

## **DO TAYLORISMO/FORDISMO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL TOYOTISTA: NOVOS PARADIGMAS E VELHOS DILEMMAS**

From taylorism/fordism to toyotist flexible accumulation:  
New paradigms and old quandaries

**Marcos Augusto de Castro Peres**  
Faculdades Unopec

### **1) Introdução**

Sabe-se que o trabalho na era fordista, que vigorou por quase todo o século XX, caracterizou-se pela exploração intensa do trabalhador. Visto como simples apêndice da máquina, o operário fordista sofria com o trabalho repetitivo, massificado, mal-pago, intenso e embrutecedor, trabalho esse existente enquanto peça fundamental para o aumento do lucro capitalista. Quanto maior a exploração e menor a remuneração maior seria o lucro porque maior é a mais-valia, que é o ganho do capital sobre o trabalho, do trabalho sobre o não-trabalho.

Da crise do modelo fordista, nasce um novo modelo, fundamentado em fórmulas inovadoras no objetivo de superar as falhas do taylorismo/fordismo. Este modelo, chamado de toyotismo, elabora um discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade no e do trabalho, da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador. Oculta, porém, a exploração, a intensificação e a precarização do trabalho, inerentes à busca desenfreada do lucro pelo sistema de metabolismo social do capital, que, por não ter limites, configura-se como ontologicamente incontrolável (MESZÁROS, 1995).

### **2) O surgimento do fordismo/taylorismo na indústria automobilística**

A indústria automobilística caracterizou-se por ser pioneira na organização da produção industrial. Foi dela que se originou tanto o fordismo quanto os métodos flexíveis de produção. Foi nela que se introduziu o uso de robôs industriais e da produção informatizada. No início meramente artesanal e

individualizada, a produção de automóveis ganharia logo a massificação. Ford, então, aplicaria os métodos do taylorismo, também chamado de organização científica do trabalho, para atender um potencial consumo de massas. Surge, então, a primeira característica do fordismo, a produção em massa. A justificativa para isso é que apenas a produção em massa poderia reduzir os custos de produção e o preço de venda dos veículos. No entanto, produção em massa significa um grande número de empregos e um conseqüente achatamento dos salários.

O trabalho massificado ganha condições de trabalho precário, reforçado por uma segunda característica fordista, a racionalização da produção através do parcelamento de tarefas fundado na tradição taylorista. Parcelamento de tarefas implica que o trabalhador não necessita mais ser um artesão especialista em mecânica, sendo necessária apenas resistência física e psíquica num processo de produção constituído por um número ilimitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho (GOUNET, 1999). Este processo é completado por uma terceira característica, a linha de montagem, que permite aos operários, colocados um ao lado do outro e em frente a uma esteira rolante, realizar o trabalho que lhes cabe, ligando as tarefas individuais sucessivas. Mas era necessário adequar ainda mais a produção aos objetivos traçados. E foi no intuito de reduzir o trabalho do operário a gestos simples e repetitivos e evitar constantes adaptações das peças produzidas aos veículos, que Ford decidiu por padronizá-las. Ocorre, então, o que se chama de integração vertical, ou seja, o controle da produção total de autopeças, comprando as firmas fabricantes. Essas transformações permitem que a fábrica fordista seja automatizada (GOUNET, 1999).

O advento do fordordismo/taylorismo revela que a empresa que muda radicalmente a organização da produção para ser mais eficaz e adaptar-se à demanda, assume a liderança da indústria, conquistando fatias do mercado e se tornando dominante. Dessa forma, os rivais têm que seguir o modelo dominante para não desaparecerem ou saírem do mercado. É o que acontece com as demais indústrias de automóveis como a *General Motors* e a *Chrysler*, por exemplo. No entanto, a acirrada competição entre as empresas impede que

recursos suficientes fossem destinados à melhoria de certas condições de trabalho, pois eram necessários custos de produção cada vez mais baixos para conquistar fatias do mercado. Neste contexto de deterioração cada vez maior das condições de trabalho, com os operários sendo submetidos a trabalhos precários e mal remunerados, é que resulta a crise estrutural do capital travestido sob a veste do fordismo (GOUNET, 1999).

