

# O espírito do toyotismo - reestruturação produtiva e “captura” da subjetividade do trabalho no capitalismo global

Giovanni Alves

O toyotismo é a “ideologia orgânica” do novo complexo de reestruturação produtiva do capital que encontra nas novas tecnologias da informação e comunicação e no sócio-metabolismo da barbárie, a materialidade sócio-técnica (e psicossocial) adequada à nova produção de mercadorias. Existe uma intensa sinergia entre inovações organizacionais, inovações tecnológicas e inovações sócio-metabólicas, constituindo o novo empreendimento capitalista que coloca novos elementos para a luta de classes no século XXI. Esta é a marca da “cooperação complexa” da nova produção do capital.

Ao tratarmos do toyotismo iremos nos concentrar em expor seus protocolos técnico-organizacionais que são traduzidos em valores e regras de gestão do trabalho vivo nas grandes empresas e que atingem hoje os mais diversos empreendimentos capitalistas, seja da indústria ou dos serviços (inclusive na administração pública). Na verdade, todo empreendimento capitalista tende hoje a ser coagido pela concorrência a adotar procedimentos técnico-organizacionais oriundos da matriz ideológico-valorativa toyotista. Os valores e dispositivos organizacionais do Sistema Toyota de Produção ou toyotismo tornaram-se *sensu comum* da gestão do capital. Por exemplo, mesmo não participando da criação de valor, organizações de serviços e de administração pública (inclusive da instância sócio-reprodutivas) tendem a incorporar valores do neoprodutivismo toyotista<sup>1</sup>. Em primeiro lugar, iremos desenvolver uma reflexão sobre o significado do conceito de toyotismo, buscando elaborar uma caracterização que consiga ir além da concepção restrita de toyotismo (ou seja, tratá-lo meramente como “modelo japonês”). Iremos expor sua filosofia de produção e recuperar, de modo breve, sua gênese histórica e significado ontológico para a nova etapa da produção de mercadorias. Nosso interesse é salientar que o pressuposto essencial do novo modelo de gestão da produção capitalista é a “captura” da subjetividade do trabalho vivo. Mais do que o fordismo-taylorismo, o toyotismo tem necessidade de *envolvimento* dos operários e empregados nos procedimentos técnico-organizacionais da produção de mercadorias.

---

CONFLUÊNCIAS - REVISTA INTERDISCIPLINAR DE SOCIOLOGIA E DIREITO, VOL. 10, Nº 1, 2008- PP. 9 A 121.

## 1. O ESPÍRITO DO TOYOTISMO

Em primeiro lugar, utilizamos o conceito de toyotismo num sentido preciso e numa perspectiva mais ampla que a maioria dos analistas sociais e sociólogos do trabalho costumam fazê-lo. Reconstituiremos o *conceito*, procurando torná-lo mais adequado à apreensão de processos sociais (e ideológicos) universais que atingem a produção do capital, principalmente nas últimas décadas do século XX. Deste modo, diremos que o toyotismo não é meramente “modelo japonês” ou “Sistema Toyota de Produção”. É claro que a filosofia do toyotismo tem sua *gênese histórica* no Japão, elaborada pelos engenheiros da Toyota. Seus princípios de gestão da produção e do trabalho vivo, entretanto, disseminaram-se pelas mais diversas técnicas de administração flexível do capital. É possível encontrar hoje princípios do Sistema Toyota de Produção nos mais diversos manuais de auto-ajuda empresarial. No decorrer da década de 1980, o toyotismo apareceu na concepção de *lean production*, tendo sido adotado por várias empresas dos mais diversos ramos de produção capitalista.

As inovações organizacionais do novo complexo de reestruturação produtiva estão impregnadas do espírito do toyotismo. É por isso que iremos partir da filosofia do Sistema Toyota de Produção, tratada de modo sistemático pelo seu criador Taiichi Ohno (1912-1990), cujo livro “O Sistema Toyota de Produção – Além da produção em Larga Escala”, com primeira edição no Japão de 1978 (com edições nos EUA, de 1988 e, na França, em 1989) é o ponto de partida de um complexo ideológico-moral que irá determinar a gestão da produção e a gestão do trabalho no capitalismo global.

Em seu livro, Taiichi Ohno prevê a capacidade de universalização dos princípios do Sistema Toyota de Produção e sua transferibilidade para o mundo do capital. Disse ele: “O Sistema Toyota de Produção, com seus dois pilares defendendo a absoluta eliminação do desperdício, surgiu no Japão por necessidade. Hoje numa época de lento crescimento econômico no mundo inteiro, este sistema de produção representa um conceito em administração que funcionará para qualquer tipo de negócio.” (Ohno, 1997:123). Na medida em que o Sistema Toyota de produção se dissemina pelo mundo do capital, adaptando-se (e intervindo) no cenário do seu novo sócio-metabolismo, ele torna-se toyotismo ou novo modelo de produção flexível.

Ao escrever “Toyota seisan hōshiki” (título original em japonês do livro “O Sistema Toyota de Produção – Além da produção em Larga Escala”), Taiichi Ohno expõe com minúcias, o coerente conjunto de técnicas do Sistema Toyota de Produção. Ohno não escreve um manual técnico de engenharia de produção, mas sim, um livro de divulgação da filosofia do Sistema Toyota de Produção. Ele visa a esclarecer para o público em geral princípios e conceitos do novo sistema de produção flexível de mercadorias. Utilizando uma linguagem clara, apela para o bom senso e

recorre muitas vezes a analogias no estilo da cultura japonesa. Por exemplo, é comum Ohno fazer analogia entre o trabalho na indústria moderna e os esportes competitivos em equipe. Para ele, o trabalho na manufatura é um jogo em equipe: "Os esportes nos dão muitas indicações úteis". Na verdade, o trabalho em equipe é essencial para o Sistema Toyota de Produção. Por isso, Ohno chega a fazer a analogia entre o "just-in-time" (ou o trabalho de uma equipe envolvida em atingir um objetivo preestabelecido) e um time de beisebol: "Na manufatura a equipe de produção que tenha dominado o sistema just-in-time é exatamente como um time de beisebol que joga bem em equipe." (Ohno, 1997:125). Outra analogia feita por Ohno é entre o trabalho de manufatura e a corrida com revezamento:

*O local de trabalho é como uma corrida com revezamento – existe sempre uma área de onde se pode passar o bastão. Se ele é passado corretamente, o tempo total final pode ser melhor do que os tempos individuais dos quatro corredores. Em uma raia de natação, um nadador não pode mergulhar antes que a mão do nadador anterior toque a parede. Na pista no entanto, as regras são diferentes e um corredor mais veloz pode compensar um outro mais lento. (Ohno, 1997:126)*

E mais adiante, acrescenta: "Acho que o mais importante ponto em comum entre os esportes e o trabalho é a contínua necessidade de praticar e treinar. É fácil compreender a teoria com a mente; o problema é lembrá-lo com o corpo. A meta é conhecer e fazer instintivamente. Ter o espírito para agüentar o treinamento constitui o primeiro passo na estrada que leva à vitória." (Ohno, 1997:126).

A analogia que Ohno faz entre trabalho e jogo em equipe é deveras sugestiva, tendo em vista que expõe uma dimensão essencial do espírito do toyotismo (que não havia no fordismo-taylorismo): a imprescindibilidade do *engajamento* moral-intelectual dos operários e empregados na produção do capital (o que implica a necessidade da "captura" da subjetividade do trabalho vivo pelos ditames da produção de mercadorias). O toyotismo mobiliza a subjetividade, isto é, corpo e mente. Convém notar que esta implicação subjetiva do toyotismo entre corpo e mente é peculiaríssima. Como nos diz Ohno, o importante é "*lembrar com o corpo*" ou "*conhecer e fazer instintivamente*" (o grifo é nosso). Deste modo, o espírito do toyotismo implica não apenas a mobilização total da mente (diz ele que "é fácil compreender a teoria com a mente"), mas a mobilização total do corpo e da mente. Não apenas conhecer e fazer, mas conhecer e fazer *instintivamente*.

É curioso que, ao tratar do trabalho operário, Ohno utiliza analogias com esportes competitivos em equipe (beisebol ou corrida com revezamento), mas, ao expor as façanhas de "dois personagens extraordinários", Toyoda Sakiichi e Toyoda Kiichiro, fundadores da Toyota Motor Company, fale-nos da "visão de um jogador de xadrez". Assim, no caso do capitalista individual

(ou gestor do capital), Ohno tende a fazer analogia da sua atividade de empreendedor capitalista com esportes competitivos individuais, como o jogo de xadrez (ou ainda as lutas de sumô e de judô). Diz ele que no Japão, “nós não ‘competimos’ nestas atividades [esportes competitivos individuais] e sim ‘procuramos o caminho e o estudamos’ com devoção.” (Ohno, 1997:131). O que significa que o capitalista (como um artesão individual), “procura o caminho [da redução dos custos e da eficiência visando maior lucratividade – GA] e o estuda” com devoção. A obsessão do empreendedor capitalista pela inovação organizacional da produção do capital visando à eficiência do seu negócio é colocada por Ohno como sendo a atitude de um enxadrista que estuda com devoção seu jogo: “Encontrar um assunto para pensar, olhar fixamente para um objeto até que praticamente um furo o atravesse, e encontrar a sua natureza essencial.” E conclui ele: “Foi assim que Toyoda Sakichi se inspirou e investigou os fatos.” (Ohno, 1997:121).

