registrou influência em nenhum conflito, e muda o nome para Sodomei (1921).¹⁸⁴

Contudo, as primeiras tentativas de organização do movimento operário têm o contraponto de explicitar as principais vertentes que canalizaram as lutas operárias: a luta de classes pautada pela solidariedade, agrupada em torno dos partidos comunista, socialista e sindicatos reivindicativos; e a cooperação de classes, orientada por

¹⁸⁴. Gounet, op. cit. p. 11.

idéias de harmonia e ajuda mútua entre os representantes do trabalho e do capital. Esta segunda tendência, mesmo considerando a sua limitada atuação, dada a dimensão secundária que a sugestão de seus princípios assumiu para as classes sociais, nesta fase da história do movimento operário, pode ser vista como um verdadeiro arauto do futuro, na medida em que é o germe de uma possibilidade histórica que se efetivou posteriormente.

A primeira fase de desenvolvimento do capitalismo japonês, caracterizada pela expansão colonialista e pela formação do capital monopolista, foi marcada pela "repressão aos comunistas e aos democratas e pela impunidade da extrema direita" e direcionou-se no sentido do desenvolvimento de uma via fascista alicerçada por idéias de superioridade racial e cultural¹⁸⁵ fomentadas pelo militarismo do Estado Imperial.

"(...) a superioridade japonesa é reconhecida nessas duas virtudes: pertence à civilização espiritual do Oriente e isto o distingue para a missão de libertar o globo (não só a Ásia) da opressão dos brancos. Essas idéias eram conhecidas nos slogans de 1868: 'Venere o imperador, expulse os bárbaros' (brancos) e 'Espírito japonês, técnicas ocidentais' (a

¹⁸⁵. Idem, *ibidem*, p. 12.

superioridade da espiritualidade
oriental)".¹⁸⁶

.....
.....
.....

"De 1931 a 1933, 46.000 pessoas são encarceradas sob a alegação de aproximação com comunistas. Depois esse número diminui, pois os principais dirigentes já estão sob as grades: 9.000 entre 1934 e 1936, 4.000 entre 1937 e 1942 e 500 entre 1943 e 1945. Ao total praticamente 60.000 pessoas".¹⁸⁷

O segundo momento distinto do processo de organização do movimento operário é aquele em que acontece a liberação dos sindicatos com a abolição das leis de manutenção da ordem pública. Esse desenvolvimento faz parte da estratégia de ocupação americana para impedir o Japão de se reconstituir como um potência militar imperialista, para conter o avanço comunista e para garantir os interesses das multi-nacionais americanas na Ásia.

"A primeira missão é completar de uma vez, com o desmantelamento das forças que promoveram a guerra, seja os expurgos militares, a dissolução de alguns zaibatsus e a reforma agrária contra os maiores proprietários

¹⁸⁶. Idem, *Luttes de classes...* op cit., p. 23

¹⁸⁷. Idem, *ibidem*, p. 48.

rurais. De uma parte, se expressa também pela liberação da sociedade japonesa a saber: a elaboração de uma nova constituição 'pacifista', a supressão das leis repressivas, a liberação de prisioneiros políticos e as medidas tomadas em favor da democracia sindical, encorajam a formação de um contra-poder face aos patrões japoneses." 188

No segundo momento, período do imediato pós-guerra, marcado pelo poder de ocupação total dos Estados Unidos, as autoridades da ocupação passaram a executar um plano de "democratização", visando o desarmamento do país e, principalmente, desmobilizar o centro de poder que financiou a guerra, a relação de forças expressas no Estado imperial japonês. As medidas adotadas foram, prioritariamente, a reforma agrária e a dissolução de alguns zaibatzus, que formavam a base produtiva em mãos das classes dominantes japonesas. A extraordinária concentração de poder político, econômico e militar, herdadas das características do sistema de shogunato e aprofundadas pelo desenvolvimento do capitalismo, tinham na notável concentração da propriedade fundiária e na centralização da estrutura industrial a base da hegemonia de classe da burguesia.

Além dessas medidas, a nova Constituição, então promulgada, permitiu a liberação dos presos políticos e

188. *Idem, ibidem*, p. 14.

incentivou a formação de sindicatos, como, um direito para o trabalhador, protegendo o vínculo com a empresa, assim, como a liberdade de iniciativa e organização sindical. São as medidas de desmobilização do poder do patronato japonês que, conjugando a tentativa de desbaratamento dos zaibatsus e a reforma agrária com a nova Constituição, operam no sentido da abertura de espaços para aflorar o potencial revolucionário dos trabalhadores.

O afã de captar a efervescência revolucionária, do imediato pós-guerra, pode levar a considerar as medidas que visavam a desmobilização do Estado japonês, como causas explicativas suficientes para as mobilizações do movimento operário. Isto, no entanto, dá margem a uma explicação legalista, implicitamente colocada, de que o potencial de luta do movimento operário se manifestou, graças a um contexto legal favorável.

O período de "liberação", no qual se inscreve o afluxo das manifestações populares organizadas pelos sindicatos, não é necessariamente um período de lassidão total nas relações de dominação, o que poderia transparecer das análises desse período. O movimento operário organizado em sindicatos e partidos conquistou, palmo a palmo, cada espaço para a luta, cada possibilidade de reivindicação.

Contudo, as expressões para dar conta dos desdobramentos do sindicalismo - tipo, "o movimento operário se propagou como fogo em capinzal seco" ou "o sindicalismo atingiu dimensões de movimento de massa" - são elucidativas

do "salto organizativo" verificado no movimento operário¹⁸⁹.

"A partir do fim do ano, 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." ¹⁹⁰

Dessa forma, a publicação das leis de liberalização da organização sindical, em 1945, é um fato que marca o início de uma fase inusitada para o sindicalismo que, dadas as proporções assumidas, se transformou de fato, em movimento de massa. O crescimento, em proporções inéditas, do movimento sindical, colocou o contexto favorável para a escalada do Partido Comunista, cuja antiga liderança mal saía 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 1947¹⁹¹ e demonstrando uma significativa disposição de luta e de resistência afirmada pela classe trabalhadora.

Os comitês de fábrica pululavam, espontaneamente, em cada fábrica, em cada unidade produtiva, levando a formação

¹⁸⁹. Essas expressões são de Muto Ichyio e Tomas Gounet, respectivamente. op. cit. passim

¹⁹⁰. Idem, ibidem, p. 15.

¹⁹¹. Idem, ibidem, p. 16.

de unidades de nível regional e, depois nacional, até a criação da Confederação dos Sindicatos da Indústria - o Sambetsu -, ligado ao partido comunista e que, no final de 1946, registrou um número de 1.600.000 filiados. A organização dos comitês de fábrica formou a base organizativa que permitiu 1) o controle dos trabalhadores sobre a produção, 2) a ampliação rápida do controle popular, fora da fábrica, sobre o sistema de racionamento da alimentação, 3) manifestações contra a fome e pelo julgamento dos criminosos de guerra.

*"Dadas as reivindicações econômicas contra a fome e a inflação galopante, os trabalhadores exigiam a democratização das empresas, em particular a abolição da discriminação entre trabalhadores e a supressão dos abusos de tempo de guerra"*¹⁹² .

A situação de desemprego, a destruição da guerra, a inflação galopante e as exigências do vencedor¹⁹³ quebravam as empresas japonesas transformando as falências e demissões no núcleo da política patronal. Os trabalhadores dirigidos pelos sindicatos filiados ao Sambetsu impediam o fechamento das fábricas falidas e organizavam a produção de modo a preservar o emprego e garantir as mínimas possibilidades de

¹⁹² Ichyio, M. Op. Cit. p. 19

¹⁹³ Gounet. op. cit. p. 15. Na lista de pilhagem de guerra, de 6/12/45: "27 fábricas de máquinas-ferramentas, (metade da capacidade), 70.000 máquinas dos arsenais militares, todas as máquinas da indústria aeronáutica, 20 canteiros navais (de 25), todos os altos fornos (...) a metade das centrais térmicas de carvão, toda a indústria de magnésio e de alumínio, (...) . (...) o Japão não devia mais se elevar militarmente".

sobrevivência do imenso contingente de desempregados e famintos em que se transformou a força de trabalho japonesa. É reposto, mais uma vez, como objetivo imediato, o binômio "arroz e trabalho", de cuja realização dependia a sobrevivência dos trabalhadores.