### **3) A crise do fordismo e o surgimento do toyotismo – as artimanhas do capital frente à sua crise estrutural**

O período em que o fordismo/taylorismo vigorou como modelo dominante possibilitou um grande acúmulo de capitais pelas empresas automobilísticas. No entanto, os anos 70 marcaram o início de uma crise estrutural que se caracterizou, principalmente, pela queda na taxa de lucro causada pelo aumento do preço da força de trabalho, resultante das lutas entre capital e trabalho dos anos 60, pelo desemprego estrutural que se iniciava, causando uma retração do consumo que o modelo taylorista/fordista mostrou-se incapaz de solucionar, pela crise do Estado do bem-estar social e do aumento das privatizações, dados pela crise fiscal do Estado capitalista (ANTUNES, 1999).

A crise estrutural ocorrida no final da era fordista era resultado, ainda, do sentido destrutivo da lógica do capital, verificado na tendência decrescente do valor de uso das mercadorias e na exploração cada vez maior do trabalhador, caracterizada pela intensificação do trabalho e da deterioração das condições laborativas. Um modelo de produção no qual vigora um desrespeito evidente pela força humana que trabalha e cujos produtos têm cada vez menos vida útil (onde se observa um menosprezo também pelo público consumidor, peça fundamental do lucro mercadológico), não poderia ter outro fim senão o perecimento.

Mas o capital tem como característica básica a incontornabilidade e é dotado de um poderoso mecanismo de reorganização do metabolismo societal, que mantém domínio sobre a totalidade dos seres sociais, sendo suas mais profundas determinações orientadas para a expansão e impelidas pela

acumulação (MÉSZÁROS, 1995). Observou-se, com o advento de um capitalismo global, uma expansão sem limites do sistema de metabolismo social do capital, que se tornou incontrolável. Neste sentido, o sistema metabólico do capital:

*“Escapa a um grau significativo de controle precisamente porque ele emergiu, no curso da história, como uma estrutura de controle totalizante das mais poderosas, (...) dentro da qual tudo, inclusive os seres humanos, deve ajustar-se, escolhendo entre aceitar sua viabilidade produtiva ou, ao contrário, perecendo. Não se pode pensar em outro sistema de controle maior e mais inexorável – e, nesse sentido, totalitário – do que o sistema de capital globalmente dominante, que impõe seu critério de viabilidade em tudo...”* (ANTUNES, 1999; p. 25).

A crise do modelo fordista exigia que o capital viesse a estabelecer mutações em sua estrutura. Por ser incontrolável, o capital elabora sempre uma saída para sua crise. Utilizando-se da experiência do fordismo, cria um novo modelo de produção que tem como objetivo solucionar os problemas que teriam levado o modelo anterior a uma crise estrutural. Tem início, então, um processo de reorganização, que teve como principal resultado a emergência do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a falência do setor público estatal. Posterior a isso ocorre um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, que daria origem ao modelo flexível de produção. Tudo isso no intuito de recuperar o ciclo reprodutivo do capital (ANTUNES, 1999).

Os modelos produtivos presentes no taylorismo/fordismo tiveram que ser totalmente reestruturados, sem, no entanto, transformar os pilares essenciais do modo de produção capitalista. Pretendia-se resgatar os níveis de acumulação existentes no período anterior. De acordo com Antunes (1999): “tratava-se, para o capital, de reorganizar o ciclo reprodutivo preservando seus fundamentos essenciais” (p. 36).

No fordismo, a produção em série dada ao redor de uma linha de montagem separava nitidamente elaboração e execução, suprimindo a dimensão intelectual do trabalho operário. Tidos apenas como apêndices das

máquinas e ferramentas, só cabia aos operários executar mecanicamente as respectivas tarefas, cuja organização e elaboração pertenciam à alçada da gerência científica. O operário fordista nunca era chamado a participar da organização do processo de trabalho, sendo relegado a uma atividade repetitiva e desprovida de sentido. As lutas por melhorias das condições de trabalho e pelo controle social da produção, ocorridas nos anos 60, teriam papel determinante no rompimento da separação entre elaboração e execução, uma vez que reivindicavam, entre outras pautas básicas, também uma maior participação do operariado na organização do trabalho. Percebeu-se, então, que:

*“Os operários tinham se mostrado capazes de controlar diretamente não só o movimento reivindicatório mas o próprio funcionamento das empresas. Eles demonstraram, em suma, que não possuem apenas uma força bruta, sendo dotados também de inteligência, iniciativa e capacidade organizacional. Os capitalistas compreenderam que, em vez de limitar a explorar a força de trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as virtudes da inteligência” (ANTUNES, 1999, p.44-45).*

O operário tido não só como apêndice da máquina, mas também como ser pensante, consciente e integrado ao processo produtivo cria as bases de um novo modelo de produção, o toyotismo. Se antes se procurava manter o operário longe das decisões organizacionais relacionadas à produção, no toyotismo há uma inversão de valores, com a valorização do operário participativo, integrado ao processo produtivo. Da mesma forma, se no modelo anterior a lei era um operário/uma máquina, no toyotismo passa a vigorar o operário polivalente e multifuncional, capaz de trabalhar com diversas máquinas simultaneamente. Surge o que se chama de flexibilidade profissional, na qual se verifica a mescla entre elaboração e execução de tarefas e estratégias organizacionais. O trabalhador tornado polivalente é o que conhece além das suas atribuições peculiares, sendo capaz de compreender a essência

do processo produtivo. Com a possibilidade de conhecer outras operações, pode-se reforçar a cooperação entre os funcionários de uma organização, aumentando a eficiência e a produtividade em prol do capitalismo (ANTUNES, 1999).

E é aí que podemos reconhecer as artimanhas do capital. O sistema de metabolismo social do capital é incontrolável e possui uma poderosíssima capacidade de controle diante das adversidades que se interpõem ao seu desenvolvimento. O operário meramente executor não era mais lucrativamente interessante para o capital frente ao operário polivalente e participativo. Além disso, as lutas sociais do operariado em defesa de melhores condições de trabalho e respeito aos direitos do trabalhador perturbavam os interesses do capital e deveriam ser rapidamente solucionadas. Ao capital cabia uma resposta à sua própria crise, à crise do fordismo. E o seu sistema de metabolismo social apresenta a solução que melhor corresponde aos seus interesses de lucratividade: incorpora as reivindicações por melhores condições de trabalho investindo na qualificação profissional dos trabalhadores e passando a valorizá-la nas políticas de contratação de mão-de-obra e ascensão hierárquica nas empresas. O capital “destrói”, então, o operário-executor e “constrói” o profissional polivalente, flexível, participativo, organizativo e altamente especializado. Por quê ter trabalhadores que são meros executores se é mais rentável ter profissionais que são, ao mesmo tempo, executores e administradores, que conhecem o processo produtivo e são extremamente capazes de identificar e corrigir erros? Essa “incorporação” prova o quanto o sistema de metabolismo social do capital é incontrolável.

#### **4) Toyotismo e acumulação flexível: a “qualidade total” como estratégia do capital**

O toyotismo surgiu como solução para a crise do capital ocorrida nos anos 70. Originário no Japão, de dentro das fábricas de automóveis *Toyota*, ganhou terreno e estendeu-se pelo mundo todo. Com ele, uma nova forma de organização industrial e de relação entre capital e trabalho emerge das cinzas do taylorismo/fordismo. De acordo com Sabel & Piore, estas novas relações

eram mais favoráveis aos trabalhadores quando comparadas às existentes no modelo anterior, principalmente por possibilitarem o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de maior realização no ambiente de trabalho (SABEL & PIORE, 1984).

Estratégias como o *just in time*, *team work*, *kanban*, a eliminação do desperdício e o controle de qualidade total são parte do discurso do modelo toyotista de produção e adotadas pelas empresas em todo o mundo. Essas estratégias tornaram-se modismo entre os consultores de Recursos Humanos, *outplacements*, *hadhunters* e demais especialistas em contratação e recolocação de profissionais. Somente as empresas que encontram-se integradas a tais estratégias são tidas como empresas-modelo, recebendo os certificados de qualidade *ISO 9000*, *9001*, *9002*, etc.