Em vista disso, é que Benjamin Coriat irá salientar que o toyotismo é “administração pelos olhos” (Coriat, 1994:85). Mas não apenas no sentido de que, como observa Ohno, com a introdução do Sistema Toyota de produção, o desperdício pode ser identificado imediatamente e especificamente, isto é, torna-se visível; mas que, o olhar fixo do capital para o trabalho vivo é tão persistente e intenso que “praticamente um furo o atravessa” (o que significa a “captura” da subjetividade do trabalho vivo).

O livro “O Sistema Toyota de Produção – Além da produção em Larga Escala” de Taiichi Ohno é quase um pequeno compêndio de auto-ajuda da nova produção manufatureira. O objetivo de Ohno era tornar o toyotismo um “senso comum” da produção de valor, buscando traduzir, por sua filosofia de produção, materializada em dispositivos técnico-organizacionais, as necessidades orgânicas da produção do capital em sua etapa de crise estrutural. Ao ler o livro de Taiichi Ohno, sob a forma de tradução, primeiro em inglês (1988) e depois em francês (1989), Benjamin Coriat encontrou, segundo ele, a chave para compreender o Japão moderno. Ele descreve o impacto que o pequeno livro de Ohno lhe proporcionou: “Eu me via então 15 anos atrás, quando pela primeira vez li os mestres norte-americanos Taylor e Ford. A impressão e o choque foram da mesma natureza. Eu tive o sentimento de ler enfim e, praticamente em todas as letras, o que há vários anos buscava compreender. A partir de Ohno, da codificação que ele fazia de si mesmo, de sua experiência, pouco a pouco eu me esforcei para reconstruir e juntar todos os pedaços de “japonesices” que havia pacientemente acumulado. Pareceu-me que o que Ohno tinha a dizer era de tão considerável importância que convinha tentar fazer com que ele fosse ouvido também por outros.” (Coriat, 1994:87).

Foi a partir deste choque que Coriat iria escrever *Penser à l'envers: Travail et organisation dans l'entreprise japonaise* (publicado na França, em 1991). Nesse livro ele mostra que as descobertas de Ohno e de outros teóricos japoneses devem ser analisadas “como um conjunto de inovações

organizacionais, cuja importância e alcance é em tudo comparável às que foram em seu tempo introduzidas por Taylor e Ford”. Segundo Coriat, essas inovações, que incidem tanto sobre a organização do trabalho e da gestão de produção, quanto sobre a gestão de recursos humanos, “criam entre si ligações de coerência, dinâmica, que constituem um verdadeiro sistema.” Em seu livro, Coriat busca expor o Ohnismo, como ele denomina o Sistema Toyota de Produção, enquanto revolução conjunta de gestão de produção e do trabalho (Coriat, 1994:87).

Entretanto, o que Taiichi Ohno expôs com leveza e clareza é o conjunto de experiências inovadoras que vários teóricos japoneses da engenharia de produção, desde o pós-guerra, desenvolveram em busca de uma resposta aos impasses da indústria no Japão. Em torno da Toyota Motor Company, sob a direção de Toyoda Kiichiro, Taiichi Ohno conseguiu elaborar os *princípios* e a *filosofia* de um sistema de produção para além da produção em massa. Ohno conseguiu traduzir em sua filosofia de produção, as necessidades do novo regime de acumulação que surge a partir da crise de superprodução do capital. Tanto que o Capítulo I do livro de Ohno se intitula “Começando da Necessidade” e assinala: “O crescimento econômico lento amedronta” (Ohno, 1997:120).

Embora o Sistema Toyota de Produção, exposto por Ohno, contenha inovações organizacionais cuja importância e alcance são inegavelmente comparáveis às de Taylor e Ford, como sugere Coriat, sua grandeza (e inclusive originalidade) é limitada. Não podemos compará-lo à filosofia do fordismo que inspirou a produção em massa na primeira metade do século XX. Na verdade, o próprio Ohno busca em Ford a inspiração do toyotismo e tenta resgatar, por exemplo, no Capítulo 5, “a verdadeira intenção de Ford”. Além disso, a rigor, o toyotismo, como o fordismo-taylorismo, constitui a linha de continuidade do processo de racionalização do trabalho no século XX.

Em seu livro “Da Grande Noite à Alternativa” (de 1991), Alain Bihh, ao tratar da nova ordem produtiva, sem fazer referência direta ao espírito do toyotismo, caracteriza o novo empreendimento capitalista baseado na *produção difusa*, *produção fluida* e *produção flexível*. Para ele, são todos os elementos constituídos pela nova morfologia técnico-organizacional da fábrica toyotista.

A *produção difusa* é o que o toyotismo irá salientar por meio da constituição das redes de colaboradores, ampliando a terceirização e as redes de subcontratação. O espírito do toyotismo impulsiona o aumento da utilização da terceirização e do trabalho por encomenda, ou ainda, das formas marginais de trabalho: trabalho em domicílio, trabalho clandestino. Enfim, a “externalização” de uma parte do pessoal realiza-se por meio do apelo à mão-de-obra temporária (o que Vasapollo irá denominar “trabalho atípico”) (Vasapollo, 2005:45; Antunes, 1999:67; Gounet, 1999:45). Ora, a fábrica toyotista é uma fábrica enxuta. É a *lean production* que explica

o processo de desconcentração e até mesmo desaglomeração das grandes unidades produtivas, da descentralização de sua gestão, cujo controle pela matriz torna-se possível graças ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (Bihl, 1998:56).

A *produção fluida* implica a adoção, por um lado, do que Bihl denomina de automação de integração (ou gestão informatizada dos fluxos produtivos) e, por conseguinte, de equipes polivalentes/sistema de máquinas automatizadas (e, portanto, também polivalentes). Esta nova organização da produção e do trabalho significa o abandono da organização do trabalho em postos fixos e especializados. Eis o pilar do Sistema Toyota de Produção, que iremos salientar adiante: *just-in-time/kanban* e *autonomia* (ou automação com toque humano, como diria Ohno). Altera-se, deste modo, o perfil sócio-profissional do operador de base, que ganha certa liberdade de movimento e capacidade de iniciativa; como observa Bihl, certa *polivalência* (pois é preciso saber intervir em diversos tipos de materiais) e certa *poliatividade* (mesclando tarefas de fabricação, de discussão, de manutenção trivial, até mesmo, de gestão produtiva). Pode-se dizer que a idéia de produção fluida contém umnexo essencial do espírito do toyotismo, a *fluidade* subjetiva da força de trabalho, isto é, o envolvimento pró-ativo do operário ou empregado (como salientamos, o nexoesencial do toyotismo, que implica a “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital). O que consideramos como *cerne essencial do toyotismo* é a busca do “engajamento estimulado” do trabalho, principalmente do trabalhador central, o assalariado “estável”. É por esta “captura” da subjetividade que o operário ou empregado consegue operar, com eficácia relativa, a série de dispositivos técnico-organizacionais que sustentam a produção fluida e difusa. A adoção da produção fluida implica uma reescalada das qualificações e do nível de formação geral e profissional dos operadores de base, além de uma relativa recomposição das funções de execução e das funções de concepção. Ocorre a remodelação da composição sócio-profissional (“técnica”) da classe (Bihl, 1998:65).

Além disso, como ressalta Alain Bihl, o novo empreendimento capitalista implica a *produção flexível* pela utilização de meios de trabalho aptos para ajustar a capacidade produtiva a uma demanda variável em volume e composição. As inovações tecnológicas, de que trataremos no capítulo seguinte, contribuiram para a utilização de novas máquinas de base microeletrônica capazes de se adaptarem a uma demanda de bens de consumo duráveis ao mesmo tempo mais flutuante e mais diversificada. (BIHL, 1998:66). Segundo Ohno, “ao se adaptar à diversidade, o Sistema Toyota de produção tem sido muito mais eficiente do que o sistema fordista de produção em massa desenvolvido nos Estados Unidos” (Ohno, 1997:124). A produção flexível permite que se adote um dos princípios do Sistema Toyota de produção, o nivelamento da produção para reduzir o tamanho dos lotes. Produzir em pequenos lotes significa não operar com uma prensa por muito tempo: “Para responder à estonteante variedade nos tipos de produtos, a matriz deve ser mudada com frequência. Conseqüentemente, os procedimentos de troca de

ferramentas devem ser executados rapidamente." (Ohno, 1997:123).

