



Olhar de Professor

ISSN: 1518-5648

olhardeprofessor@uepg.br

Departamento de Métodos e Técnicas de  
Ensino  
Brasil

Pinto Marconato, Roseni Inês

Gestão do trabalho no paradigma da flexibilização e a crise do emprego: compreensão necessária à  
formação profissional

Olhar de Professor, vol. 5, núm. 1, 2002, pp. 141-159

Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino  
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68450114>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Gestão do trabalho no paradigma  
da flexibilização e a crise do  
emprego: compreensão necessária  
à formação profissional**

**Work management into the  
flexibility paradigm and the job  
crisis: necessary understanding  
to the professional formation**

Roseni Inês Marconato Pinto\*

RESUMO

Atualmente, é comum o discurso sobre a cultura da qualidade. Paulatinamente, as modernas teorias gerenciais estão invadindo todos os campos de atuação profissional, trazendo formas implícitas de exigências para os trabalhadores, que acabam aderindo a propostas pedagógicas pertinentes ao paradigma da flexibilização, sem as compreender enquanto tal, são assimiladas como algo natural. Neste artigo busca-se situar a gestão do trabalho segundo o paradigma da flexibilização, abordando também a crise do emprego. Entende-se que se faz necessário ter maior compreensão dos processos hegemônicos no mundo do trabalho, para poder enfrentá-los de forma mais crítica no dia-a-dia. Processos educativos presentes no gerenciamento do trabalho precisam ser mais discutidos, pois os profissionais, enquanto trabalhadores, não podem simplesmente aderir a essas novas propostas. Isto em função de que no sentido gramsciano tem-se que no processo educativo de construção da contra-hegemonia está presente a proposta de elevação cultural das massas. Para GRAMSCI (1966, p.13-14):

*Criar uma nova cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas 'originais'; significa também, e sobretudo, difundir criticamente verdades já descobertas, 'socializá-las' por assim dizer; transforma-las, portanto, em base de ações vitais, em elemento de coordenação e de ordem intelectual e moral. O fato de que uma multidão de homens seja conduzida a pensar coerentemente e de maneira*

---

\* Professora titular do departamento de Serviço Social da UEPG, Mestre em Educação - UEPG.

*unitária a realidade presente é um fato 'filosófico' bem mais importante e 'original' do que a descoberta, por parte de um 'gênio filosófico', de uma verdade que permaneça como patrimônio de pequenos grupos intelectuais.*

E, aqui se destaca a importância atribuída por Gramsci aos intelectuais, ampliando-lhe a noção, por entendê-los intelectuais orgânicos, vinculados à classe social, que representam. PORTELLI (1990, p.88) ressalta que a função do intelectual consiste em “... exercer a direção ideológica e política de um sistema social, homogeneizar a classe que ele representa”. Não se esquecendo que uma parcela da massa de intelectuais provém das classes auxiliares, aliadas à classe dirigente. Pode-se perceber no texto que a origem e evolução da cultura da qualidade no Japão foi impregnada de um amplo processo educativo de massa.

Palavras-chave: paradigma flexível, cultura da qualidade, crise do emprego

#### ABSTRACT

Nowadays, it is common the arguing about quality culture. Gradually, the modern management theory are invading all the professional acting fields, bringing hidden ways of requirements to the workers, who finish joining to pedagogical proposals that are concerning to the Flexibility Paradigm, without understanding them as well, they are assimilated like something natural. In this present paper we try to situate the Work Management according to the Flexibility Paradigm, also approaching the Job Crisis. It is understood that is necessary to have more understanding of the hegemonic processes in the work world, in order to confront them in a more critical way day by day. Educational processes present in the Work Management need to be more discussed, because the professional people, as workers, cannot plainly join this proposal. This is because in the Gramsci sense it is known that in the educational process of building the against – hegemony is present the cultural mass elevation proposal. To Gramsci (1966, p.13-14):

*Creating a new culture doesn't mean only individually discovering original things; it means also, and overall, critically outspreading already discovered truth, "socialize them" in a manner; transforming them, therefore, into vital action basis, into*

---

<sup>1</sup> GRAMSCI (1966. p.11) concebe que “deve-se destruir o preconceito, muito difundido, de que a filosofia seja algo muito difícil pelo fato de ser a atividade intelectual própria de uma determinada categoria de cientistas especializados ou de filósofos profissionais e sistemáticos. Deve-se, portanto demonstrar, preliminarmente, que todos os homens são ‘filósofos’, definindo os limites e as características desta ‘filosofia espontânea’ peculiar a ‘todo mundo’, isto é, da filosofia que está contida: 1) na própria linguagem, que é um conjunto de noções e de conceitos determinados e não, simplesmente, de palavras gramaticalmente vazias de conteúdo; 2) no senso comum e no bom-senso; 3) na religião popular e, consequentemente, em todo o sistema de crenças, superstições, opiniões, modos de ver e de agir que se manifestam naquilo que se conhece geralmente por ‘folclore’.