*"Além das reivindicações econômicas contra a fome os trabalhadores exigiam a democratização das empresas (...) e a supressão dos abusos dos tempos de guerra".*¹⁹⁴

Por paradoxal que pareça, pode-se afirmar que, no período do imediato pós-guerra, a organização espontânea dos Comitês de fábrica visava, antes de mais nada, a continuação da produção e não a sua suspensão temporária como as greves propõem, em alguns contextos. Os Comitês de fábrica, por um curto período, o período mais crítico do pós-guerra, tiveram um papel fundamental na reorganização da sociedade japonesa. Nessa medida, abriram um parentese na história que pode ser uma sugestão para o futuro.

O Sambetsu, quando do anúncio de demissão de 130 mil trabalhadores dos Caminhos de Ferro Imperial e 60 mil marinheiros, em 1946, consegue desenvolver ações que levaram o governo a recuar, repetidas vezes, até o abandono da medida. O sindicato da eletricidade, também, consegue

¹⁹⁴. *Idem, ibidem*, p. 19.

melhorias salariais, promovendo greves que cortam a energia, em regiões alternadas.

" As ações são, por sua vez, difícilísimas. De janeiro a junho de 1946, há, em média, 102 disputas sociais, envolvendo 50.246 trabalhadores, por mês. No mês de maio de 1946, 250.000 pessoas desfilam em Tóquio, atendendo convocação dos sindicalistas. Essas cifras, por si mesmas, deveriam explodir a imagem do operário japonês passivo, submisso e cooperativo com seu patrão." 195

Ocorre que a total repressão dos trabalhadores está presente na história japonesa, desde o início da história da industrialização. Portanto, logo que se evidenciou o controle da produção pelos Comitês de fábrica, as forças de ocupação e dos seus auxiliares japoneses os tornou ilegais.

"Os trabalhadores tomaram então a ofensiva lançando ondas de greve na indústria. O conjunto do movimento operário organizado que havia alcançado em torno de 5.000.000 de membros, fecha as portas das fábricas e prepara uma greve geral de natureza explicitamente política para primeiro de fevereiro de 1947." 196

195 . Gounet, T. *Luttes de classes...* op. cit. pp. 16-24.

196 . Idem, *ibidem*, p. 189.

O General Mac Arthur proibiu a greve geral, em fevereiro de 1947, porém, em maio, do mesmo ano, o partido socialista conseguiu a vitória nas eleições e formou um governo de coalização, tendo a frente um primeiro ministro socialista. Contudo, o governo socialista se caracterizou por uma política que injetava recursos nos monopólios - do carvão, do aço, dos fertilizantes e da construção naval -, através de emissões monetárias e de exortações contra as greves.

O sindicalismo tem o seu campo de ação limitado, como resultado dos desdobramentos da proibição da greve geral de fevereiro, mas, continuou enfrentando as forças de ocupação, a polícia japonesa e os problemas causados pela direção socialista. O Sambetsu sai do terreno das manifestações unificadas, nacionais e se volta para as ações mais limitadas, quantitativa e espacialmente.

Nesta fase, havia duas grandes federações: o Sanbetsu - Federação dos Sindicatos da Indústria, de extração comunista e socialista e responsável pelas vitórias do movimento operário no imediato pós-guerra, em outubro de 1946, com 1.094 delegados, representando 1.631.500 operários, do setor público, estradas de Ferro e metalurgia; e o Sodomei, uma organização de proposta colaboracionista, anterior à guerra, que reaparece em cena como uma federação próxima ao partido socialista, apresentando mil delegados representantes de 850 mil trabalhadores da indústria têxtil e do tabaco.

Essas duas federações se associam, em março de 1947, formando o Zen Roren - sob a forma de um conselho nacional de ligação dos sindicatos do trabalho e filiada à Federação Sindical Mundial. Porém, não há registro de mobilizações coordenadas pela Zen Roren, o que pode indicar que as federações continuavam a atuar separadamente.

A proibição da greve, em fevereiro de 1947, e o início da Guerra fria são os dois acontecimentos políticos que marcam o início do programa anti-comunista. Paralelamente, as forças reacionárias começaram a se reanimar. Iniciou-se os "expurgos vermelhos" que afastaram milhares de trabalhadores da imprensa e da fábrica, tanto os comunistas, quanto os seus simpatizantes. Uma legislação especial proibiu a greve do setor público. Às vésperas da Guerra da Coreia (junho/1950), a liberdade de expressão e de reunião havia sido suprimida e o partido comunista estava praticamente na ilegalidade.

O patronato, revigorado pelas inversões financeiras para financiar a guerra com a Coreia, inicia a estratégia, visando a recuperação do poder nas suas fábricas e que se caracterizou pela atuação concentrada de todas as forças políticas, em cada setor, à medida em que as greves iam se colocando.

Em 1949, é o início do plano Dodge, um programa que impõe "medidas de austeridade".

"Este programa tinha por objetivo o equilíbrio do orçamento do Estado, o aumento

drástico dos impostos e a entrega obrigatória do arroz, por parte dos camponeses, a construção de indústrias-chaves, escolhidas pelos Estados Unidos."¹⁹⁷

O efeito dessa política rebate sobre os monopólios que fecharam as fábricas, aumentando as falências e o desemprego, mas o sistema financeiro privado que escapou dessa punção, passou a financiar os monopólios, através dos bancos regionais.

Dessa forma, os monopólios conseguem sair incólumes, tanto do período da coalisão socialista, quanto do plano Dodge. Quanto à força de trabalho, todas as medidas de austeridade têm a contrapartida do desemprego e da repressão política, além dos outros percalços característicos de países arrasados pela guerra.

Um dos resultados da execução do plano Dodge é a demissão, em 1949, de 100 mil ferroviários. Por ocasião dos protestos conduzidos pelo Sambetsu, a força de ocupação, através de manobras¹⁹⁸ estimularam a rejeição anti-comunista na população. O desgaste foi definitivo, o Sambetsu foi definhando, até desaparecer totalmente.

Em 1950, com o partido comunista na ilegalidade, explode a guerra da Coréia, trazendo alívio financeiro ao Japão, na medida em que aumenta o estímulo que os Estados

¹⁹⁷. Ichyio, M. op. cit. p. 20.

¹⁹⁸. Como manobras obscuras do patronato tem-se a morte misteriosa do presidente dos ferroviários e dois sucessivos descarrilhamento, por ocasião da greve contra a demissão dos 100 mil.

Unidos dão à indústria armamentista. O Gen. Mac Arthur cria um novo exército com 75.000, ferindo o artigo nove da Constituição que ajudou a criar. Toda a economia, não apenas o aparato militar, foi reanimada pelos recursos injetados pelos americanos para enfrentar a guerra.

O capitalismo japonês, ressabiado com o movimento dos trabalhadores sob a direção do Sanbetsu, é revigorado pelas mudanças de rumo na política de ocupação. 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 com a burguesia.

"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' os 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."¹⁹⁹

Entretanto, 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. De acordo com Gounet :

"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" ²⁰⁰

¹⁹⁹ . Ichyio, M. op. cit. p. 20.

²⁰⁰ . As informações sobre a organização dos trabalhadores da Toyota e da Nissan (...), segundo Gounet, constam do trabalho de Reyko OKAIAMA, *Industrial Relations in the Japanese automobile industry 1945-1970: the case of Toyota* in Steven TOLLIDAY e Jonathan ZEITLIN, *the Automobile Industry and his workers, Between Fordism and Flexibility*, Polity Press, Cambridge (U.K.), 1986, p. 172-173. Gounet, T. *Lutte de classes...*, op. cit. p. 19.

No imediato pós-guerra, os sindicatos da Toyota, Nissan e Isuzu, cogitaram de se organizar em federações sindicais, mas, rejeitam o Sanbetsu, dada a sua aproximação com os comunistas e resolvem formar uma associação profissional do setor automobilístico. Esta é a origem do Zenji, a união dos trabalhadores do automóvel, em todo o Japão, que passou a possuir 108 sindicatos locais representando 45.000 trabalhadores, tendo à frente Tetsuo Masuda, da Nissan.