A produção flexível, sugerida pelo Sistema Toyota de Produção, implica o *engajamento* laboral. Ao tratar do nivelamento da produção, Ohno expõe a capacidade do toyotismo em se apropriar do *saber-fazer* dos operadores de base e da rede de subcontratação (ou do que Ohno chama de "firmas cooperadoras") visando a aprimorar os procedimentos da produção flexível. Diz ele: "A necessidade das trocas rápidas de matrizes foi criada e foram tomadas medidas para eliminar os ajustes – algo nunca discutido nos manuais de operações anteriores. Para fazer isto todos contribuíam com idéias enquanto os operários eram treinados para reduzir os tempos de troca de ferramentas e matrizes. Dentro da Toyota Motor Company e suas firmas cooperadoras, o desejo das pessoas de atingir o novo sistema se intensificou incrivelmente. O sistema se tornou o produto dos seus esforços." (Ohno, 1997:123).

A flexibilidade do processo de produção requer simultaneamente uma organização flexível do trabalho, ou seja, salienta-se o que destacamos na idéia da produção difusa: a constituição de polioperadores capazes de assumir multitarefas. O trabalhador deve ser capaz de ocupar diferentes postos de trabalho, de intervir em diferentes tipos de materiais, de inserir-se em diferentes segmentos do processo de trabalho, etc. Fluidez e flexibilidade se conjugam para exigir uma força de trabalho polivalente, qualificada, operando em equipes, que ligam estreitamente operários, técnicos, administradores, etc. (Lojkine observa que jamais se sabe se no modelo Toyota a noção de "flexibilidade" remete à precarização dos estatutos da mão-de-obra ou à sua polifuncionalidade" (Lojkine, 1995:40).

Mas a produção flexível implica também a *flexibilidade da contratação salarial*, isto é, o afrouxamento das condições jurídicas (legais ou convencionais) que regem o contrato de trabalho (basicamente as condições de contratação e de demissão). Nesse caso, o espírito do toyotismo incentiva a instabilidade salarial ou a constituição de uma nova precariedade do trabalho que permita, de forma ampla, a contratação de trabalho parcial ou trabalho temporário. Além disso, Alain Bihr destaca a *flexibilização do salário direto*, com a adoção de mecanismos de natureza mais concorrencial e vinculados ao "desempenho" individual de cada assalariado. O espírito do toyotismo aparece, deste modo, como elemento de heterogeneização e de cisão da classe e da consciência de classe do proletariado. A flexibilização do salário, como observa Bihr, implica sua "máxima individualização, a deterioração da sua negociação coletiva ou, pelo menos, seu confinamento ao nível da empresa." (Bihr, 1998:70). É claro que Ohno em seu livro "Sistema Toyota de Produção" não trata destas externalidades da produção flexível. Mas a constituição de um precário mundo do trabalho e do sócio-metabolismo da barbárie, que iremos tratar adiante, são pressupostos compositivos das inovações sócio-metabólicas do capital, uma das dimensões do novo complexo de reestruturação produtiva. Aliás, flexibilização

da contratação salarial e a constituição de um precário mundo do trabalho, além da flexibilização dos salários com a individualização (e fragilização) do poder de barganha da classe são elementos compositivos das condições objetivas pressupostas da “captura” da subjetividade do trabalho vivo pelo capital.

## 2. 2 - JUST-IN-TIME

O Sistema Toyota de Produção tem obsessão pela “absoluta eliminação do desperdício”. É uma aguda preocupação que percorre o livro de Taiichi Ohno. O seu objetivo é aumentar a produtividade por meio da eliminação do *desperdício da superprodução*. O discurso ohnista é um *discurso paradoxal*, pois abomina o desperdício de superprodução na sociedade da produção destrutiva e nas condições da crise estrutural de capital, cujo traço essencial é dado pela crise de superprodução ou crise de sobreacumulação. É a ótica da racionalidade intrafirma que contrasta com a irracionalidade social. O toyotismo leva as contradições da sociedade mercantil complexa ao seu paroxismo.

Observa-se, porém, que por trás da lógica ohnista de obsessão contra o desperdício está a velha obsessão fordista-taylorista de incrementar a extração de mais-valia pela eliminação dos tempos mortos. É o capital buscando realizar uma produção em seu contínuo ideal, sem tempo morto nem interrupções. É a busca pela *eficiência* por meio da obtenção de novos ganhos de intensidade e de produtividade do trabalho. Para Ohno, o ideal da absoluta eliminação do desperdício significa redução de custos. Diz ele: “Para reduzir custos é absolutamente necessário que as quantidades produzidas seja iguais às quantidades necessárias.” (Ohno, 1997:156) Eis um dos pilares fundamentais do Sistema Toyota de Produção: o *just-in-time*.

Todo discurso de Ohno, embora trate da *gestão da produção*, pressupõe como nexos essenciais, uma *gestão do trabalho vivo* que implica aumento da taxa de exploração. Deste modo, o discurso ohnista é um *discurso duplice*, pois embora trate da gestão da produção, está tratando, na verdade, da gestão do trabalho vivo como elemento ineliminável da produção de mercadorias na ordem produtiva do capital. Por exemplo, em certo momento, ele observa: “Nos negócios nós estamos sempre preocupados em como produzir mais com menos trabalhadores.” (Ohno, 1997:145) A obsessão de Ohno contra o desperdício da superprodução e a redução de custos é, de fato, a obsessão em utilizar *menos trabalho vivo*. Ele se pergunta: como podemos aumentar a produção com menos trabalhadores? Ohno não quer aumentá-la com a redução do número de dias trabalhados, mas sim com a redução de número de operários.

Ohno fala da gestão da produção, mas seu “olhar fixo” perfura (ou *perscruta*) o trabalho vivo. Por exemplo, a introdução do *just-in-time* significa a reorganização das máquinas no chão-de-fábrica, estabelecendo um novo fluxo de produção, ao eliminar, segundo ele, “o desperdício de



estocar peças"; implica a implementação do que ele denomina sistema "um operador, muitos processos" e que, segundo ele, tende a "aumentar a eficiência da produção em duas ou três vezes" (Ohno, 1997:144). Ora, os impactos no trabalhador coletivo é imediato: com o novo sistema ocorre a intensificação do processo de trabalho, que é um dos traços marcantes do Sistema Toyota de Produção. Para Ohno, ao adotar o novo sistema do operário polivalente (ou "operador multi-funcional", como diz o engenheiro japonês), a Toyota se apropriou tão-somente das habilidades produtivas dos operários japoneses. Diz ele que, se nos EUA um torneiro mecânico é sempre um operador de torno e um soldador é um soldador até o fim, no Japão, diz ele, "um operador possui um espectro mais amplo de habilidades" (Ohno, 1997:145).

Ohno costuma dizer que necessidades e oportunidades estão sempre presentes. Nesse caso, a necessidade da empresa capitalista de aumentar a produtividade quando a quantidade de produção não está aumentando devido às condições de crescimento lento, significa aproveitar a oportunidade de explorar (e espoliar) o trabalho vivo em sua habilidades produtivas (o que Ohno denomina de "habilidades manufatureiras"). A operação ideológica está em tratar o aproveitamento do amplo espectro de habilidades produtivas dos operadores como sendo uma valorização do trabalho. Diz ele: "Desta forma, o indivíduo pode encontrar valor no seu trabalho" (Ohno, 1997:147). Ora, eis um traço indelével do toyotismo em sua busca desesperada pela racionalização do trabalho pela "captura" das habilidades produtivas dos operadores multi-tarefas.

Embora diga que no Japão a transição do operador unifuncional para multi-funcional ocorreu relativamente sem problemas, Ohno observa que houve resistência inicial por parte dos artífices. Aliás, nas entrelinhas, ao descrever o novo método de produção, o que está pressuposto é a necessidade de contornar a resistência (ou conquistar a anuência) do trabalho vivo, variável essencial para o funcionamento das novas técnicas organizacionais:

*Em 1947, organizamos as máquinas em linha paralela ou em forma de L e tentamos fazer com que um operador operasse três ou quatro máquinas ao longo da rota de processamento. Encontramos, porém uma forte resistência por parte dos trabalhadores da produção, embora não tenha havido aumento de trabalho ou das horas trabalhadas. Nossos artífices não gostaram do arranjo que exigia que eles passassem a funcionar como operadores de múltiplas habilidades. Eles não gostaram de mudar de "um operador, uma máquina" para um sistema de "um operador, muitas máquinas em processos diferentes" (Ohno, 1997:136).*

Ora, embora não tenha ocorrido, segundo ele, aumento de trabalho ou das horas trabalhadas, ao funcionarem como operadores de múltiplas habilidades, operando muitas máquinas em processo diferentes, os artífices constataram o incremento da intensificação do trabalho.