*coordination element and of intellectual and moral order. The fact that a man crowd is conducted to coherently think in a particular way of the present reality is a philosophic<sup>1</sup> fact far important and original than the discovering, from a "philosophical genius part", of a truth that keeps as the inheritance of small intellectual groups.*

And, here it is emphasized the importance attributed by Gramsci to the intellectual people, improving the notion, by understanding them as organic intellectual people, linked to the social class, that they represent. PORTELLI (1990, p.88) emphasize that the intellectual person function consists in: "... performing the ideological and political direction of a social system, homogenize the class that he represents". Not forgetting that a slice of the mass of intellectual people comes from the auxiliary classes, linked to the managing class. It is possible to notice in the text that the quality culture's origin and evolution in Japan was infused of a large educational process of mass.

Key words: flexible paradigm, quality culture, job crisis

## **1 – GESTÃO DO TRABALHO A PARTIR DO PARADIGMA DA FLEXIBILIZAÇÃO**

Para se compreender a emergência do paradigma flexível, partir-se-á da contextualização da reação do Japão, após a derrota sofrida na segunda guerra mundial, buscando superar suas limitações econômicas e produtivas.

Segundo XAVIER (1983, p.22), o Japão caracterizava-se por ser uma

nação de padrão cultural em que predominava "...o espírito de disciplina comunitária, a dedicação ao trabalho árduo, o desejo e a curiosidade em aprender, o respeito aos mais velhos e à hierarquia, a lealdade mútua e o interesse pela tradição. Estas virtudes resistiram à prova do tempo". O povo japonês acreditava ter "... 'força espiritual', que seria domínio da mente, ou sustentação das ações físicas" (XAVIER, 1983, p. 27). Estes valores foram decisivos na busca da

---

<sup>1</sup> GRAMSCI (1966, P.11) conceives that "it is necessary to destroy the prejudice, very outspreaded, that the philosophy is something very difficult because it is a particular intellectual activity of some specialized scientists category or of some professional and systematic philosophers. It is necessary, therefore, to show, firstly, that all men are "philosophers", defining the limits and the characters of this "spontaneous philosophy" peculiar to everybody, that is to say, of the philosophy that is here contained: 1) in the proper language, that is a group of notions and determined concepts and not, plainly, of grammatically empty of containing words; 2) in the common sense and good sense; 3) in the popular religion, and, consequently, in all the believing system, superstition, opinion, points of view and acting that reveal themselves into that often it is known as "folklore".

reestruturação daquele país que saíra devastado pela guerra.

Segundo XAVIER (1983), o trauma, que o Japão enfrentou após a derrota na segunda guerra mundial, caracterizou-se como de natureza não somente econômica, mas também moral e religiosa. Na época, seus produtos não ofereciam confiabilidade, tinham pouca aceitação no mercado internacional, porém nos primórdios dos anos 1950 iniciou-se uma revolução da qualidade nas empresas e na sociedade japonesa.

XAVIER (1983, p.48) diz que o ano de 1949 marcou "... o início do esforço dos japoneses para obter conhecimentos sobre o Controle de Qualidade e eles se valeram para isso da experiência dos americanos. Muitas atividades começaram a ser desenvolvidas, sob a liderança do poderoso Sindicato Japonês de Cientistas e Engenheiros, hoje conhecido, internacionalmente, sob a sigla de JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*)".

Xavier (1983) coloca que já em 1949 se instituiu a Lei de Padronização Industrial, possibilitando uma padronização, por parte do Ministério da Indústria e do Comércio Internacional, ao determinar que somente empresas que atingissem certos padrões de qualidade teriam em seus produtos o selo *JIS – Japanese Industrial Standard*, ou seja, o padrão industri-

al japonês.