Novamente, o plano Dodge que, ao direcionar a produção para a exportação, penaliza o mercado interno e proíbe o financiamento da produção da indústria automobilística que já se encontra fortemente endividada. O efeito dessa política se traduziu, para os trabalhadores, numa diminuição de 10% dos salários e a dispensa de 1826 trabalhadores na Nissan, 1700 na Toyota e 1270 na Isuzu. Os sindicatos se mobilizaram. Os trabalhadores da Toyota resistiram, desencadeando uma greve (1950) de dois meses de duração mas ao fim cederam, por outro lado, a direção ampliou espaço junto aos trabalhadores. O sindicato dos trabalhadores da Nissan iniciou uma greve de quarenta dias.

" O sindicato imediatamente declara uma greve que dura 40 dias, mas a direção torna-se inflexível. Isto porque recebeu um empréstimo do Industrial Bank of Japan (e de dois

outros bancos) de 80 milhões de yens para resistir à pressão dos trabalhadores".²⁰¹

Após as dispensas na Nissan, Massuda propõe a unificação das reivindicações dos trabalhadores, nas indústrias automobilísticas, manifestações comuns e a organização dos Comitês de Fábrica, em cada oficina. Estas iniciativas conduzem o presidente do sindicato da Nissan à presidência da Federação dos Trabalhadores da indústria automobilística.

Efetivamente, apenas na Nissan, a organização dos Comitês de Fábrica alcançou o objetivo pretendido. Nas demais companhias, a idéia não assumiu a mesma dimensão. Entretanto, tratava-se de manter o emprego, que já estava profundamente questionado pelas medidas de saneamento financeiro, do imediato pós-guerra. A partir das demissões relacionadas com o plano Dodge²⁰² as demissões atingiram um percentual aproximado de 30% da força de trabalho que ainda continuava nos seus postos, nas fábricas em questão. Em outras palavras, a situação de destruição e miséria compunha o 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

²⁰¹ . Conforme David Halberstam , citado por Gounet, em *Luttes de classes...* op. cit. p. 20.

²⁰² . Gounet, T. *Luttes de classes...* op. cit. p. 19. Por plano Dodge entende-se "uma política deflacionista, baseada sobre o estímulo à exportação, a inibição das despesas internas e a supressão dos empréstimos à indústria".

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.

Por isso, é insuficiente rotular as mobilizações pela manutenção do emprego, levadas a cabo pelo Zenji de Masuda, como um objetivo limitado ao campo das postulações econômicas. Nesse momento, o panorama social caracterizava-se pelo desenvolvimento de políticas de estabilização, com base na austeridade econômica imposta pelas forças de ocupação e seus colaboradores japoneses, colocando os salários para níveis abaixo da linha de sobrevivência do trabalhador.

O setor automobilístico tinha se desenvolvido em estreita ligação com os conglomerados de base colonial e se beneficiado de um mercado protegido pela lei de 1936, que expulsou os concorrentes americanos do país. Portanto, a situação do pós-guerra era de endividamento para todas as empresas. Só a Nissan, com um patrimônio de 2 milhões, devia 458 milhões de yens às instituições financeiras.

"A derrota era uma catástrofe para essas sociedades. Inicialmente, perdem todas as vantagens estabelecidas durante o período fascista. Em seguida, sofrem bombardeios e as fábricas são parcialmente destruídas. Enfim, elas são o objeto de uma atenção, toda particular, em matéria de expurgos e de

*requisições de guerra. A maioria dos dirigentes da Nissan, entre os quais Ayukawa, devem se demitir de todos os postos. A Toyota, foi designada como equipamento próprio para as reparações de guerra"*²⁰³ .

A transcrição acima indica que reivindicar a manutenção do emprego, fazendo mobilizações, tinha como contraponto questionar a política de estabilização praticada pelas forças de ocupação, o que resultava na politização das ações do Zenji. Nessa medida, torna-se possível afirmar que o movimento operário japonês, principalmente aquele do setor automobilístico, enfrentava por um lado, uma correlação de forças dominantes, tendo à frente os Estados Unidos em termos do capitalismo mundial e, por outro lado, o capitalismo japonês que demonstrava sinais de retomada de seu antigo vigor.

Paralelamente, o Soyo da Zenrorem se mobilizava por um programa que incluía, desde ações contra a guerra da Coréia, contra a militarização das empresas japonesas orientadas para o abastecimento das tropas americanas e combatia as leis que restringiam a liberdade de ação e de expressão. Por outro lado, os sindicatos pertencentes ao Soyo estavam mobilizados. O setor de energia elétrica entrou em paralisações, fazendo cortes alternados no fornecimento de energia elétrica, mas não conseguiu impedir as

²⁰³ . Idem, *ibidem*, p. 19.

demissões. O Tanro - Federação dos Sindicatos das Minas de Carvão, sobreviveu a uma paralisação de 113 dias, para impedir a demissão de 12% de seus membros. O Tanro é um exemplo que pode ser citado, cuja combatividade sobreviveu, até a década de setenta, quando os Comitês de fábrica foram substituídos pelos círculos de controle de qualidade - CCQs.²⁰⁴

A indústria automobilística foi especialmente beneficiada pela participação dos Estados Unidos na Guerra da Coreia. Assim, tanto a Toyota quanto a Nissan têm a sua situação econômica transformada, após a guerra, e apresentam balanços superavitários. A primeira, numa única encomenda, recebeu o valor de seis meses de negócios, enquanto que a segunda apresentou 249,3 milhões de yens de lucro, em 1952. As reivindicações dos trabalhadores foram ampliadas e passaram das reivindicações pela manutenção do emprego para incorporar aumentos de salários, a partir de 1953.

As negociações por aumentos de salários são parcialmente aceitas pelo setor automobilístico, principalmente, a Nissan, que concorda em conceder 25% a mais que a média salarial, com a condição de que as reuniões dos sindicatos sejam feitas fora do horário de trabalho. Os delegados, sob a coordenação de um comitê composto por trabalhadores das três empresas, iniciam

²⁰⁴ Ichyo. M. op. cit. P. 49.

períodos de interrupção de uma hora ou um dia, nas várias empresas do setor.

Mas, assim que o sindicato da Nissan resolve iniciar 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 o sindicato da Nissan. Pode-se afirmar que, à medida que os trabalhadores das várias empresas do setor automobilístico se dividiam e se isolavam, as várias frações do patronato japonês se unificavam. Se admitida a estrutura dos "conglomerados integrados" japoneses, como referência para determinar a importância do movimento patronal, pode-se avaliar a dimensão do conjunto de forças que os trabalhadores da Nissan enfrentaram.

"Para Kawamata é uma declaração de guerra. Ele coloca barricadas em torno de cada fábrica do grupo. Gasta 2,5 milhões de Yens para fazê-lo. Interdita o acesso às construções para todos os trabalhadores, depois engaja homens de segurança de passado duvidoso para guardar os locais. É o lock-out completo"
205

Os trabalhadores são demitidos, os sindicalistas são presos e acusados de incitação à violência e de danos ao patrimônio, os salários são suspensos por mais de dois meses. Incorpora-se os métodos da Yakuza (máfia japonesa) no

²⁰⁵ . Gounet, T. *Luttes de classes...* op. cit. p. 22.

enfrentamento ao movimento operário. Enfim, o arsenal à disposição do patronato estava plenamente em ação, mantendo sob mira o sindicato da Nissan.

Entretanto, após dois meses de resistência, dos 7.700 trabalhadores da Nissan, 5.230 votam pela continuação e endurecimento da greve²⁰⁶. Os trabalhadores deram provas de que "a colaboração de classes sob a direção do patronato" não é uma característica "natural" desenvolvida na classe trabalhadora. Se assim fosse, o que levaria Kawamata, o poderoso chefe do maior zaibatsu da indústria, então primeira empresa do setor automobilístico japonês, - cujo patrimônio havia saído fortalecido da guerra com a Coréia - a partir para uma política do "vale-tudo", conjugando, desde os recursos do capital financeiro, passando pela utilização da máfia, até sua participação pessoal na tentativa de formação de um novo sindicato na empresa ?