É interessante que, logo a seguir, o engenheiro japonês alerta: “É indispensável uma Revolução na Consciência”. Mais uma vez, é perceptível um discurso dúplice. É claro que o conteúdo manifesto de seu discurso trata da produção, mas o conteúdo latente *perscruta* o trabalho vivo. Na ótica do capital, Ohno alerta contra os estoques de matéria-prima, produtos semi-acabados e produtos prontos: “Não há desperdício mais terrível em uma empresa do que a superprodução.” E observa que se deve buscar apenas o que é necessário quando for necessário e na quantidade necessária. Para Ohno, isto depende do que ele chama de uma “revolução na consciência, uma mudança de atitude e de opinião por parte dos empresários.” Entretanto, a nova gestão da produção pressupõe, como nexos essenciais, uma nova gestão do trabalho vivo. Embora Ohno não explicita, é claro que o *just-in-time* e o *kanban* pressupõem uma contra-revolução na consciência operária, uma mudança de atitude e de opinião, isto é, o intenso envolvimento com os valores da empresa.

### 2. 3 - KANBAN E AUTONOMAÇÃO

Para Ohno, o *kanban* é a ferramenta utilizada para conseguir o *just-in-time*. O sistema toyota de produção baseado no *just-in-time* é o *método de produção* e o sistema *kanban* é a forma como ele é administrado. O *kanban* é o meio usado para transmitir ou receber a ordem de produção. É basicamente um sistema de informações que circula entre cada um dos processos para controlar a quantidade produzida, ou seja, a quantidade necessária. Em sua concepção original, o *just-in-time* pressupõe um sistema em rede informacional. O *Kanban* compõe-se de informações que ligam os processos anterior e posterior em todos os níveis. O que se coloca é a importância dos operadores da produção em fazer fluir as informações. Cada elo na corrente *just-in-time* está “conectado e sincronizado”. Por essa razão, Ohno sugere que os níveis gerenciais sejam drasticamente reduzidos. Diz ele: “O método *Kanban* é o meio pelo qual o Sistema Toyota de produção flui suavemente” (Ohno, 1997:180).

A primeira regra do *kanban* é que o processo subsequente vai para o precedente para buscar produto. É por isso que se diz que o Sistema Toyota de Produção olha as coisas pelo avesso ou de um ponto de vista oposto. Como salientamos, o discurso dúplice de Ohno trata da gestão da produção, mas seu olhar *perscruta* o trabalho vivo. O toyotismo é um sistema de gestão do trabalhador coletivo. De certo modo, a “captura” da subjetividade do trabalho vivo pela lógica do capital é fazer os operadores olharem seus interesses históricos de classe do proletariado pelo avesso ou de um ponto de vista oposto. O “pensar pelo avesso” é elemento indispensável para que o processo de produção possa fluir tanto quanto possível.

Além do *just-in-time/kanban*, outro pilar de sustentação do sistema toyota de produção é a *autonomação* ou automação com toque humano. Se o *just-in-time/kanban* diz respeito à *produção fluida*, a *autonomação* trata da *produção flexível*. Nesse caso, as máquinas são flexíveis

tendo em vista que podem evitar os problemas autonomamente. A autonomia implica a utilização de máquinas automatizadas que estão acopladas a um dispositivo de parada automática. O Sistema Toyota de Produção exige não apenas máquinas automáticas, que funcionem sozinhas uma vez que estejam ligadas, mas máquinas automáticas "inteligentes", capazes de parar diante de condições anormais, impedindo deste modo, produtos defeituosos. Utilizando a experiência da máquina de tecer auto-ativada, inventada por Toyoda Sakicbi (1867-1930), fundador da Toyota Motor Company, Ohno cria o conceito de autonomia. Diz ele: "O tear parava instantaneamente se qualquer um dos fios da urdidura ou da trama se rompesse. Porque um dispositivo que podia distinguir entre condições normais e anormais foi inserido na máquina, produtos defeituosos não eram produzidos." (Ohno, 1997:156)

A idéia de Ohno é dar às máquinas um toque humano ou inteligência humana. Mais uma vez, ele trata do processo de produção, mas seu "olhar fixo" está no trabalho vivo. O princípio de autonomia ou automação com toque humano implica, segundo ele, que "não será necessário um operador enquanto a máquina estiver funcionando normalmente". O que significa que a automação com toque humano contribui para o sistema de multitarefas e de operadores polivalentes ou, como observa Coriat, desespecialização e polivalência operária. Enquanto a máquina estiver funcionando normalmente, ela libera o operador para atender diversas máquinas. Obtém-se, deste modo, o objetivo supremo do toyotismo: reduzir o número de operadores e aumentar a eficiência da produção (Coriat, 1994:89).

O princípio da autonomia diz respeito não apenas a dispositivos mecânicos, ou seja, dotar as máquinas automáticas de um certa autonomia programada (o que Ohno irá denominar "toque humano"), como descrito acima. Mas implica também dispositivos organizacionais de *auto-ativação*, o que significa que, mesmo numa linha de produção operada manualmente, diz Ohno, "os próprios trabalhadores deveriam acionar o botão de parada para interromper a produção se surgir qualquer anormalidade". Nesse caso, a parada automática ou auto-ativada possui para ele um *sentido pedagógico*: "Parar a máquina quando ocorre um problema força todos a tomar conhecimento do fato. Quando o problema é claramente compreendido, a melhoria é possível". A autonomia e auto-ativação visa, no Sistema Toyota de Produção, não apenas a evitar rebotalhos e defeitos, mas contribuir para a melhoria contínua dos procedimentos de produção.

Na verdade, Ohno estende o conceito de autonomia que significa "dar inteligência às Máquinas, como diz o subtítulo de uma das seções do Capítulo 1 de seu livro, para "auto-ativação" (conceito utilizado por Coriat), que é o eufemismo para uma das formas de "captura da subjetividade do trabalho" no local de produção. Autonomia portanto se aplica a situações de trabalho que não mobilizam necessariamente máquinas automáticas, mas apenas gestão do

trabalho vivo. Diz Ohno: “A autonomia também muda o significado da gestão” (Ohno, 1997:110). Ao parar a máquina e forçar todos (a equipe) a tomar conhecimento do fato, deve-se buscar compreender o problema e buscar resolvê-lo para evitar que ocorra novamente. É a idéia da *mellioria continua* (*kaizen*) que exige dos operadores um *savoir-faire* que só eles têm. É sintomático que a próxima seção se intitule “O Poder da Habilidade Individual e do Trabalho em Equipe”. Nesta seção, Ohno usa e abusa da analogia dos dois pilares do Sistema Toyota de produção, o *just-in-time* e a autonomia, com o time de beisebol. Diz ele: “A autonomia corresponde à habilidade e ao talento dos jogadores individuais, ao passo que o *just-in-time* é o trabalho da equipe envolvida em atingir um objetivo preestabelecido” (Ohno, 1997:112).

Em seu livro “Pensar pelo Averso”, Benjamin Coriat observa que o movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados, que os transforma em trabalhadores multifuncionais, é, de fato, um movimento de racionalização do trabalho. Diz ele:

*Trata-se aqui, também – como na via taylorista norte-americana – de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir os seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho. E os operários qualificados viveram efetivamente este movimento de desespecialização como sendo um ataque ao seu exercício profissional e ao poder de negociação que este mesmo exercício autorizava. (Coriat, 1994:98).*

Se no taylorismo a intensificação do trabalho ocorria por meio da parcelização e imposição de microtempos; no Sistema Toyota de produção, a racionalização do trabalho procede por meio da desespecialização e do tempo partilhado.

É claro que, como discutimos ao tratarmos da introdução do sistema *just-in-time* e reorganização das máquinas, que implicava o sistema dos operadores polivalentes, a desespecialização implicava intensificação do trabalho, que é um traço comum do processo de racionalização do trabalho que marcou o século XX (do fordismo-taylorismo ao toyotismo). Entretanto, o que Coriat não apreende é que a desespecialização imposta pelo toyotismo opera a racionalização do trabalho de uma forma qualitativamente nova, se comparada ao taylorismo-fordismo. Ela opera pela “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital, uma implicação subjetiva intensa e persistente que é requerida no local de produção. Como um jogo, a produção do capital, ao desespecializar, exige o poder da habilidade (e talento individual), um “*savoir-faire*” não formalizado, além do poder (e da sinergia) do trabalho em equipe. Diz Ohno: “Um time de campeonato combina bom trabalho de equipe com habilidade individual. Da mesma forma, uma linha de produção onde o *just-in-time* e a automação com um toque humano funcionam juntos será mais forte do que outras linhas. Sua força está na sinergia destes dois fatores.” (Ohno, 1997:98)

Ao desespecializar os operadores e constituir as equipes de trabalho, o toyotismo racionaliza o trabalho por meio de um nova forma de subsunção real do trabalho ao capital: não mais a subordinação formal-material (em sentido próprio), mas *subordinação formal-intelectual (ou espiritual) do trabalho ao capital* (Fausto, 1989:14). Enquanto no fordismo- taylorismo, o trabalho vivo era *apêndice*, além de ser *suporte* do sistema de máquinas; no toyotismo, ele é, de certo modo, *servidor* do novo mecanismo da produção, que é "autônomo espiritual" (expressão utilizada por Fausto que é correlata à da Máquina Inteligente" de Ohno) – *servidor* não apenas no sentido pleno de *vigia* da máquina, mas de *dador* de "inteligência" viva, na medida em que a automação exige autonomia. O que significa não apenas máquinas inteligentes, mas sim operadores "inteligentes", trabalhando em equipe, com habilidade e talento para dar palpites que aprimorem a inteligência do "autônomo espiritual" (a utilização de *aspas* em "inteligência" significa que a inteligência requerida pelo toyotismo é inteligência meramente instrumental).