O governo japonês estava convencido de que a qualidade dos seus produtos era prioritária, e isto foi contagiando toda a sociedade. A ação do Estado foi fundamental, enquanto elemento estratégico, definindo regras que limitavam a importação de produtos de outros países, ao passo que os produtos japoneses deveriam ser amplamente colocados no mercado internacional.

Conforme XAVIER (1983), em junho de 1950, Edwards Deming – americano, professor universitário e estudioso de expressão da Teoria da Amostragem, possuidor de grande experiência no controle da qualidade – foi convidado pelo JUSE<sup>2</sup> para ministrar um Seminário a respeito do controle de qualidade. Suas explicações impressionaram engenheiros e empresários japoneses, que participaram do evento. Tanto assim que, um ano após a realização do seminário, instituiu-se um prêmio, denominado DEMING, a fim de estimular e prestigiar, anualmente, a empresa que se destacasse no controle da qualidade.

Em 1954, foi a vez de Joseph Juran, outro americano, especialista no controle da qualidade, visitar o Japão e proferir palestras sobre o controle da qualidade. Juran influenciou, especialmente, em três itens:

1. *diminuir a exagerada ênfase*

---

<sup>2</sup> JUSE: Japanese Union of Scientists and Engineers.

*dada aos méritos estatísticos;  
2. diminuir a formalidade e rigidez com que estava sendo tratado o assunto;  
3. a alta administração deveria envolver-se mais na tarefa do Controle da Qualidade, como condição de consolidar uma firme consciência sobre a qualidade.* (XAVIER, 1983, p. 49)

Juran influenciou na institucionalização da qualidade enquanto integrante do desempenho gerencial, presente em todos os níveis. Tanto que “este novo enfoque popularizou-se no Japão como Controle Total da Qualidade (...) como responsabilidade de todos. Todos os empregados de uma empresa, do mais alto escalão até os mais humildes, submetiam-se a cursos para aprender Controle da Qualidade” (XAVIER, 1983, p.49). Aqui transparece a importância percebida pela empresa de envolver todos os que, de maneira direta ou indireta, estão vinculados à produção. Para tanto foi necessário investimento na disseminação de valores a serem assimilados na consciência dos trabalhadores, criando um clima organizacional que propiciasse o aumento da produtividade, a partir do fazer e do saber do trabalhador. Então, a classe empresarial<sup>3</sup> se deu conta da importância do envolvimento e colaboração dos trabalhadores no processo produtivo como um todo,

para tanto os incentivos e os cursos eram necessários.

A classe capitalista investia no repasse da sua concepção de mundo, envolvendo os trabalhadores e inculcando-lhes valores que supostamente estariam a beneficiar tanto o empresariado quanto os trabalhadores. No entanto, o controle do processo produtivo continuou nas mãos do capital. Mais uma vez aparece na história a constante busca do capital em dominar a classe trabalhadora no âmbito do trabalho. O efeito desse procedimento junto aos trabalhadores foi no sentido de fazê-los sentirem-se envolvidos e responsáveis pelo processo produtivo.

Na década de 1950 o governo japonês investiu em programas de rádio para difundir o controle da qualidade enquanto integrante de um programa educacional oficial, em 1956 passou a integrar o currículo escolar, desde o primário, também na televisão ocupou espaço para divulgação nacional. Instituiu-se, oficialmente, a partir de 1960, o mês de novembro como o mês nacional da qualidade, tendo-se criado inclusive uma bandeira especial. A literatura consultada mostra nas ações do governo japonês empenho em prol da hegemonia empresarial, pois diante da crise vivida por aquela sociedade não se optou por um outro modo de produção diferente do capitalismo;

<sup>3</sup> O empresariado é uma das classes que personificam o capital.

antes, porém, buscaram-se formas de assegurar o predomínio do capital sobre o trabalho, acentuando-se as condições de exploração e fragmentação da classe trabalhadora a partir da formação das equipes de trabalho e das demais inovações na organização do trabalho no interior das fábricas.