A formação do segundo sindicato, por si só, não é explicativa, mas, a sua política de intimidação física e moral, realizada a partir da visita a cada casa, a família de cada trabalhador, foi um dos elementos decisivos, para determinar os rumos que tomou a greve. Junte-se a isto, o financiamento de campanhas públicas, as manifestações amplamente anunciadas e todo o tipo de "convencimento" que já fazia parte da cotidianidade do trabalhador mobilizado e

²⁰⁶. Idem, *ibidem*, *passim*,

aflorarão os contornos de um quadro significativo em um momento específico da construção da obediência.

O desenvolvimento da greve da Nissan não é um fato isolado na trajetória de luta do movimento operário japonês. Anteriormente, os trabalhadores das minas de carvão já haviam enfrentado o exército e a polícia japonesa; os ferroviários, também, conheciam, nas suas mobilizações, o poder organizado, repressivo, do Estado Imperial Japonês, expressão sob a qual operava a burguesia.

No início do imediato pós-guerra, os Comitês de Fábrica da indústria, apoiando a mobilização do partido comunista, conseguiram desenvolver uma proposta de organização e gestão da produção que, em si, era um germe de outra sociedade. Os Comitês de Fábrica não foram tentativas episódicas, de algumas indústrias nascentes, pelo menos, para o setor das minas, onde permaneceram, até a década de setenta. Entretanto, o resultado da greve da Nissan(1953) foi fundamental para determinar os rumos da industrialização japonesa, não apenas do setor automobilístico. Isto, quando se considera os desdobramentos desse desfecho para elucidar as características principais da luta de classes e do capitalismo japonês, depois da Segunda Guerra.

No curto prazo, os trabalhadores tiveram seus salários diminuídos em 16%, a eliminação dos ativistas da empresa, através da demissão de 2.000 trabalhadores, a destruição

progressiva do sindicato combativo e o início da ascensão do sindicato-de-empresa.

"O sindicato de empresa defende os interesses da empresa como sendo dos trabalhadores. Está integrado na estrutura da empresa. Reduz a importância, até a eliminação dos órgãos sindicais profissionais e inter-profissionais. Na Toyota, muitos delegados são contramestres. Os sindicatos japoneses são praticamente reservados aos assalariados fixos das grandes empresas e não para os operários das subcontratadas, nem para os temporários. Alguns delegados possuem altas responsabilidades na direção da empresa. Uma enquete de um antigo sindicato japonês revelou que somente 7% dos trabalhadores vêm o delegado sindical quando têm algum problema."²⁰⁷

Por ocasião das principais mobilizações do pós-guerra, as organizações do movimento operário também confrontavam-se com as modificações introduzidas no processo de trabalho, vivenciadas pelos trabalhadores da indústria automobilística, atuando no contexto de reestruturação do pós-guerra.

Nesses três momentos seguidos até aqui, pode-se afirmar que o desenvolvimento histórico havia colocado duas

²⁰⁷. Analyse du Secteur de la Commission Automobile du Parti du Travail de Belgique. in Etudes Marxistes n. 14, 2^o Trimestre de 1992, p. 52. (Dossier toyotisme).

fortes possibilidades: uma, a tentativa de forjar associações industriais - Yuai kai, estimuladas, pelos patrões, -pregava a harmonia entre capital e trabalho; a outra, surgida espontaneamente, no imediato pós - guerra que logrou, num curto espaço de tempo, organizar a sociedade japonesa, a partir dos interesses dos trabalhadores.

No quarto momento, tem-se o coroamento da política de repressão ao movimento operário que começou com a caça aos comunistas, se aprofundou com o desenvolvimento dos sindicatos-empresa - "cuja ideologia dominante é a sustentação da posição concorrencial do seu grupo" - culminando para o desenvolvimento do toyotismo, uma inovação com base nas transformações no processo de trabalho.

"Quer seja Ohno, Imai ou Ishikawa - todos autores que têm introduzido ou teorizado sobre o modelo japonês - estão de acordo sobre um ponto: os sindicatos por empresa japoneses são elementos essenciais de introdução e funcionamento dos métodos flexíveis e de envolvimento dos trabalhadores; outras formas de organização baseadas na solidariedade de classe teriam impedido as medidas patronais."

208 .

208 . Idem, ibidem, p. 24.

Esta constatação se prende ao fato amplamente comprovado de que a intensificação e a exploração do trabalho, determinadas pelas exigências de controle de qualidade e de crescimento contínuo da produtividade, que fazem a vantagem competitiva japonesa, não convivem com organizações pautadas pela defesa dos interesses dos trabalhadores. A empresa em geral precisa do sindicato, não somente para introduzir a nova organização do trabalho, mas, para fazê-lo funcionar, garantindo continuamente o envolvimento na nova organização e avaliando as medidas de cooptação e integração, cooperação e participação do trabalhador.

No Japão, as formas remanescentes de sindicatos continuam a existir segregados a um canto, como postos entre parênteses pela história, isto é, não são reconhecidos como interlocutores nas questões que envolvem os interesses dos trabalhadores, sendo, inclusive, discriminados pela direção do sindicato-empresa.²⁰⁹

Atualmente, a força de trabalho no Japão atinge valores em torno de 48,35 milhões de pessoas. Da camada superior dessa população, 10% dos assalariados das grandes empresas, têm emprego vitalício e aposentadoria aos 55 anos, acrescentando-se a essa estimativa um percentual em torno de 40% dos funcionários e operários médios do governo e de empresas menores. A imensa maioria de trabalhadores atua

²⁰⁹. Ver Analyse de secteur de la Commission automobile du Parti du travail de Belgique. In Dossier Tyotisme op. cit. ...

com contratos provisórios, sem proteção sindical ou legal, forçada a trabalhar de 50 a 100 horas suplementares, por mês, submetida a níveis baixíssimos de salário. Sendo a média diária de 10 a 11 horas de esforço contínuo no ritmo acelerado, imprimido pelo *andon* ou *management by stress*²¹⁰ .

"Há discriminação nas condições de trabalho tais como salários, horas de trabalho, vantagens diversas, entre os trabalhadores regulares, de uma parte, e os trabalhadores terceirizados, parciais, imigrantes, de outra. Estes últimos empregados são facilmente engajados e despedidos em função do ciclo de negócios." ²¹¹

Na década de oitenta, e para fazer face à crise, que começou com os desdobramentos dos choques do petróleo (1973 e 1978), desenvolve-se o processo de reorganização produtiva que se convencionou chamar como a nova racionalização capitalista²¹² . Trabalhadores são dispensados das indústrias pesadas e químicas, da construção naval e da metalurgia, enquanto são abertas novas oportunidades em

²¹⁰ . Takaichi, T. *Matériel de référence sur le toyotisme*, p. 3 a 6 e *Rapport sur le mouvement ouvrier au Japon*, p. 37 a 41, passim.

²¹¹ . Takaichi, T. op. cit. p. 38.

²¹² . Com a reestruturação produtiva, a partir da década de setenta, acentua-se o desemprego estrutural, sem que, no entanto, esta categoria atinja limites consideráveis, quando comparada às economias capitalistas contemporâneas. No entanto, a estrutura das subcontratantes, englobando desde os trabalhadores regulares até o trabalho familiar ou mesmo a existência de uma ampla camada de empregados temporários nas indústrias de maior porte, dificultam ou mascaram a real dimensão do desemprego no Japão. No livro de Satoshi Kamata: "Japão. A outra face do milagre", encontram-se pistas quanto a esse aspecto nebuloso das estatísticas sobre a utilização da força de trabalho.

setores de alta tecnologia - mercados da informática, indústria aeronáutica e indústria nuclear. A microeletrônica permite automatizar completa ou parcialmente, as indústrias pela introdução de robôs industriais, computadores pessoais.

" (...) Temos pouquíssimos operários nas fábricas, tanto que parecem funcionar sem trabalhadores. Mas, nesse mesmo tempo, um trabalho intensivo terrível é imposto aos trabalhadores, dia e noite. Há muitos acidentes nos locais de trabalho. Em 1990, 2.560 trabalhadores foram mortos no trabalho."