A nova racionalização do trabalho proposta por Ohno torna imprescindível a "captura" da subjetividade do trabalho pela sinergia dada não apenas pelo poder da habilidade individual do operador, mas pelo poder do trabalho em equipe. Por isso, Ohno recomenda que no Sistema Toyota de Produção deve-se evitar ilhas isoladas. A fábrica enxuta não significa a fábrica de poucos operários esparsamente posicionados ali e acolá entre as máquinas. Para ele, se um operário está sozinho, não pode haver equipe de trabalho: "Mesmo se há trabalho suficiente apenas para uma pessoa, cinco ou seis operários devem ser agrupados para trabalhar como uma equipe." E arremata: "Criando-se um ambiente sensível às necessidades humanas, torna-se possível implementar realisticamente um sistema que emprega menos trabalhadores." (Ohno, 1997:95)

Esta é a perspicácia de Ohno em sugerir que os novos ganhos produtividade nas condições de crise estrutural do capital devem ocorrer por meio da apropriação/expropriação pelo capital das sinergias dadas pelo engajamento do operador individual pela cooperação do trabalho vivo em equipe. Nesse sentido, o toyotismo, como a cooperação, é uma inovação meramente organizacional que busca racionalizar a produção atacando outro ângulo: a intensa espoliação da subjetividade do trabalho vivo.

## 2. 4 - GÊNESE SÓCIO-HISTÓRICA E VALOR UNIVERSAL DO TOYOTISMO

Apesar de ter a sua gênese histórica no Japão, nos anos de 1950, é a partir da mundialização do capital, no decorrer da década de 1980 e de 1990, que o toyotismo adquiriu dimensão universal. A partir daí, ele perde sua singularidade restrita e seu valor ontológico para a produção capitalista e projeta-se como uma categoria universal, que articula em si um complexo de particularidades regionais, nacionais (e locais), seja de setores ou de empresas. A partir da crise estrutural

do capital e de sua mundialização, o que veio a ser denominado de “toyotismo” tornou-se o “momento predominante” do que David Harvey denomina de “regime de acumulação flexível”. O espírito do toyotismo torna-se, naquelas determinadas condições histórico-concretas, um valor universal para o capital em processo<sup>2</sup>.

O novo regime de acumulação do capital, a acumulação flexível, que tendeu a disseminar-se pelo mundo capitalista nas últimas décadas, satisfaz as novas exigências do capitalismo mundial, as novas condições da concorrência e de valorização do capital, tornando-se adequado ao novo patamar da luta de classes na produção. De início, o toyotismo passou a ser identificado com o “modelo japonês”. Durante os anos 1970 e 1980, várias *técnicas de gestão* foram importadas do Japão, em diversas ondas, com diferentes ênfases, para diversos países e setores, vinculando-se ao sucesso da indústria manufatureira japonesa na concorrência internacional. A primeira onda foi a dos CCQ's e, quase que em paralelo, a do *Kanban / JIT*. Posteriormente, diversos outros elementos foram adicionados, como TQC (*Total Quality Control*), *Kaizen*, técnica dos 5S's, TPM (*Total Productive Maintenance*) e outras (Zilbovicius, 1997:320). No decorrer da mundialização do capital, porém, o sistema Toyota com sua filosofia produtivista tendeu a assumir um valor universal para o capital em processo. O toyotismo passou a incorporar uma “nova significação” para além das particularidades de sua gênese sócio-histórica (e cultural), vinculada com o capitalismo japonês

Surge então a pergunta: por que o toyotismo pode ser considerado um valor universal para a produção de mercadorias sob as condições da mundialização do capital? Em primeiro lugar, as suas condições histórico-ontológicas originárias determinaram suas próprias possibilidades de universalização. É preciso salientar, mais uma vez, que o toyotismo é instaurado, originariamente, pela lógica dos “mercados restritos”, surgindo sob a égide do capitalismo japonês dos anos de 1950, caracterizado por um mercado interno débil. Por isso, tornou-se adequado, em sua forma de ser, às condições do capitalismo mundial dos anos de 1980, caracterizado por uma crise de superprodução, que coloca novas normas de concorrência. Foi o desenvolvimento (da crise) capitalista que constituiu, portanto, os novos padrões de gestão da produção de mercadoria, tal como o toyotismo, e não o contrário. Por isso, Taiichi Ohno salientava: “Acredito firmemente que, como método de produção, o Sistema Toyota é mais adequado para os períodos de baixo crescimento” (Ohno, 1997:98)

Em segundo lugar, a constituição do toyotismo tornou-se adequada à nova base técnica da produção capitalista, vinculada à Quarta Revolução Tecnológica, a revolução das redes informacionais, que exige uma *nova subjetividade do trabalho*, pelo menos dos trabalhadores assalariados centrais à produção de mercadorias. As novas tecnologias de base microeletrônica, em virtude de sua complexidade e altos custos, exigem uma nova disposição subjetiva dos trabalhadores assalariados em cooperar com a produção.

Portanto, o novo método de gestão da produção, impulsionado, em sua gênese sócio-histórica, pelo sistema Toyota, conseguiu assumir um *valor universal* para o capital em processo, tendo em vista as próprias exigências do capitalismo mundial, das novas condições de concorrência e de valorização crítica do capital surgidas a partir da crise capitalista dos anos de 1970. Isso significa dizer que, a rigor, o toyotismo *não* pode mais ser reduzido às meras condições históricas de sua gênese. Ele tornou-se adequado, sob a mundialização do capital, não apenas à *nova base técnica do capitalismo*, com a presença de novas tecnologias microeletrônicas na produção (o que exige um novo tipo de envolvimento operário, e, portanto, uma nova subordinação formal-intelectual do trabalho ao capital), mas à *nova estrutura da concorrência capitalista* no cenário de crise de superprodução, em que está colocada a perspectiva de “mercados restritos” (apesar da mundialização do capital, principalmente na indústria automobilística)<sup>3</sup>.

Entretanto, na medida em que se torna um valor universal para a produção de mercadorias, o toyotismo tende a “adaptar-se” a cada condição nacional, regional e setorial de organização (e gestão) da grande indústria e serviços capitalistas. O toyotismo *não* se constitui como “modelo puro” de organização da produção capitalista. Pelo contrário, em seu desenvolvimento complexo, tende a articular-se (e mesclar-se) com formas pretéritas de racionalização do trabalho (como o fordismo-taylorismo), momentos não-predominantes do novo regime de acumulação flexível.

Por outro lado, o valor ontológico do toyotismo para o capital *não* se vincula apenas à sua morfologia intrínseca adequada a mercados restritos, mas a ser ele (o toyotismo) o resultado de um processo de luta de classes. O toyotismo é a expressão plena de uma ofensiva ideológica (e material) do capital na produção. Ele é um dispositivo organizacional e ideológico cuja *intentio recta* é buscar debilitar (e anular) ou “negar” o caráter antagônico do trabalho vivo no seio da produção do capital. Por isso, a construção do toyotismo é decorrente (ou é resultado sócio-histórico) de um processo de intensa luta de classes, em que ocorreram importantes derrotas operárias, que tornaram possível a introdução de uma nova organização social da produção. Este é o exemplo do país capitalista de origem do toyotismo, o Japão. Por exemplo, a instauração do sindicalismo “por empresa”, surgido nos anos de 1950 no Japão, tornou-se uma das pré-condições do próprio desenvolvimento do toyotismo. Deste modo, a invenção e introdução do sistema *kan-ban* no Japão só ocorrem após uma profunda mutação do caráter do sindicalismo japonês, que passou de um sindicalismo de indústria, marcado por uma tradição e vontade de confronto de classe, para um sindicalismo de empresa, neocorporativo, mais disposto a cooperar com os interesses do capital (Coriat, 1994:94).