XAVIER (1983, p.50-51) cita uma série de fatores que contribuíram efetivamente para o desenvolvimento da consciência necessária ao controle da qualidade no Japão:

1. *Crise de confiabilidade e prestígio dos produtos japoneses, tanto no mercado doméstico, quanto nos mercados internacionais;*
2. *Abertura (humildade) para buscar a experiência nos países mais desenvolvidos;*
3. *Seriedade e determinação para atacar e solucionar o problema;*
4. *Envolvimento responsável da alta administração das empresas na implementação de práticas destinadas ao controle da Qualidade;*
5. *Interesse e apoio do governo para o desenvolvimento da consciência nacional e aculturação do Controle da Qualidade;*
6. *A criação de mecanismos legais destinados aos reforços das práticas do controle da Qualidade: Lei da Padronização Industrial (1949);*

7. *Atividades educacionais tanto sob o patrocínio governamental como sob os auspícios de instituições especializadas: conferências, cursos, seminários, manuais, programas de televisão e de rádio, disciplinas constantes dos programas escolares;*

8. *Criação de associações interessadas no assunto: J.U.S.E. – Sindicato Japonês de Cientistas e Engenheiros; J.S.A. Associação Japonesa de Padrões Técnicos; J.M. A. - Associação de Gerentes Japoneses; J.S.Q.C. – Sociedade Japonesa para o Controle da Qualidade;*

9. *Envolvimento efetivo de diversas instituições de alta representatividade nacional, na luta pelo Controle da Qualidade: Universidades, Ministérios, Federações de Indústrias, Sindicatos Patronais, e outras;*

10. *Concessão de incentivos motivadores a instituições e indivíduos, cuja dedicação ao Controle de Qualidade obtivesse meritório destaque;*

11. *Incorporação, na cultura japonesa, do valor e do respeito à qualidade, que foram conseguidos ao longo dos anos, com características de uma 'obsessão quase religiosa'*

A cultura japonesa foi determinante no processo de busca da qualidade, bem como o envolvimento tan-

to do governo, quanto da sociedade num todo, contagiada pelos novos objetivos propostos. Pode-se relacionar a experiência do Japão com os conceitos gramscianos de hegemonia e direção social definida pela classe que está no poder. SIMIONATO (1999, p. 41) diz que o movimento dialético da hegemonia<sup>4</sup> nos processos histórico-sociais subsidia a análise de “... que a supremacia de um grupo social se manifesta de dois modos: como ‘domínio’ e como ‘direção intelectual e moral’” (SIMIONATO 1999, p.39). Está explícito no item 5, citado por Xavier, que as idéias dominantes são as dirigentes, o governo japonês não poupou esforços no sentido de difundir-las relativas ao controle da qualidade, inclusive fazendo alianças com o empresariado, facilitando a estruturação e fortalecimento das empresas, através de apoio financeiro<sup>5</sup> e suporte técnico, envolvendo, ainda, universidades, ministérios, federações de indústrias, sindicatos patronais.

SIMIONATO (1999, p.43) ressalta que para Gramsci, hegemonia, enquanto direção intelectual e moral se exerce: “... no campo das idéias e da cultura, manifestando a capacidade de conquistar o consenso e de formar uma base social. Isso porque não há direção política sem consen-

so. A hegemonia pode criar, também, a subalternidade de outros grupos sociais que não se refere apenas à submissão à força, mas também às idéias”.

A criação dos mecanismos legais reforçando a necessidade de práticas de controle da qualidade, e as atividades educacionais previstas no item 7 citado por XAVIER, demonstram que a classe dominante também se utilizou do que Gramsci denomina de “... ‘aparelhos privados de hegemonia’, incluindo: a Escola, a Igreja, os jornais e os meios de comunicação de maneira geral. Esses aparelhos têm por finalidade inculcar nas classes exploradas a subordinação passiva, através de ideologias formadas historicamente” (SIMIONATO 1999, p.43).

Para XAVIER (1983), a noção da qualidade no Japão extrapolou ao simples atendimento das especificações técnicas na fabricação dos produtos pelas indústrias, conceito que também foi absorvido em outros setores como: bancos, restaurantes, lojas, supermercados, setor de serviços, hospitais e outros.

Foi neste contexto que surgiu, na estrutura organizacional das empresas japonesas, os círculos de controle de qualidade (CCQ), enquanto método gerencial, bem como outros mé-

---

<sup>4</sup> categoria utilizada por Gramsci.

<sup>5</sup> Sobre essa questão dos fundos públicos, consultar: OLIVEIRA, Francisco de. **Os direitos do antivalor**: a economia política da hegemonia imperfeita. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.



todos a exemplo do *Just in time/ Kanban*<sup>6</sup>, *Kaizen*<sup>7</sup>.