Assim, observa-se como o poder transformador do capital atinge dimensões globais. O que é conveniente para os fins capitalistas deve ser adotado por todos os que integram o sistema e o metabolismo social do capital se encarrega disso. Transforma-se não só as relações de produção, na esfera econômica, mas também os conceitos de qualificação do trabalhador, na esfera sociocultural. O discurso da “qualidade total” é um bom exemplo a ser citado e debatido. Recordando as reivindicações por melhores condições de trabalho na década de 60 e o descontentamento público com a tendência decrescente do valor de uso das mercadorias, fica fácil compreendermos a razão pela qual o capital insiste em qualificar processos de produção, trabalhadores e produtos tendo como referência os padrões estabelecidos pelo discurso da “qualidade total”.

No intuito de convencer a todos de que o ambiente e as relações de trabalho são os melhores possíveis, estabelece-se os certificados de qualidade *ISO*. Isso também se verifica com as mercadorias, que só são liberadas para o mercado quando passam pelas inspeções de qualidade. O mesmo ocorrendo com os profissionais a serem contratados ou analisados, só prevalecendo os que forem qualificados (ou seja, terem qualidade) o suficiente. Os lucros capitalistas dependem do mercado e do consumidor. Se o mercado exige qualidade é porque o público consumidor também exige. E o capital sabe muito

bem disso e por isso instaura os programas e certificados de “qualidade total” (ANTUNES, 1999).

Mas atenção especial tem que ser dada à falácia destes programas. John Tomaney destaca que mesmo onde exemplos de especialização flexível podem ser identificados, isso não tem trazido necessariamente benefícios para o trabalho ou o trabalhador. Observam-se, até mesmo, exemplos crescentes de intensificação do trabalho onde o sistema *just in time*, por exemplo, é implantado (TOMANEY, 1996). Da mesma forma, a introdução de tecnologia computadorizada não vem acarretando a emergência do trabalho qualificado como consequência. Divulgam-se as mudanças no processo produtivo, ocorridas com o advento do toyotismo, enfatizando melhorias no que diz respeito ao trabalho mais qualificado e habilitado – como o trabalho em equipe, a multifuncionalidade e a polivalência, a flexibilidade – , mas oculta-se que este mesmo processo tem levado freqüentemente à intensificação e precarização do trabalho.

O mesmo se dá com a “qualidade total” das mercadorias. No intuito de convencer o público consumidor da “qualidade” dos seus produtos, as empresas implantam os certificados *ISO* de “qualidade total”. Mézáros destaca como estratégia do capital a utilização decrescente do valor de uso das mercadorias (MÉSZÁROS, 1995). O capital depende da dinâmica do mercado de produtos, que é dada pela contínua substituição das mercadorias velhas pelas novas. Portanto, quanto menor vida útil tiver um produto, maior será a dinâmica do mercado de consumo e, conseqüentemente, maior será o lucro obtido pelas empresas. A utilização decrescente do valor de uso é fundamental para o processo de valorização do capital. Conforme salienta Antunes (1999): *“na empresa da era da reestruturação produtiva, torna-se evidente que quanto mais ‘qualidade total’ os produtos devem ter, menor deve ser seu tempo de duração”* (p.50). A “qualidade total” torna-se, então, inteiramente compatível com a chamada lógica da produção destrutiva, na qual os traços marcantes são o desperdício, a destrutividade e a rápida obsolescência dos produtos.

Visto sob esta ótica, não restam dúvidas de que o discurso da “qualidade total” é mais uma das estratégias do capital para atingir seu objetivo único e



primordial: o lucro. O divulgado “respeito” pelo consumidor (que sofre com a baixa qualidade dos produtos) ou pelo trabalhador (afetado pela intensificação e exploração do processo de trabalho, ocultadas pelos certificados de qualidade), ocorrido com os processos de reestruturação produtiva, não passa de alienação diante da cruel realidade. Alienação esta que é uma arma poderosa, da qual se utiliza o sistema de metabolismo social do capital.