213

A exigência de consertar os robôs, sem parar a linha de produção, é causa de mortes dos operadores. O outro lado da racionalização é a extensão das jornadas noturnas para o trabalho feminino, permitida pela mesma legislação que discrimina o trabalhador imigrante, 3/4 dos quais expostos ao controle da polícia.

Há, concomitantemente, um movimento de autonomização dos trabalhadores estáveis em relação ao restante da força de trabalho, de burocratização sindical e de subordinação hierárquica dos sindicatos de militantes aos sindicatos-empresa.

²¹³ . Idem, ibidem, p. 4.

O sindicalismo de empresa é constituído pela parcela dos trabalhadores com estabilidade no emprego, sendo que a maioria são de trabalhadores regulares das grandes empresas e do serviço público, distribuídos por duas confederações. A primeira confederação (Rengo) tem oito milhões de filiados e a sua direção é composta por sociais-democratas da ala direita. A segunda confederação (Zenrorem), com 1,5 milhões de associados, está ligada ao Partido Comunista Japonês. Há ainda, o Conselho Nacional dos Sindicatos, que coordena as lutas comuns dos sindicatos. Não obstante a lei de ferro da hierarquia sindical, há, por outro lado, a questão, posta pelo Parlamento Japonês, da anexação pelo Partido Liberal Democrático - PLD (no poder desde sua formação em 1955) de todos os partidos da oposição. Em outras palavras, na empresa há uma tendência à centralização da gestão sindical, ligada a linha de decisão da empresa, o que corresponde ao centralismo do poder político.

O desafio para o movimento operário japonês torna-se, cada vez mais, o da construção, com base nas possibilidades atuais, de organizar um núcleo de comando central, capaz de articular associações sindicais "horizontalizadas" organizadas na imensa rede de empresas subcontratadas, das quais se constitui a estrutura industrial, mas, privilegiando a dimensão interprofissional. Um sindicato organizado dessa forma poderia agrupar trabalhadores permanentes, precários e desempregados. No entanto, um movimento sindical unificado seria o resultado de uma

atuação que, ao assumir as condições de existência do proletariado, pudesse reunir todos os elementos de um proletariado fragmentado, reestabelecendo o sentimento de "pertencimento de classe." ²¹⁴ Em outras palavras, a unificação do movimento operário caminhará à medida que questões como a melhoria das condições de trabalho, - diminuição na jornada de trabalho, fim do trabalho noturno, ampliação das garantias dos trabalhadores estáveis - estivessem articuladas com a melhoria das condições de vida do trabalhador no que se refere à participação nos ganhos de produtividade, moradia, lazer.

Se a história do movimento operário está atravessada por constantes obstáculos, impedindo a tomada de consciência do proletariado, enquanto classe, o capitalismo japonês escreve um capítulo à parte, dado o grau de repressão ostensiva com os quais tende a ser confrontado o menor movimento de organização dos trabalhadores, no Japão. Sempre que um grupo de trabalhadores tenta se reunir, a atuação da empresa é conhecida. A liderança é transferida para locais afastados, isolada dos outros operários e, enfim, demitida²¹⁵ do emprego.

²¹⁴ . As organizações sindicais "horizontalizadas", as quais A. Bihr menciona, a propósito do movimento sindical no Ocidente, encontram paralelo na estrutura de poder horizontalizada das empresas japonesas. Não obstante, as organizações sindicais de estrutura "horizontalizadas" são essencialmente diferentes do sindicato-de-empresa japonês, na medida em que resgata a possibilidade da solidariedade de classes. Por outro lado, essa formulação constata indiretamente, a inadequação do sindicato fordista, verticalizado, aos desenvolvimentos atuais. Ver. Bihr, A. "Du 'Grand Soir' a 'L'Alternative', op. cit.).

²¹⁵ . Conf. Entrevista de Satochi Kamata concedida a Helena Hirata "Outro lado do Modelo Japonês" pg. 148 a 155. No Japão não se demite trabalhadores regulares. Os métodos são os mais variados mas sempre esperam que o trabalhador descubra que a empresa não precisa mais deles. 1) o supervisor ou chefe-de-seção bate no ombro do trabalhador. 2) Mandam que o trabalhador vá procurar um "centro de desenvolvimento" que não existe. Ou, 3) Isolam o trabalhador, como no exemplo de "Hiroshi Morita,

Essa história acusa alguns acontecimentos dignos de nota: a greve dos mineiros, na década de sessenta, o movimento estudantil de 1968 e a luta contra o Tratado de Segurança nipo-americano. No entanto, não há registro na literatura especializada de uma única greve importante de dimensões nacionais, após 1953, mas, é generosa no relato de demissões, arbitrariedades e empobrecimento dos trabalhadores.

Muto Ichyio, reportando-se a uma declaração - de uma frente de sindicatos da grande indústria - relacionando crescimento estável, força de trabalho qualificada e abundante e "a atitude (correta) do sindicato", acrescenta o seguinte:

*"Uma associação da grande patronal como é a Federação de Organismos Econômicos, Keidaren, podia fazer facilmente sua esta declaração. Esta última não diz, por outro lado, nada dos milhões de trabalhadores japoneses, despedidos e super-explorados, desqualificados e humilhados e reduzidos ao desespero por planos de racionalização"*²¹⁶.

O que não significa que não há resistência, ou que o sindicato-empresa tenha unificado o movimento operário japonês, em torno da cooperação com o projeto da empresa.

dirigente de 40 anos da Sumitomo, obrigado por ter recusado a aposentadoria antecipada, a servir chá e olhar para fora da janela. Conf. "O Sol enganador" publicada na revista. Atenção, n. 2. São Paulo. 1996.

²¹⁶. Ichyio, M., op. cit. p. 51.

Por outro lado, a racionalização capitalista, junto com as outras práticas²¹⁷ patronais de controle da força de trabalho, tem, como consequência, a estagnação do movimento operário que já sob a predominância da cooperação de classes teve um momento de auge com as "Campanhas de Primavera" estacionando, depois, na década de setenta²¹⁸.

Kamata, cujo nome se inscreve na história do capitalismo japonês, como um de seus principais críticos, relata as tentativas de organização da resistência dos operários nas fábricas, por ocasião da "racionalização", da década de setenta, a qual redefiniu os setores de ponta para a acumulação capitalista - o mesmo movimento que resultou na informatização.

A tentativa de organização dos trabalhadores da construção naval para resistir à racionalização da década de setenta fez emergir as práticas patronais mais comuns no tratamento das questões que dizem respeito aos interesses dos trabalhadores. Entre estas, estão o fechamento das fábricas, as demissões em massa²¹⁹, as aposentadorias antecipadas, a suspensão do pagamento dos abonos mensais, a

²¹⁷. Ichio, narra a experiência de trabalho das operárias da Sony, jovens de 15 a 16 anos recém-saídas do meio rural que estudando na empresa, eram submetidas a uma disciplina bastante dura. Durante os três meses iniciais de contratação não podiam ver os pais e qualquer tentativa de união ou independência da "mãe" que era a supervisora do dormitório, era brutalmente reprimida.

²¹⁸. A última manifestação na Toyota e na Nissan foi mesmo as greves de 1950 e 1953, respectivamente. Porém, entre 1960 e 1975, desenvolveram-se as "Campanhas da Primavera" por melhorias salariais, as greves dos trabalhadores dos Correios e os ferroviários.

²¹⁹. Por demissões em massa entende-se principalmente os "expurgos vermelhos" nas suas várias fases, desde a década de 50 e o período correspondente à introdução da micro-eletrônica, na década de setenta.

supressão de uma parte das licenças remuneradas de fim de semana.

O sindicato-casa participa, junto com a empresa, tomando atitudes que vão da intimidação, sob a forma de advertência para os delegados das fábricas que apoiam os movimentos reivindicativos, até a ocupação da fábrica pela "polícia" do sindicato, proibindo a entrada de grevistas ou a sua permanência no local de trabalho²²⁰.

O patronato, atuando em bloco, bloqueia o funcionamento da empresa que convive com algum tipo de atuação organizada dos trabalhadores. As empresas principais deixam de fazer encomendas - no caso das terceirizadas - os bancos deixam de fazer empréstimos e o M.I.T.I. - órgão governamental definidor da política industrial - não inclui mais a empresa nas encomendas do governo ou nas estratégias de desenvolvimento industrial. Dessa forma a empresa fica sem capital de giro, sem mercados para os seus produtos, sem o apoio do governo.