Na estratégia de adesão proposta pelo setor empresarial, a partir das idéias de Qualidade Total, os trabalhadores passaram a ser denominados de colaboradores. Os sindicatos foram se enfraquecendo, uma das razões reside na forma de cooptação dos trabalhadores em torno dos objetivos da empresa, assumindo compromissos com a produção, com a qualidade, sendo previstos incentivos simbólicos ou monetários. Nesse processo os trabalhadores passaram a ser convocados a sugerir, podendo até interferir no andamento das atividades próprias da produção, com isso obtendo-se o consenso da maioria deles em torno da proposta da empresa. Todavia, há o outro lado da moeda, em que nem tudo é belo, por exemplo, NORA (1992, p.95) afirma que nas fábricas norte-americanas administradas pelos japoneses a noção de equipes de trabalho sofre variações, porém em todas as unidades há “... padronização das tarefas, a flexibilidade da mão-de-obra, uma severa repres-

são ao absenteísmo e, é claro, a *kaizen*”.

Um dos sindicalistas norte-americanos se expressa dizendo:

*‘Trabalho de equipe? Você quer dizer gerenciamento pelo estresse’, exclama Robert Fernandez. Robert, chamado de Bob, é o tesoureiro da seção sindical. (...) ‘No início, eu acreditava nos métodos japoneses’, explica calmamente, com os bigodes caindo, a voz grave e o olhar triste. ‘Era perfeito no papel, e eu queria ver de perto ... Mas era bonito demais para ser verdade: na prática, a direção não respeita nenhum de seus grandes princípios. Responsabilidade? Participação? Conversa fiada! O sujeito que puxa o cordão para parar a cadeia de montagem é imfortunado pelo chefe de equipe. O trabalho de equipe é sobretudo a pressão dos pares, da divisão: isso leva o operários a brigarem entre si, em vez de se queixarem da direção’ (...) é o próprio toyotismo que é viciado: ‘A*

---

<sup>6</sup> O sistema *Just in Time* se pauta no fluxo dos componentes necessários à produção. Uma característica fundamental deste sistema refere-se à eliminação dos grandes estoques. Com o auxílio do *Kanban* (placas de comando para reposição de peças e de estoques) permite-se um trabalho coordenado entre os diversos setores envolvidos, obrigando cada um dos membros do processo produtivo estar atento para se antecipar a problemas, evitando-os, pois já não se dispõe de estoque intermediário. Nesse sistema altera-se a posição das máquinas, de modo a facilitar a passagem dos materiais a serem utilizados e também pelo fato de que um mesmo trabalhador, muitas vezes, deve operar mais de um equipamento.

<sup>7</sup> *Kaizen* refere-se a melhoria contínua que aliada à padronização das tarefas, diz respeito à “... melhoria contínua da maneira como esses gestos são executados, portanto, do desempenho” (NORA, 1992, p.95).

*kaizen leva a um ritmo de trabalho tão infernal que não temos tempo nem de coçar o nariz'....(NORA, 1992, p.97-98)*

Nota-se que o disciplinamento da força de trabalho e imposição de um determinado ritmo de trabalho ocorrem de forma diferenciada do taylorismo/fordismo, porém ela é presente e tem um componente a mais, ou seja, o próprio grupo cria a sinergia que determina o ritmo de trabalho de cada companheiro de equipe, já não são necessários os supervisores, pois aqui os próprios trabalhadores se encarregam do policiamento mútuo.

Para melhor compreender-se a evolução do que se passou a denominar modernas teorias gerenciais, será esclarecedora uma breve incursão às modificações empreendidas na fábrica de automóveis da Toyota, que passaram a ser denominadas de toyotismo.

WOOD JR. (1995) diz que as transformações no sistema de produção da Toyota iniciaram-se no ano de 1950, a partir das observações do engenheiro Eiji Toyoda que visitou, durante três meses, as instalações da Ford, em Detroit.

Retornando ao Japão Eiji Toyoda, juntamente com Taiichi Ohno, seu especialista em produção, concluíram que a produção em massa não funcionaria bem no país, pois embora a Toyota estivesse determinada a partir para a produção em larga escala, enfrentavam alguns problemas:

*- o mercado doméstico era pe-*

*queno e exigia uma gama muito grande de tipos de produtos;*

*- a força de trabalho local não se adaptaria ao conceito taylorista;*

*- a compra de tecnologia no exterior era impossível; e*

*- a possibilidade de exportações era remota. (WOOD JR, 1995, p.104)*

Como já se abordou anteriormente, o Ministério da Indústria e Comércio Japonês (MITI), havia editado planos a fim de proteger o mercado interno, incluindo aqueles que forçavam a fusão de indústrias locais, visando abenefícios futuros.