É possível considerar como uma das condições institucionais do comprometimento operário a instauração de um *sindicalismo de envolvimento*, pró-ativo, que procure colaborar com o capi-

tal na busca de soluções para os problemas da produção de mercadorias. O sucesso do sistema Toyota vincula-se, numa perspectiva histórica, às grandes derrotas da classe operária, à própria decapitação (e neutralização) do seu “intelectual orgânico” no plano produtivo: o sindicato industrial, de classe, transformado num sindicato de empresa, corporativo e interlocutor exclusivo do capital. Este processo de *neutralização político-ideológica da classe operária* no espaço da produção é tão importante para o sucesso do toyotismo que, no país capitalista de origem, o Japão, uma das passagens essenciais que asseguram a promoção dos dirigentes e a formação das elites da empresa Toyota é a atividade sindical.

O que queremos salientar, portanto, é que, ao surgir como o “momento predominante” do complexo de reestruturação produtiva sob a mundialização do capital, o toyotismo passou a incorporar uma “nova significação”, *para além* das particularidades de sua gênese sócio-histórica (e cultural), vinculada com o capitalismo japonês. Ao utilizarmos o conceito de toyotismo, queremos dar-lhe uma significação particular, delimitando alguns de seus aspectos essenciais e contingentes. São tais aspectos do toyotismo, isto é, seus protocolos organizacionais (e institucionais), voltados para realizar uma nova “captura” da subjetividade operária pela lógica do capital, que possuem um valor heurístico, capaz de esclarecer seu verdadeiro significado nas novas condições do capitalismo global.

## 2. 5 - FORDISMO/TAYLORISMO E TOYOTISMO

O toyotismo pode ser tomado como a mais radical (e interessante) experiência de organização social da produção de mercadorias sob a era da mundialização do capital. Ela é adequada, por um lado, às necessidades da acumulação do capital na época da *crise de superprodução* e, por outro lado, é adequada à *nova base técnica* da produção capitalista, sendo capaz de desenvolver suas plenas potencialidades de flexibilidade e de manipulação da subjetividade operária. Os *princípios organizacionais* do toyotismo tenderam, no decorrer dos anos de 1980 e 1990, a serem adotados por várias corporações transnacionais nos EUA, Europa e Ásia (ou ainda América Latina), principalmente no setor industrial (ou até nos serviços) como *lean production*. No Brasil, o “toyotismo restrito” da década de 1980 deu lugar ao “toyotismo sistêmico” das décadas de 1990 e 2000 (Alves, 2000:280). É claro que, nesse caso, seus *princípios organizacionais* tenderam a se adaptar às particularidades concretas da produção de mercadorias, surgindo como o “momento predominante” do novo complexo de reestruturação produtiva. Ao assumir um valor universal, o toyotismo passou a mesclar-se, em maior ou menor proporção, a suas objetivações nacionais (e setoriais), com outras vias de racionalização do trabalho, capazes de dar maior eficácia à lógica da flexibilidade. É por isso que a instauração do toyotismo articula, em seu processo, uma continuidade/descontinuidade com o taylorismo/fordismo, a via predominante de racionalização pretérita do trabalho.



Ora, o *aspecto original do toyotismo* é articular a continuidade da racionalização do trabalho, intrínseca ao taylorismo e fordismo, com as novas necessidades da acumulação capitalista numa etapa de crise de superprodução. O toyotismo promove uma "ruptura" no interior de uma continuidade plena. Por isso, como observou Coriat, "embora consciente das diferenças e de suas contribuições específicas, Taichi Ohno [o "criador" do toyotismo - G.A.] preferiu insistir antes sobre as continuidades que sobre as rupturas" [com relação a Taylor e Ford] (Coriat, 1994:85). Além disso, o próprio autor do rótulo pelo qual ficou conhecido o toyotismo: *lean production*, ou Produção Enxuta - posteriormente consagrado mundialmente através do estudo do MIT (Womack *et al.*, 1990:266), Krafcik, observou que "muitos dos princípios de Ford em suas formas mais puras são ainda válidos e formam a própria base do que conhecemos agora como *Toyota Production System*...Fordismo original com um sabor japonês." (Krafcik *Apud* Zilbovicius, 1997:320).

Tanto o fordismo/taylorismo, como o toyotismo, buscam fazer a utilização "científica da matéria viva, o trabalho vivo"; todos eles, em maior ou menor proporção, estariam preocupados com o *controle do elemento subjetivo* no processo de produção capitalista. Apesar de o toyotismo pertencer à mesma lógica de racionalização do trabalho, o que implica considerá-lo uma *continuidade* com respeito ao taylorismo/fordismo, ele tenderia, nesse caso, a surgir como um controle de novo tipo do elemento subjetivo da produção capitalista que estaria posto no interior de uma *nova subsunção real do trabalho ao capital*. No tocante ao controle do elemento subjetivo, o toyotismo seria um taylorismo às avessas. Ele buscaria restaurar o que o Taylor rompeu, como observou Gramsci, isto é, "o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador" (Gramsci, 1985:96). O taylorismo buscou desenvolver no trabalhador, ao máximo, as atitudes maquinais e automáticas. Gramsci observou que no taylorismo a qualificação é medida "a partir de seu desinteresse intelectual, da sua mecanização". Entretanto, em 1934, Gramsci indicaria uma das contradições viscerais do taylorismo que iria contribuir para a crise do processo de trabalho capitalista nas décadas de 1960/1970, isto é, com Taylor, só o gesto físico mecanizou-se inteiramente, deixando livre o cérebro para outras ocupações. Eis o "calcanhar de Aquiles" do fordismo-taylorismo: no taylorismo-fordismo, o homem produtivo tem muito mais possibilidade de pensar, inclusive pensamento pouco conformista. Gramsci observa que os industriais norte-americanos compreenderam muito bem "esta dialética inerente aos novos métodos industriais". Diz ele: "Compreenderam que 'gorila domesticado' é apenas uma frase, que o operário continua 'infelizmente' homem e, inclusive, que ele, durante o trabalho pensa demais ou, pelo menos, tem muito mais possibilidade de pensar, principalmente depois de ter superado a crise de adaptação. Ele não só pensa, mas o fato é que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas, quando compreende que se pretende transformá-lo num gorila domesticado, pode levá-lo a um curso de pensamento pouco conformista." (Gramsci, 1985:104).

Na medida em que os novos dispositivos organizacionais do toyotismo – just-in-time e kanban e a introdução da *nova maquinaria*, vinculada à Terceira Revolução Industrial, exigem, ao contrário do taylorismo, um homem produtivo capaz de intervir na produção com o pensamento, instaura-se um processo de “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. O toyotismo coloca, deste modo, a necessidade da constituição de um intenso nexos psicofísico, a unidade orgânica entre ação e pensamento no local de trabalho, como uma das pré-condições do próprio desenvolvimento da nova materialidade do capital. Diz Fausto: “É como se a forma material exigisse uma posição adequada na forma” (Fausto, 1989:16)

### TOYOTISMO E “RACIONALIDADE CÍNICA”

As novas tecnologias microeletrônicas na produção, capazes de promover um novo salto na produtividade do trabalho, exigiriam, portanto, como pressuposto formal, o novo envolvimento do trabalho vivo na produção capitalista. Nesse caso, o toyotismo seria uma *descontinuidade* com relação ao taylorismo/fordismo. Enquanto que no taylorismo-fordismo, como observou Gramsci, “só o gesto físico mecanizou-se inteiramente”, no toyotismo, a “mecanização” atinge corpo e mente do homem produtivo. Na verdade, a “captura” da subjetividade é a *subjetividade às avessas*. O avesso não significa a subjetividade ao contrário. Na verdade, é outra subjetividade. O que parece ser a recomposição do velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado é o seu “simulacro”. O que significa que a solicitação da inteligência, da fantasia e da iniciativa do trabalhador se dá no interior de uma nova rotinização do trabalho. O próprio *kan-ban*, como não poderia deixar de ser no sistema do capital, é, como observa Lojkin, uma “coleta e difusão de uma informação bruta, muito pobre; em nenhum caso existe um tratamento refinado desta informação, implicando faculdades reflexivas e abstração – isto é, uma informação de segundo grau” (Lojkin, 1995:125).