"1950, 1959, 1979 ... O terceiro 'expurgo vermelho' do pós-guerra é bastante atual. É o primeiro 'mal do século' . Por um lado, a orientação para a adoção da informática, imposta pelo M.I.T.I., pelo banco Fuji e pela Denden Koscha, que detém a rede de comunicações de todo o país; por outro lado,

²²⁰. Conforme *Analyse de secteur de la Commission automobile du Parti du Travail de Belgique*, op. cit.

um sindicato operário que extrai a sua substância da colaboração com a racionalização e contribui astuciosamente para dismantelar a luta dos operários." 221

Dado esse quadro, que é um verdadeiro labirinto a enredar os trabalhadores, fica claro que os métodos japoneses de organização da produção, permitindo às empresas melhorar o desempenho, consistem, principalmente, em mudanças na organização do trabalho: operários polivalentes e multifuncionais, equipes de trabalho e o *management participatif*. Em outras palavras, fica claro que não se trata só de métodos e técnicas, mas, que pressupõem um tipo de relações sociais de trabalho na empresa e "uma divisão do trabalho social entre homens e mulheres na sociedade que permite aos homens uma atenção exclusiva ao trabalho profissional, cabendo, inteiramente, às mulheres a educação dos filhos, os cuidados domésticos e uma notável e generalizada descontinuidade na vida profissional." 222

O acesso a patamares superiores de inovação tecnológica, como parece ser o caso da Terceira Revolução Tecnológica, deslança com a reorganização do trabalho, propiciando liderança na competição entre empresas e entre países condutores das inovações. "A empresa precisa da

²²¹ . Kamata, S. *Japão: a outra face...* op. cit. p. 19.

²²² . Hirata, H. *Gestão da Qualidade...* op. cit. p. 168.

cooperação dos trabalhadores, pelo menos, enquanto o processo não se generaliza."²²³

As possibilidades de emergência de um novo padrão para o desenvolvimento capitalista exigem, portanto, um "trabalhador participativo" para com os objetivos da empresa e que deve colocar suas associações de classe a serviço do processo de mudança.

"O sindicato é um elemento essencial para a introdução do sistema e para seu funcionamento; uma batalha de classes se inicia sobre o tipo de sindicato que deveria ter os trabalhadores." ²²⁴

Essa "batalha de classes" não é um fenômeno recente das relações sociais no Japão. Não se restringe ao esforço do patronato para introduzir o toyotismo, mas, é uma tendência histórica que se expressa como uma vontade obstinada de aniquilar as associações de trabalhadores e de transformar o país numa potência econômica mundial, manifestada desde a dissolução do shogunato.²²⁵ A mesma tendência que forja os elementos culturais, historicamente construídos e atribuídos à especificidade japonesa.

No prosseguimento da constituição capitalista no Japão, constata-se uma confluência histórica entre o aniquilamento do sindicato baseado na solidariedade de

²²³ . Gounet, T. *Luttes concurrentielles...* op. cit. 38.

²²⁴ . Idem, *Luttes de classes...* op cit, p. 7.

²²⁵ . Idem, *ibidem*, p. 8.

classes, o rápido crescimento da produção capitalista, o desenvolvimento do toyotismo e a imposição do sindicato-casa. O patronato não somente aniquila uma forma de organização dos trabalhadores, construída por um longo processo histórico de lutas e resistência o qual custou a vida de milhares de trabalhadores, mas, ao mesmo tempo, determina, a forma de sindicato favorável aos objetivos da empresa, que se põe como ponte para viabilizar a "cooperação" entre os trabalhadores e entre estes e as empresas. Para isso, não basta ser um sindicato cooperativo, tem que ajudar a implantar e a fazer funcionar o novo sistema. O sindicato se torna, também, momento de passagem obrigatório para a formação dos quadros diretivos da empresa.

Esse mapa das características principais do movimento operário japonês procura demonstrar que, se a introdução do Toyotismo foi fundamental para mudar os termos da luta de classes, também é igualmente verdade que o toyotismo só pôde se desenvolver após a derrota da sindicalismo combativo, portanto, o toyotismo e o sindicato-casa estão intrínsecamente relacionados, operando no sentido da busca da construção da obediência do trabalhador. As principais características do movimento operário japonês demonstram que a introdução do Toyotismo foi fundamental para mudar os termos da luta de classes.

CONCLUSÃO

Ao longo dos três capítulos que formam o presente estudo, procuramos mostrar a confluência histórica entre o processo de efetivação de um regime de produção de inspiração capitalista, no Japão recente, e a constituição dos elementos que configuram a construção da obediência da classe-que-vive-do-trabalho, naquele país.

Entendemos o toyotismo, como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho no Japão, consolidaram-se, a partir do pós-guerra, cujos elementos constitutivos básicos são dados pela produção flexível de pequenos lotes variados, comandada pela demanda, que determina o crescimento do fluxo da produção. A flexibilidade da produção puxa a flexibilidade da organização do trabalho, incorporando a reagregação das tarefas, o trabalho em equipe, frente a um sistema de máquinas automatizadas. Caracteriza-se, ainda, por uma estrutura centralizada de comando e controle, articulada com uma rede horizontalizada e hierarquizada de várias empresas menores sub-contratadas.

De acordo com Benjamin Coriat, são quatro as fases que conduziram à introdução do toyotismo. A primeira, com o aproveitamento da experiência da indústria têxtil, levou a que o trabalhador na indústria automobilística operasse

várias máquinas. Na segunda, a empresa, pressionada pela crise financeira, deveria atender a produção, sem engajar trabalhadores, iniciadas as operações em que um trabalhador opera várias máquinas. A terceira, a importação dos métodos de gestão de estoques dos supermercados americanos, que, ampliado para a produção, propiciou a produção enxuta, no tempo justo, dando origem ao **kanban** e ao **andon**, instrumentos que permitem a produção **just-in-time**, sem estoques. A quarta fase, a partir de 1962, promove a generalização do **kanban**, por toda a linha de produção, para as subcontratadas, tornando a empresa mais competitiva e impondo uma nova organização do trabalho como padrão para a empresa japonesa.

Entretanto, não se trata da gênese de um novo modo de organização societária, mas, antes, a reorganização do processo de trabalho voltado para a produção de mercadorias, sob condições capitalista, ou, de um processo de produção de valores. Como disse Ricardo Antunes:

"(...) a diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização de capital" (Antunes, 1995:33)

As características constitutivas do mercado interno japonês apresentam condições restritivas para a produção, um movimento operário combativo e uma indústria

automobilística comparativamente limitada²²⁶. O movimento sindical foi sistematicamente deslocado da empresa, através de "expurgos" de trabalhadores comunistas ou militantes. O movimento sindical se afastou dos trabalhadores da base, e o sindicato passa a expressar, apenas, o conjunto dos trabalhadores regulares, formando o **sindicato-de-empresa**. A solidariedade de classe, também, se deslocou e o ideário do universo patronal, condensado na expressão "proteger a nossa empresa para defender a vida!...", passou a identificar a organização sindical própria do toyotismo. Com o apoio do sindicato assegurado a empresa capitalista japonesa, particularmente a Toyota, pode trilhar de forma exitosa a sua trajetória de valorização de capital.

Acrescenta-se, como características do toyotismo, o salário por antiguidade, o emprego vitalício, a aposentadoria aos 55 anos, o trabalho temporário - parcial, precário -, os círculos de controle de qualidade - CCQs, os trabalhadores permanentes, os temporários, o trabalho familiar, feminino. Uma estrutura hierarquizada das empresas, dos trabalhadores e dos sindicatos, que se organiza a partir do prolongamento das jornadas de trabalho, do acréscimo das horas extras, do número mínimo de trabalhadores regulares, superqualificados.²²⁷

²²⁶ . Coriat, op. cit., p. 31 e 35. Em 1955, a produção da indústria automobilística japonesa era de 69 mil unidades, enquanto, a dos Estados Unidos era de 9,2 milhões. A Alemanha e a França produziam, respectivamente, 909 mil e 725 mil.