Então, Toyodo e Ohno, ao reformularem a linha de produção, foram desenvolvendo e implantando inovações técnicas que possibilitavam significativa redução do tempo necessário para se alterarem os equipamentos de moldagem. Desta forma, conseguiram simplificar e tornar rápidas as modificações nas características dos produtos, levando-os a uma inesperada descoberta: fabricar pequenos lotes de peças diferentes, se tornava mais barato que os enormes lotes de peças homogêneos, reduzindo custos, porém exigindo trabalhadores bem treinados e motivados. Surge então o sistema *Just in Time/Kanban*, um dos sustentáculos do sistema Toyota que se baseia num:

*... tripé: trabalho em equipe (teamwork), entrega das peças 'no tempo exato' (just in time) e melhoria contínua do processo*

*de produção (kaizen). Os trabalhadores são divididos em equipes de cinco a sete membros, entre os quais um líder. Esse chefe de equipe não tem função específica na cadeia de montagem, mas exerce tarefas que, numa fábrica norte-americana típica, são realizadas por engenheiros e outros especialistas. Ele controla a qualidade, forma membros de seu grupo para trabalhos múltiplos e executa certas tarefas administrativas. Se um membro do grupo falta, o chefe da equipe o substitui. Regra que, combinada com um severo sistema de sanções, explica uma taxa de absenteísmo particularmente baixa.* (NORA, 1992, p.94-95)

WOOD JR (1995, p.105) chama a atenção sobre as condições da Toyota em relação aos seus empregados naquele momento:

*... após a Segunda Guerra, pressionada pela depressão, a Toyota demitiu um quarto de sua força de trabalho, gerando enorme crise. Esta atitude teve duas consequências: o afastamento do presidente da empresa e a construção de um novo modelo de relação de capital-trabalho que acabou tornando-se a fórmula japonesa,*

*com seus elementos característicos como emprego vitalício, promoções por critérios de antiguidade e participação nos lucros.*

Ohno implementou diversas alterações dentro das fábricas: uma delas foi “... agrupar os trabalhadores em torno de um líder e dar-lhes responsabilidade sobre uma série de tarefas. Com o tempo, isto passou a incluir conservação da área, pequenos reparos e inspeção da qualidade. Finalmente, quando os grupos estavam funcionando bem, passaram a ser marcados encontros para discussão de melhorias nos processos de produção” (WOOD JR, 1995, p.105), dando origem aos círculos de controle de qualidade (CCQ). O arranjo na organização do trabalho desencadeia o incremento das forças produtivas<sup>8</sup>. Nem toda inovação se faz a partir da adoção de maquinários, tão importante, quanto os meios de produção, é o arranjo organizacional dos trabalhadores.

Outro aspecto diferencial foi permitir que qualquer operário pudesse parar a linha de produção caso percebesse algum problema, evitando o que Ohno observou na Ford: a detecção dos problemas somente no final da linha de montagem, acarretando em muito retrabalho e aumento de cus-

---

<sup>8</sup> Para MARX e ENGELS “... um determinado modo de produção ou uma determinada fase industrial estão constantemente ligados a um determinado modo de cooperação e uma fase social determinada, e que tal modo de cooperação é, ele próprio, uma ‘força produtiva’” (MARX e ENGELS, 1979, p.43)

tos. Inicialmente, eram inúmeras as paradas das linhas, mas, posteriormente, os problemas foram sendo solucionados, caindo também a quantidade de defeitos e acrescentando-se-lhe uma qualidade geral aos produtos.

WOOD JR (1995) destaca outro aspecto importante, haja vista que a Ford e a General Motors buscavam integrar as etapas do processo de montagem dos veículos num sistema único de comando burocrático. O suprimento de peças dava-se através de diversos fornecedores, cujo critério de escolha era feito em função do menor custo, dificultando o funcionamento eficiente do sistema com baixo custo e garantia de alta qualidade. Os americanos buscavam incrementar a concorrência entre os fornecedores como forma de baixar os custos, o que, no entanto, gerava problemas na produção devido aos atrasos na entrega das peças ou peças com defeitos. O Japão optou por estabelecer um relacionamento de parceria com os fornecedores, cujo preço não era o quesito fundamental e sim a sinergia com a produção, os prazos de entrega e a qualidade das peças.