Na verdade, por trás da intensificação do ritmo do trabalho que existe no toyotismo, em virtude da “maximização da taxa de ocupação das ferramentas e dos homens” (Coriat), persiste ainda uma *nova repetitividade do trabalho*. É claro que existe uma ampliação do ciclo do trabalho em virtude da “desespecialização”. Só que, ampliar o ciclo do trabalho não significa desenvolver o processo de “requalificação” do trabalho. A “desespecialização” (ou polivalência do trabalho) não quer dizer que eles tenham se convertido em trabalhadores qualificados, mas representam, como salientou Aglietta, “o extremo da desqualificação, ou seja, seus trabalhos foram despojados de qualquer conteúdo concreto” (Aglietta, 1978:210). Na França, segundo Lojkin, os operários a chamam de “polivalência vazia” – agregação de tarefas elas mesmo parcelares (supervisionar uma máquina-ferramenta) que nunca conduz a uma polifuncionalidade. Observa ele: “nota-se que se trata mais de procedimentos de ampliação do que de um verdadeiro enriquecimento que afete a divisão vertical de trabalho e das funções

nitidamente situadas antes da fabricação, como a gestão de produção assegurada pelo controle e não pelos operadores na cadeia de kan-ban”. (Lojkin, 1995:129)

Deste modo, a uniformização que o toyotismo realiza é apenas a expressão organizacional da coletivização do trabalho, sob a forma de trabalho abstrato que permite a ampliação das tarefas. O trabalho ampliado dos operários “pluri-especialistas” resulta tão vazio, e tão reduzido à pura duração, como o trabalho fragmentado. Portanto, tal como o taylorismo e o fordismo, o objetivo supremo do toyotismo (ou da Produção Enxuta) continua sendo incrementar a acumulação do capital, pelo aumento da produtividade do trabalho, o que o vincula à lógica produtivista da grande indústria, que dominou o século XX. Ele pertence, tal como o taylorismo e fordismo, ao processo geral de racionalização do trabalho (e, portanto, de sua intensificação) instaurado pela grande indústria.

Como o próprio Ohno (e Krafcik) reconheceram, é mais importante insistir sobre as continuidades que sobre as rupturas do toyotismo com respeito ao taylorismo/fordismo. Aliás, Ohno sempre buscou inspirar-se no espírito do fordismo original. Num dos últimos capítulos de seu livro, intitulado “A verdadeira Intenção do Sistema Ford”, observou: “Sempre procuro ver as coisas ao inverso. Lendo o que Ford escreveu, fui encorajado pela maneira como ele repetidamente surgia com brilhantes conceitos inversos.” (Ohno, 1997:110). De certo modo, o toyotismo conseguiu “superar”, no sentido dialético (superar/conservando), alguns aspectos predominantes da gestão da produção capitalista sob a grande indústria no século XX, inspirados no taylorismo e fordismo, que instauraram a parcelização e repetitividade do trabalho.

Nesse sentido, o toyotismo articula um novo tipo de operação de “captura” da subjetividade do trabalho ou uma subjetividade às avessas capaz de gerir seus novos dispositivos tecnológico-organizacionais. O espírito do toyotismo irá impulsionar na linguagem do “managing”, os apelos à administração participativa e ao “gerenciamento pós-moderno” Como observa Haefliger, “agora, são os valores dos colaboradores, suas crenças, sua interioridade, sua personalidade que são cobiçadas.” (Haefliger, 2004:8). A Escola de Relações Humanas no período do fordismo-taylorismo foi precursora da nova subsunção formal-intelectual do trabalho ao capital, embora as condições histórico-materiais não tornassem propícias sua difusão nos locais de trabalho, o que só veio ocorrer com a crise do fordismo-taylorismo na década de 1970 e a ofensiva ideológica do capital em várias instâncias sociais. Sob o toyotismo, o homem produtivo é instigado a pensar demais, mas de acordo com a racionalidade instrumental do capital. O cérebro dos operários e dos empregados não está mais livre, como no taylorismo-fordismo. Deve-se combater nos locais de trabalho e nas instâncias da reprodução social, o pensamento crítico ou aquilo que Gramsci tratou como “um curso de pensamentos pouco conformistas”. Incentivam-se habilidades cognitivo-comportamentais pro-ativas e propositivas

no sentido adaptativo aos constrangimentos sistêmicos. No plano lingüístico-locucional, deve-se trocar a sintaxe da luta de classe para a sintaxe da concertação social. Por isso, ao lado dos CCC's (Círculos de Controle de Qualidade), a necessidade do sindicalismo de participação.

Sob o toyotismo, o trabalho continua não dando satisfações imediatas ao operário ou empregado, embora o discurso dos novos métodos industriais não seja mais aquele, como no taylorismo-fordismo, que buscava transformar o homem produtivo em "gorila amestrado", como salientou Gramsci. Pelo contrário, o discurso do "gerenciamento pós-moderno" impregnado do espírito do toyotismo, busca tratar os operários ou empregados como "colaboradores" que executam um trabalho em equipe. O local de trabalho tornou-se um local de aprendizagem contínua que requer da equipe ou time (*team*), inteligência instrumental e atitude pró-ativa na resolução de problemas. O supervisor é o treinador do time. É assim que Ohno descreve o ambiente da fábrica toyotista: "O treinador deve realmente pegar as mãos dos operários e ensiná-los. Isso gera confiança no supervisor. Ao mesmo tempo, os operários devem ser ensinados a ajudar uns aos outros. Porque são pessoas que estão fazendo o trabalho e não máquinas, haverá diferenças individuais nos tempos de operação causadas por condições físicas [...] Levar adiante os métodos padronizados no tempo de ciclo ajuda o crescimento da harmonia entre os operários." (Ohno, 1997:130). Deste modo, há pouco espaço nos locais de trabalho para "um curso de pensamentos pouco conformistas".

O toyotismo é, então, expressão de uma "racionalidade cínica" que caracteriza as sociedades capitalistas na etapa de crise estrutural do capital. Uma "racionalidade cínica" que, como observou Safatle, visa a "estabilizar uma situação que, em outras circunstâncias, seria uma típica e insustentável situação de crise" (Safatle, 2004:86) Na medida em que Ohno, por um lado, trata da "harmonia entre operários", por outro lado, proclama, mais adiante, que "a produção pode ser feita com a metade dos operários". Fica claro que o discurso de Ohno é um discurso paradoxal: diz ter obsessão contra o desperdício, mas é agente do capitalismo da superprodução. Proclama a autonomia como "dar inteligência às máquinas"; mas, logo adiante, observa que "são pessoas que estão fazendo o trabalho e não máquinas". Na verdade, a racionalidade cínica do toyotismo é o cinismo de práticas de poder capazes de "revelar o segredo de seu funcionamento e continuar a funcionar como tal" (Zizek, 2003:32). Ohno não oculta, em seu discurso, o segredo do modo capitalista de produção e a lei essencial da acumulação de capital, aquilo que Mészáros iria caracterizar como "o selvagem mecanismo de expulsão em quantidades massivas de trabalho vivo do processo de produção" (Mészáros, 2002:156)

## TOYOTISMO E LUTA DE CLASSES

As contrapartidas do capital sob o toyotismo são de natureza histórica. Existe um vínculo ineliminável entre o toyotismo, luta de classes e etapa sócio-histórica do capitalismo mundial.

Deste modo, a série de contrapartidas do toyotismo destinadas à “captura” da subjetividade do trabalho, capazes de permitir o pleno desenvolvimento dos nexos contingentes do toyotismo, pode assumir diversas particularidades sócio-históricas (e culturais). Essas contrapartidas se alteram, acompanhando o desenvolvimento do capitalismo mundial (e da própria luta de classes). É o que podemos constatar hoje, por exemplo, com a debilitação relativa de algumas condições sócio-institucionais que garantiram, no passado, sob o período de crescimento do capitalismo japonês e de ascensão histórica do capital, a moldura do toyotismo original. Diante crise do capitalismo no Japão nos anos de 1990, os “mercados internos” das empresas, o emprego vitalício e o salário por antiguidade, por exemplo, estão sendo revistos pelas corporações transnacionais sediadas no Japão.

A generalização universal do toyotismo, sob a forma da *lean production*, implica adequá-lo, em suas contrapartidas para o trabalho assalariado, às novas realidades sócio-históricas da concorrência capitalista mundial. Diante da debilitação estrutural do mundo do trabalho, a partir da década de 1980, em decorrência da lógica da modernização capitalista, as contrapartidas sociais clássicas do toyotismo tenderam a ser precarizadas, revistas (ou abolidas) pelo capital, com suas condições institucionais originárias (tal como se constituíram no seu país capitalista de origem, o Japão) sendo negadas em virtude de seu próprio desenvolvimento mundial.

O que tende a predominar, por exemplo, é meramente o estímulo individual por meio da concessão de bônus salariais (o que se tornaram no Brasil as PLR's – Participações em Lucros ou Resultados), debilitando, deste modo, alguns protocolos institucionais clássicos, como o emprego vitalício. Por exemplo, a Fujitsu e a Nissan tendem a abolir o emprego vitalício, instaurando o contrato de trabalho renovado anualmente e um sistema de concessão dos *bonusu* (gratificações) aos seus empregados, com base no que chama de satisfação do consumidor.