²²⁷ . Watanabe, B. op. cit. p. 5. A empresa investe muito em treinamento, participação e sugestões para melhorar a produtividade.

O padrão flexível, característico do toyotismo se completa com uma relação salarial flexível e individualizada, a qual, junto com a modalidade de sindicato-de- empresa, garante a "participação" do trabalhador na performance concorrencial da empresa, simultaneamente, reforçando a reiteração das condições de reprodução desse sistema.

A combinação desses elementos apresenta como resultado mais direto do toyotismo, o crescimento da produtividade, a melhoria da qualidade, maior economia de tempo e movimento, dada pela eliminação das porosidades e, principalmente, maior controle sobre os operários, além da intensificação da exploração do trabalho. Essas mudanças, adaptações ou cópias, na organização do processo de trabalho, que configuram o toyotismo, vivenciadas pelo operariado industrial, acarretaram mudanças na classe-que-vive-do-trabalho.

A constituição histórica da formação social japonesa é determinada por um padrão de acumulação do capital altamente centralizado e concentrado, expresso, na primeira fase do desenvolvimento, pela estrutura do **zaibatsu**, pelo Estado Imperial Japonês e pelo capital monopolístico de estado e pela política imperialista.

O processo de acumulação, no período de passagem para industrialização, baseava-se na pequena propriedade camponesa, na produção da seda, e do arroz e na indústria têxtil, além das pilhagens coloniais. O Japão, país a

ingressar, tardiamente, na via capitalista, através de uma "revolução burguesa pelo alto", tem, também, uma classe capitalista que se constituiu à sombra do imperador Meiji, recebendo do Estado os incentivos e a proteção necessária para construir verdadeiros impérios²²⁸ .

Por outro lado, a força de trabalho, na maioria composta por famílias camponesas, trabalhadores em atividades primárias e operários da indústria têxtil. O processo de trabalho estava subordinado à extração de mais valia absoluta. A política industrial orienta-se para a militarização e para a consolidação burocrática do Estado burguês. A política externa esta focalizada sobre a fase de conquistas coloniais.

Com o desenvolvimento da industrialização a composição da força de trabalho vai se alterar, diversifica-se o complexo industrial ao tempo em que são introduzidas as indústrias automobilística e elétrica.

Depois da Segunda Guerra, os **zaibatsus** são desmembrados e, posteriormente, novamente incorporados, iniciando a fase dos grandes "trusts integrados", complexificando a estrutura industrial e aprofundando e formando os grandes conglomerados. A estrutura de organização industrial se compõe de uma rede horizontalizada de empresas hierarquicamente articuladas. Neste período, são criadas ou desenvolvidas as grandes siderúrgicas, a

²²⁸ . Moore, Jr., B., *As origens Sociais da Ditadura e da Democracia*, Livraria Martins fontes, 1977, constitui uma referência necessária para uma compreensão da transição japonesa.

indústria naval e a indústria automobilística posiciona-se entre as dez grandes empresas, entre elas a Nissan e a Toyota. As empresas refletem na sua organização interna essa organização mais geral da estrutura produtiva e sua determinação social em que predomina estratégias de combinação de extração de mais-valia absoluta sob o *predomínio da mais valia relativa*. Cada mundo da empresa vai refletir, a seu modo, uma configuração particular orientada para a coação, coerção e submissão do trabalhador, que acoplada ao CCQ, a partir da década de setenta, fomenta as condições do consenso e da participação do trabalhador

" A subsunção do ideário do trabalhador àquele vinculado pelo capital, a sujeição do ser que trabalha ao "espírito" Toyota, à família "Toyota", é de muito maior intensidade, é qualitativamente distinta daquela existente na era do fordismo. Esta era movida centralmente por uma lógica mais despótica; aquela, a do toyotismo é mais consensual, mais envolvente, mais participativa, em verdade mais manipulatória" (Antunes, 1995:34).

Essa estrutura industrial hierarquizada, quando referida à formação social e histórica japonesa, explicita as várias formas de inserção da força de trabalho, distinguindo os trabalhadores regulares, dos outros trabalhadores temporários, parciais, precários e do trabalho familiar. Há os trabalhadores superqualificados, os quais ficam no comando e no controle da produção, os jovens recém-graduados e os trabalhadores de

formação mediana, recém saídos da escola secundária, formando o núcleo dos trabalhadores regulares das grandes empresas; os trabalhadores temporários, um contingente movente, formado por pequenos sitiantes, por trabalhadores que só temporariamente conseguem emprego; os trabalhadores em tempo parcial - na maioria mulheres de famílias pobres que ganham salários parciais por jornadas completas, ou que trabalham em casa montando componentes para os produtos industriais.

O toyotismo, na sua forma mais pura, é excludente das mulheres, dos operários temporários e com vínculos precários e dos trabalhadores das fábricas subcontratantes. A principal característica a ligar essas diversas categorias de trabalhadores é a precariedade do emprego e da remuneração.

As alterações no universo da produção, alteraram a forma de ser do trabalho, acarretando mudanças no universo da consciência, da subjetividade do trabalho, das suas formas de representação.²²⁹

O processo de constituição do toyotismo tem como elemento fundamental a imposição do tipo de sindicato que os trabalhadores devem ter. A forma sindical compatível com o toyotismo foi gestada na confluência dos acontecimentos que marcaram o movimento operário, no longo período histórico do desenvolvimento industrial, principalmente, no período

²²⁹ . Quanto às questões referentes à subjetividade da classe trabalhadora, neste trabalho, apenas, pudemos indicar. Entretanto, a preocupação com o tema deverá orientar futuros trabalhos de pesquisa.

crítico do imediato pós-guerra. Na processualidade de definição do sindicato-de-empresa, duas greves, contra processos de demissão em massa foram decisivas, a da Toyota (1950) e a da Nissan (1953). A greve da Toyota foi a primeira derrota do sindicalismo combativo japonês. Depois, na greve da Nissan, derrotada após 55 dias de paralisação, o patronato japonês personificado em Kawamata, demonstrou toda a capacidade de força, coação e mistificação de toda a ordem de que é capaz uma classe no poder: o patronato recorreu desde o lockout, às ligações com a Iakuza para desmobilizar a greve. Promove-se, também, por dentro do movimento sindical, ações no sentido de minar a resistência dos trabalhadores, e levar à filiação ao segundo sindicato, fundado com a ajuda da direção patronal, sob uma plataforma de harmonização de interesses, mas, tendencialmente, orientado para a luta pelo projeto concorrencial da empresa.

O toyotismo não se efetiva sem despertar a resistência operária que assume formas concretas as mais diversas. Em termos mais gerais, conquanto o sindicato de empresa seja a forma predominante e aceita pelo patronato, os sindicatos de inspiração classista continuam a existir, formando pólos de resistência a serem considerados. Por outro lado, mesmo diante dos modestos saldos contabilizados, há registros de experiências apontando para o *turn over* como uma forma de resistência pessoal e individual, além de momentos de reação na forma de movimentos organizados contrários à elevação do

ritmo de trabalho no interior das fábricas. O recurso aos tribunais, com ganho de causa para os trabalhadores, também estão presentes em momentos de constituição de ações defensivas opondo-se aos processos de privatização.