A Toyota adotou um sistema denominado piramidal, consistindo em organizar os principais fornecedores em grupos funcionais, que deveriam adotar o mesmo procedimento com os respectivos subfornecedores. Então a relação entre cliente-fornecedor era de parceria, gerando comprometimento entre empresas independentes, que

estavam intimamente envolvidas no processo produtivo da empresa.

É um tipo de organização de produção que ficou sendo conhecido como sistema Toyota ou sistema flexível de produção. O toyotismo traz uma proposta envolvente, “participativa”, capaz de ir cooptando os trabalhadores, por isso os efeitos são perceptíveis sob outra ótica, demonstrando um pseudo-controle por parte dos trabalhadores sobre o processo produtivo, repassando-lhes o conhecimento do processo e até mesmo as requisições do mercado, chamando-os a serem co-responsáveis pela produtividade e qualidade dos produtos. Já, no paradigma taylorista/fordista era evidente que o trabalhador estava despojado do controle do processo produtivo, cabia-lhe disciplinar-se, ser treinado e acatar as determinações da gerência.

Aparentemente, o processo produtivo pautado no toyotismo não pressupõe uma separação entre os que pensam e os executores, mas conserva-se a exploração da força de trabalho pelo capital de forma até mesmo mais sutil, escamoteando-se as contradições existentes e o fetichismo da mercadoria continua a se fazer presente. Contudo, o trabalhador se vê, constantemente, pressionado por observar a brutalidade do mercado, em que há o desemprego, a fragmentação dos sindicatos, a terceirização, o trabalho parcial e precário. Aqueles que estão no interior da empresa são chamados a participar, mas é uma par-

ticipação limitada, mais em termos de sugestões, as quais muitas vezes ao serem implantadas pela empresa eliminam postos de trabalho.

O sistema Toyota demorou cerca de vinte anos para chegar à implementação das idéias supracitadas, mas obteve inúmeras vantagens, para as empresas, em relação ao sistema baseado no paradigma taylorista/fordista. Uma das vantagens diz respeito à facilidade em se captarem as tendências e necessidades do mercado consumidor, atendendo-as num curto espaço de tempo, sem o alto custo e os desperdícios dos grandes estoques, podendo, também, adaptar-se rapidamente às mudanças tecnológicas.

WOOD JR (1995) afirma que no fim dos anos 1960, a Toyota trabalhava totalmente segundo o conceito de produção flexível e os demais fabricantes de veículos japoneses foram adotando tais princípios, embora não de maneira homogênea.

## 2 - CRISE DO EMPREGO

É inegável, segundo IAMAMOTO (2000), que entre o período pós-guerra até meados de 1970, houve uma significativa expansão do sistema capitalista, pautado no capital industrial, apoiando-se no paradigma taylorista/fordista para organização e gestão do processo produtivo, que, como já se viu, propiciava amplos ganhos de produtividade. Conco-

mitante ao avanço do capital industrial, ocorriam lutas dos trabalhadores, organizados em sindicatos, levando a certo reconhecimento do poder de pressão dos sindicatos sobre o setor empresarial.

Na década de 1960, com a recuperação da economia ocidental e do Japão, a concorrência no mercado mundial se tornou mais forte. O modelo fordista de produção enfrentava a proposta toyotista, que prometia maior produtividade. Com a conjuntura recessiva, a economia dos EUA enfrentava problemas de demanda e queda de produtividade. Foi inevitável a queda da produtividade e da lucratividade das empresas norte americanas, com o enfrentamento da forte competição internacional proveniente tanto do Japão, quanto de países da Europa Ocidental, especialmente Alemanha, e de países recém-industrializados, que ao desafiar a hegemonia dos Estados Unidos promoveu uma desvalorização do dólar. Para recompor a sua competitividade os EUA alteraram o acordo da paridade do dólar com o ouro, quebrando o acordo de *Bretton Woods*, o que repercutiu na economia mundial.

Enfim, de maneira geral, HARVEY (2000) afirma que, entre 1965 e 1973, se foi evidenciando, paulatinamente, e cada vez mais, a incapacidade do fordismo e do Keynesianismo de dar conta das contradições do capitalismo, num cenário com altos índices inflacionários e alteração na distribuição do poder no contexto mundial.