Esta operação de precarização das contrapartidas toyotistas para o trabalho assalariado decorre, portanto, da falência das condições político-institucionais originárias do toyotismo clássico e do novo padrão de concorrência do mercado mundial. É importante salientar a crescente concorrência na oferta de força de trabalho, a partir da entrada da China e do Leste Europeu no mercado mundial, sob a crise estrutural do capital, com as corporações transnacionais capitalistas buscando um novo patamar de acumulação por meio do recurso clássico do aumento da taxa de exploração.

Além disso, expressa um elemento intrínseco do processo de fetichismo social do capitalismo neoliberal, isto é, a troca de *contrapartidas qualitativas* como o emprego vitalício ou direitos sociais, por *contrapartidas quantitativas* como gratificações ou bônus salariais, que reforçam, no plano da consciência social, o fetichismo do dinheiro. Como disse Marx: “O enigma do

fetichismo do dinheiro é, portanto, apenas o enigma do fetichismo da mercadoria, tornado visível e ofuscante.” (Marx, 1996:86).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLIETTA, Michel. 1979. *Regulación y crisis del capitalismo - La Experiencia de los Estados Unidos*, México, Siglo Veintiuno editores.

ALVES, Giovanni. 2000. *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo, Editora Boitempo.

\_\_\_\_\_. 1999. *Trabalho e mundialização do capital - A nova degradação do trabalho no capitalismo global*. Londrina, Editora Práxis.

ANTUNES, Ricardo. 1995. *Adeus Ao Trabalho? - Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*, Editora Cortez, São Paulo.

\_\_\_\_\_. 1999. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, Editora Boitempo.

\_\_\_\_\_. (Org.) 2006. *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*, São Paulo, Editora Boitempo.

BIHR, Alain. 1998. *Da Grande Noite à Alternativa (O Movimento Operário em Crise)*. São Paulo, Editora Boitempo.

CORIAT, Benjamin. 1994. *Pensar pelo Averso - O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*, Editora Revan/UFRJ, Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. 1993. “Ohno e a Escola Japonesa de Gestão da Produção: Um Ponto de Vista de Conjunto” In HIRATA, Helena (org.). *Sobre o “Modelo” Japones - Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*, Edusp, São Paulo.

FAUSTO, Ruy. 1987. *Marx-Lógica e Política - Investigações para uma reconstituição do sentido da dialética*, tomo I, São Paulo. Editora brasiliense,

\_\_\_\_\_. 1989. “A ‘Pós-Grande Indústria’ nos Grundrisse (e para além deles).”, *Lua Nova*, novembro/89, nº 19, São Paulo, CEDEC.

GOUNET, Thomas. 1999. *Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo, Editora Boitempo.

GRAMSCI, Antonio. 1984. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira.

\_\_\_\_\_. 1984b. *Concepção dialética da história*. Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira.

HAEFLIGER, Stéphane. 2004. "O assalariado ideal segundo o gerenciamento pós-moderno", *Le Monde Diplomatique On-line*, maio de 2004 (<http://diplo.uol.com.br/2004-05.a909>) Acesso em 15 de janeiro de 2007.

LOJKINE, Jean. 1995. *A revolução informacional*. São Paulo, Cortez Editora.

MARX, Karl. 1996. *O Capital – Crítica da Economia Política*, Livro 1, Rio de Janeiro, Editora Nova Cultural.

\_\_\_\_\_. 1985. *Capítulo VI Inédito de O Capital – Resultados do processo de produção imediata*. São Paulo, Editora Moraes.

MÉSZÁROS, István. 2002. *Para além do capital – Rumo a uma teoria da transição*. Campinas/ São Paulo. Editora da UNICAMP/Boitempo Editorial.

\_\_\_\_\_. 2003. *O século XXI: socialismo ou barbárie*. São Paulo. Boitempo,

OHNO, Taiichi. 1997. *O Sistema Toyota de Produção – Além da produção em Larga Escala*. São Paulo, Editora Bookman.

SAFATLE, Vladimir. 2004. "Sobre um riso que não reconcilia: ironia e certos modos de funcionamento da ideologia", *Revista Margem Esquerda*, No. 5, 2004, São Paulo, Editora Boitempo.

VASAPOLLO, Luciano. 2005. *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo. Expressão Popular.

WOMACK, James P, JONES, Daniel T. & ROOS, Daniel. 1992. *A Máquina Que Mudou o Mundo*, Editora Campus, São Paulo.

ZIZEK, Slavoj. 2003. "Fétichisme et subjetivation interpassive", *Actuel Marx*, No. 34. Paris, Presses Universitaires de France (PUF).

ZILBOVICIUS, Mauro. 1999. *Modelos de produção, produção de modelos: contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês*. São Paulo. FAPESP/Editora Annablume.

\_\_\_\_\_. 1997. "Modelos de produção e produção de modelos" In Glauco ARBIX e Mauro ZILBOVICIUS (org.) *De JK a FHC – A Reinvenção dos Carros*, Editora Scritta, Campinas.

## NOTAS

- 1 - Na contra-capa do suplemento "Economia" do jornal "O Estado de São Paulo", de 25 de fevereiro de 2007, tivemos a seguinte manchete: "Por que as empresas querem ser Toyota". A reportagem, assinada por Cleide Silva, observava que "até hospitais já seguem o modelo de produção que levantou a montadora". E diz mais: "Do ramo automotivo ao de alimentos, passando pela prestação de serviços e até hospitais, há uma corrida ao TPS (sigla em inglês para o Sistema de Produção Toyota). Essa filosofia de trabalho ajudar á a pôr fim, provavelmente este ano, ao reinado de mais sete décadas da General Motors no topo das maiores fabricantes de veículos." A reportagem observa que há farta literatura sobre o TPS e até uma entidade, chamada Lean Institute, que difunde pelo mundo a filosofia da produção enxuta. A reportagem destaca, sem novidade que no Brasil, autopeças também seguem o exemplo. O depoimento do gerente da Bosch expõe os princípios do TPS (excelência opercaional e eliminação dos desperdício). Diz ele: "A meta é produzir o que o cliente demanda, na hora pedida e na qualidade acertada. Antes, de 1 milhão de peças produzidas, centenas voltavam por problemas de qualidade, agora são só duas."
- 2 - Utilizamos a expressão "momento predominante", utilizada por Lukács, após Hegel, para caracterizar um dos elementos de um processo que constitui, dinamicamente, em determinação predominante do sentido e da direção do processo enquanto tal (Lukács, 1990)
- 3 - Para o materialismo histórico, não existe identidade mecânica entre gênese e validade. O exemplo clássico é a observação de Marx segundo a qual a arte de Homero não perde sua validade universal - e inclusive sua função de modelo - com o desaparecimento da sociedade grega primitiva que constitui o pressuposto necessário de sua gênese histórica (MARX, 1983). Se, como acreditamos, a observação de Marx tem valor metodológico geral (independente das concretizações a serem feitas em cada esfera específica do ser social), podemos extrair dela uma conclusão acerca do toyotismo, cujo modelo de gestão da produção capitalista, na etapa da mundialização do capital, não pode ser reduzida meramente às condições sócio-históricas originárias do Japão.



## O ESPÍRITO DO TOYOTISMO - REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E 'CAPTURA' DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHO NO CAPITALISMO GLOBAL

Giovanni Alves

### RESUMO

Este artigo apresenta o toyotismo como a "ideologia orgânica" do novo complexo de reestruturação produtiva do capital. Ao tratarmos do toyotismo nos concentramos em expor seus protocolos técnico-organizacionais que são traduzidos em valores e regras de gestão do trabalho vivo nas grandes empresas e que atingem hoje os mais diversos empreendimentos capitalistas, seja da indústria ou dos serviços (inclusive na administração pública). Os valores e dispositivos organizacionais do Sistema Toyota de Produção ou toyotismo tornaram-se *sense comum* da gestão do capital. Nosso interesse é salientar que o pressuposto essencial do novo modelo de gestão da produção capitalista é a "captura" da subjetividade do trabalho vivo. Mais do que o fordismo-taylorismo, o toyotismo tem necessidade de *envolvimento* dos operários e empregados nos procedimentos técnico-organizacionais da produção de mercadorias.

**Palavras-Chave:** Trabalho - Reestruturação Produtiva - Toyotismo

### ABSTRACT

This paper presents toyotism as the "organic ideology" of the new complex of productive reorganization of the capital. When dealing with toyotism we discuss its technical and organizational protocols that are translated into values and rules of management of the labor force in the companies and that are expanded to the most diverse capitalist industrial enterprises and services nowadays (even in the public administration). The values and organizational apparatuses of the Toyota Productive System or toyotism had become common sense of the capital management. Our interest is to point out that the presupposition of the new model of management of the capitalist production is the "capture" of the subjectivity of the live labor. More than fordism-taylorism, the toyotism has the need of involving the workers in the technical and organizational procedures of production of commodities.

**Key-Words:** Work - Productive Restructuring - Toyotism