O que significa, num quadro de construção da obediência, uma possibilidade real de oposição e rebeldia, por parte dos trabalhadores no Japão.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, P. *Alcances y Limitaciones de la Acción Sindical*, in *Economía y Política en la Acción Sindical* (vários autores), Cuadernos de Passado y Presente, 44, Siglo XXI, Mexico, 2a Edição, 1988.
- ANNUNZIATO, F. *Il Fordismo nella Critica di Gramsci e nella Realtà Stadunitense Contemporanea*. Critica Marxista, n. 6, 1989, Roma.
- ANTUNES, R. L. C. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*, São Paulo-SP, Cortez Editora, 1995.
- _____. *Rebeldia do Trabalho (o confronto operário no ABC Paulista: as greves de 1978 - 80)*, São Paulo, Editora Ensaio, 1988.
- _____. *Classe Operária, Sindicatos e Partido no Brasil - da revolução de 30 até a aliança nacional libertadora*. São Paulo, Cortez editora/Editora Ensaio, 2a. Edição, 1988.
- AOKI, M. *A New Paradigm of Work Organization and Coordination? Lessons from Japanese experience*. in Marglin, S and Schor, J. (de.) *The Golden Age of Capitalism - Reinterpreting the Postwar Experience*. Oxford, Claredon Press, 1991, p 267-293).
- _____. *Economie Japonaise. Information, Motivations et Marchandages*. Paris, Ed. Economica, 1991.
- BERTINOTTE, F. *Siclo pós-fordista e integrazione operaria*, in *Critica Marxista*, 1992, Roma.
- BIHR, A. *Le Proletariat dans tous ses eclats*, Le Monde Diplomatique.
- _____. *Du "Grand soir" L'Alternative - Le mouvement ouvrier Européen en Crise*. Paris, Les Editions Ouvrieres, 1991.
- BRULIN, G. *Vers un Nouveau Modèle Suédois?*
- CLERC, D. e LIPIETZ, A. e BUISSON, J. *La Crise*. Paris, Syros, 2a. Edição, 1983.
- CORIAT, B. *A Revolução dos Robôs*. São Paulo, Editora Busca Vida, 1989.
- _____. *Pensar pelo Averso - O modelo Japonês de Trabalho e Organização*. Rio de Janeiro, UFRJ-Editora, 1994.
- _____. *L'Atelier et le Chronomètre. Essai sur le Taylorisme, et le Fordisme et la Production de masse*. Christian Bourgois éditeur, 1979.
- _____. *Globalización de Economía y Dimensiones Macroeconómicas de la Competitividad*. Seminário

- Intensivo de Investigaciones, Programa de Investigación Económicas sobre Texnologia, Paris, 1994.
- CLARK, S. *Crise do Fordismo ou Crise da Social Democracia*. São Paulo, CEDEC, Lua Nova n. 24.
- FREEMAN, R. *Pueden Sobrevivir los Sindicatos de la Sociedad Post-Industrial?*. dez;/1986 (xerox)
- FREYSSINET, M. *Volvo - Uddevalla, Analyseur du Fordisme et du Toyotisme* - Article publié dans le Actes du GERPISA, n. 9, mar. 94, "Volvo-Uddevalla, questions ouvertes par une usine fermée".
- _____, J. (org.), et. alli. *Syndicats D'Europe*, in le Mouvement sociale, n. 162, Editions ouvrières, jan/mar, 1993.
- GORZ, A. *Pourquoi la Societé Salariale a Besoin de Nouveaux Valets*. Le Monde Diplomatique, jun/1990.
- _____. *Adeus ao Proletariado*. Rio de Janeiro, Forense, 1982.
- GOUNET, T. *O toyotismo e as Novas Técnicas de Exploração na empresa Capitalista*. in Debate Sindical n. 10, 1992, São Paulo.
- _____. *La Lutte de Classes qui a permis L'Introduction du Toyotisme*. in Dossier Toyotisme, Etudes Marxistes, n. 14, maio de 1992, Belgique.
- _____. *Penser à l'anvers ... le capitalisme*. Dossier Toyotisme, Etudes Marxistes, Belgique, n. 14 maio, 1992.
- _____. *Luttes Concurrentielles et stratégies d'Accumulation dans l'Industrie automobile*. in Etudes Marxistes, Belgique, n. 10, maio, 1991.
- GRAMSCI, A. *Antologia*. Espanha, Siglo XXI Editores, 3a. edição, 1977.
- _____. *Americanismo e Fordismo*. in Maquiavel, a Política e o Estado Moderno. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1976.
- HELLER, A. *A Teoria de las Necesidades en Marx*. Barcelona, De. Península.
- HARVEY, D. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo, Edições Loyola, 1992.
- HIRATA, H. et alii *Alternativas Sueca, Italiana e Japonesa ao Paradigma Fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. in Cadernos Codeplan - Gestão de Qualidade: Tecnologia e Participação. Brasília, 1992.
- _____. (org.) *Sobre o Modelo japonês*. São Paulo, Edusp, 1994.
- _____. *O Outro Lado do Modelo Japonês (Entrevista com Satoshi Kamata)*. in Novos Estudos CEBRAP, n. 29. mar/1991.

-
- Trabalho e Educação. Texto mimeografado apresentado na 44a. Reunião Anual da SBPC, maio de 1992.
- ISHIO, M. Toyotismo - lucha de clases e innovacion tecnologica en Japon. Cahiers d'étude et de recherche, n. 5, 1987. Institut de Recherche et de Formation, Paris - France.
- KAMATA, S. Japan in Passing Lane. New York, Pantheon Books, 1983.
-
- A outra face do milagre. São Paulo, De. Brasiliense, 1985.
- KURZ, R. O Retorno de potenkin. São Paulo, Paz e Terra, 1994.
-
- O colapso da Modernização - da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial. São Paulo, Paz e Terra, 1992.
- LÊNIN, I. Imperialismo, Fase Superior do Capitalismo. São Paulo, Global editora, 1979.
- LIPIETZ, A. Audácia - uma alternativa para o século 21. São paulo, Nobel, 1994.
- LOJKINE, J. A classe Operária em Mutações. São Paulo, Editora Oficina de Livros, 1990.
- MANDEL, E. Marx, la Crise Actuelle et L'avenir du travail Human. in Quatrième Internationale, n. 20, maio de 1986.
- MARGLIN, S. Origem e funções do parcelamento das tarefas (para que servem os padrões?). in Gorz, A. (org.) Crítica da Divisão do Trabalho, São Paulo, Martins Fontes, 1980.
-
- A Crise do Capital - os Fatos e Sua Interpretação Marxista. São Paulo, Ensaio/Ed.Unicamp, 1990.
- MARX, K. O Capital. São Paulo, Abril Cultural, 1983, vol I.
-
- Elementos Fundamentais para la Crítica de la Economía Política (GRUNDRISSE). México, Siglo Xxi de.
-
- Manuscritos Economicos Filosóficos - Primeiro Manuscrito (parte final). in Marx/Engels, História. Fernandes, F. (org.). São Paulo, ed. Ática, 1983.
- MESZÁROS, I. Consciência de Classe Contingente y Necesária. in Meszáros, I. (org.) Aspectos de la História y la Conciência de Classe. UNAM, Série Estudios 32, México, 1973
-
- The Division of Labour and the post-Capitalist State. in Monthly Review, july-august, 1987, vol 39, 3.
-
- Poder Público e Dissidência nas Sociedades Pós-Revolucionárias. in Revista Ensaio, n. 14, São Paulo.

- _____. *Produção Destrutiva e Estado Capitalista*. São paulo, Editora Ensaio, 1989.
- MOORE, B. *As Origens Sociais da Ditadura e da Democracia*. São Paulo, Martins Fontes, 1983.
- MURRAY, F. *The Descentralization of Production - The Decline of the Mass Collective Worker?* in *Capital and Class*, n. 19, 1983, London.
- OFFE, C. *Trabalho e Sociedade*. Rio de Janeiro, De. Tempo Brasileiro, 1989.
- PIGNON, D. E QUERZOLA, J. *Ditadura e democracia na produção*. in Gorz, A. (org.) *Crítica da Divisão do Trabalho*. São paulo, Martins Fontes, 1980
- SCHAFF, A. *A Sociedade Informática*. São Paulo, Editora Unesp/Ed. Brasiliense, 1990.
- SAUTTER, C. *Le Japon face à l'Insécurité Économique des annés 1980*. in *Revue Française de Gestion*, n. 27-28, set-out, 1980.
- TAVARES, M.C. *Ajuste e Reestruturação nos Países Centrais: a Modernização Conservadora*. in *Economia e Sociedade*, IE/UNICAMP, 1992.
- VELOSO, J.P.R. e RODRIGUES, L.M. (org.) *O Futuro do Sindicalismo*. São Paulo, Nobel de. 1992.
- WATANABE, B. *Karoshi, made in Japan*. São paulo, Quinzena, n. 167, CPV, 15 de agosto de 1993.
- WOOD, S. *Le Modèle Japonais: Posfordisme ou Japonisation du Fordisme?* in *Vers un Nouveau Modele Productif?* Syros/Alternative, 1993, Paris-France.