## 5) Conclusão

O fordismo/taylorismo ficou marcado como um modelo de produção em que vigorou a exploração do trabalhador através de processos de trabalho tortuosos, que relegavam os operários a tarefas estafantes, deteriorantes, mecânicas e repetitivas e os submetendo a cargas horárias exageradas. O modelo de acumulação flexível que emergiu com o toyotismo pretendeu romper com a imagem negativa do trabalho como deterioração do trabalhador derivada do fordismo, patrocinando para isso programas de “qualidade total” fundados na constituição de um trabalhador polivalente, multifuncional, integrado ao processo produtivo, livre para dele participar e nele interferir.

No entanto, verificou-se nos processos de trabalho resultados que serviram para trazer a tona a falácia do discurso da “qualidade total” no trabalho. Conforme observa Ricardo Antunes, presenciou-se nas empresas onde vigora a modelo toyotista:

*“A desregulamentação enorme dos direitos do trabalho, que são eliminados cotidianamente em quase todas as partes do mundo onde há produção industrial e de serviços; o aumento da fragmentação no interior da classe trabalhadora; a precarização e terceirização da força humana que trabalha; a destruição do sindicalismo de classe e sua conversão num sindicalismo dócil, de parceria, ou mesmo em um ‘sindicalismo de empresa’ ”*  
(ANTUNES, 1999; p.53).

Perda de direitos, precarização, destruição do sindicalismo, intensificação do trabalho dada pelo melhor aproveitamento possível do tempo

de produção através do método just in time, imensa terceirização dos processos produtivos, com o aumento do trabalho em condições precárias à medida que mais se distancia das empresas matrizes, tudo isso reflete o enorme desprezo do capital pela força humana que trabalha, seja no modelo fordista de produção, onde a exploração era explícita, seja no modelo de acumulação flexível, cujo discurso de “qualidade total” encobre as condições desumanas vividas por muitos trabalhadores. Portanto, pensar que há algum respeito do capital pelo trabalho, pela pessoa do trabalhador, é cair nas artimanhas do próprio capital. É estar alienado diante da verdadeira realidade.

## 6) Referências Bibliográficas:

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho – Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Ed. Boitempo, São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Ed. Cortez/Edunicamp, São Paulo, 1995.

BIHR, Alain. *Da grande noite à alternativa – O movimento operário em crise*. Ed. Boitempo, São Paulo, 1998.

FREIRE, João. *Sociologia do trabalho: uma introdução*. Ed. Afrontamento, Porto, 1993.

FRIEDMANN, G. & NAVILLE, P. (orgs.). *Tratado de Sociologia do Trabalho*; Ed. Cultrix, São Paulo, 1973.

GORZ, André. *Metamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*. Editions Galilée, Paris, 1988.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*. Ed. Boitempo; São Paulo, 1999.

LUKÁCS, Georg. *The ontology of social being (Labour)*; Trad. David Fernbach, Merlin Press; Londres, 1980.

MARX, Karl. *O capital*; vol.1/1; Ed. Civilização Brasileira; Rio de Janeiro, 1971.

MÉSZÁROS, István. *Beyond capital – Towards a theory of transition*. Merlin Press, Londres, 1995.

\_\_\_\_\_ *The power of ideology*. Harvester wheatsheaf books, Sussex, 1989.

OFF, Claus. "Trabalho como categoria sociológica fundamental?"; In: *Trabalho & sociedade*; vol.1; Ed. Tempo Brasileiro; Rio de Janeiro, 1989.

SABEL, Charles & PIORE, Michael. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. Basic Books, New York, 1984.

STEPHENSON, Carol. "The different experience of trade unionism in two japanese transplants". In: ACKERS, Peter, SMITH, Chris, SMITH, Paul (org.). *The new workplace and trade unionism: Critical perspectives on work and organization*, Routledge, Londres, 1996.

TOMANEY, John. "A new paradigm of work organization and tecnologia?" In: AMIN, Ash (org.). *Post-fordism a reader*, Blackwel, Oxford, 1996.

### **O autor**

Marcos Augusto de Castro Peres é sociólogo e educador, atuou como professor de Sociologia nos curso de Administração de Empresas nas Faculdades UNOPEC de 2002 a 2004. Atualmente é professor de Sociologia, Antropologia e Filosofia no Centro Universitário UNIARARAS. É mestre em Sociologia pela UNICAMP e doutorando em Educação pela USP.