Pode-se afirmar que, a partir dos anos 1970, o padrão produtivo taylorista/fordista passa a dar sinais de enfraquecimento. Nas palavras de ANTUNES (2000, p.29-30):

*Após um longo período de acumulação de capitais, que ocorreu durante o apogeu do fordismo e da fase Keynesiana, o capitalismo, a partir do início dos anos 70, começou a dar sinais de um quadro crítico, cujos traços mais evidentes foram:*

*1) queda da taxa de lucro, dada dentre outros elementos causais, pelo aumento do preço da força de trabalho, conquistado durante o período pós-45 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, que objetivaram o controle social da produção. A conjunção desses elementos levou a uma redução dos níveis de produtividade do capital, acentuando a tendência decrescente da taxa de lucro;*

*2) o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção (que em verdade era a expressão mais fenomênica da crise estrutural do capital), dado pela incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava. Na verdade, tratava-se de uma retração em resposta ao desemprego estrutural que então se iniciava;*

*3) hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produti-*

*vos, o que também já era expressão da própria crise estrutural do capital e seu sistema de produção, colocando-se o capital financeiro como um campo prioritário para a especulação, na fase do processo de internacionalização;*

*4) a maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;*

*5) a crise do welfare state ou do “Estado de bem-estar social” e dos seus mecanismos de funcionamento, acarretando a crise fiscal do Estado capitalista e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado;*

*6) incremento acentuado das privatizações, tendência generalizada às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da força de trabalho, entre tantos outros elementos contingentes que exprimiam esse novo quadro crítico.*

O autor evidencia a complexidade dos aspectos constitutivos fundamentais da crise, ressaltando que: as conquistas dos trabalhadores e o empenho em manter o controle social da produção, passam a ser vistos como entraves à lucratividade; as próprias inovações tecnológicas vão, paulatinamente, levando ao desemprego estrutural nos países avançados, enquanto o setor financeiro vai se estruturando com certa autonomia, propiciando as especulações finan-

ceiras. Soma-se a tais aspectos maior grau de internacionalização da economia capitalista, o crescimento dos monopólios e oligopólios, a crise do *Welfare State*, e a crise fiscal do Estado, exigindo a contenção de gastos públicos, ganhando força a idéia das privatizações e a contestação de que a rigidez que imperava devia ceder lugar às desregulamentações e à flexibilização do processo produtivo, dos mercados e da contratação da força de trabalho.

DUPÁS (2000, p.94) adverte que a crise do Keynesianismo traduz “... a crise das políticas de administração de demanda” e tal situação se torna mais evidente na década de 1970, num cenário de inflação, em que as taxas de crescimento econômico são baixas. O período, também, foi marcado pela crise do petróleo e taxas flutuantes de câmbio, ocasionando crise econômica generalizada, apontando limites da intervenção estatal na condução da política econômica.

Para HARVEY (2000, p.135), a incapacidade do fordismo e do Keynesianismo de fazerem frente às contradições do capitalismo demonstra que essas dificuldades podem ser bem apreendidas na palavra rigidez, que se manifestava em problemas de “... investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes”. Nos países industriali-

zados a rigidez se manifestava ainda no mercado e nos contratos de trabalho. Aí se evidenciava a presença marcante da classe trabalhadora, fazendo-se ver como uma força invencível, detonando uma onda de greves e diversos problemas trabalhistas ocorridos no período de 1968-1972. Nas palavras de ANTUNES (2000, p.43), “o que estava no centro da ação operária era, portanto, a possibilidade efetiva do *controle social dos trabalhadores, dos meios materiais do processo produtivo*”.

Havia ainda o problema de rigidez que se apresentava na crise fiscal do Estado, assumindo compromissos em termos de garantir seguridade social, direitos de pensão, assistência médica, educação, habitação, dentre outros. Ao mesmo tempo em que ocorriam mudanças tecnológicas, a automação, a busca da diversificação de produtos e modelos, e de setores do mercado pouco explorados até então.

Foi, portanto, na década de 1970 que o paradigma flexível emergiu, enquanto resposta à crise do sistema capitalista, num contexto em que a concorrência de novos mercados estimulou a competitividade, obrigando os capitalistas a inovar e, de certa forma, exigindo alterações no padrão produtivo vigente. A mesma competitividade foi impondo padrões de qualidade dos produtos em função da dimensão internacional, numa perspectiva de globalização.

Segundo ANDERSON (1995, p.10), desde 1973 as idéias neoliberais



avançam, a partir do entendimento de Hayek e outros teóricos liberais que as raízes da crise “... estavam localizadas no poder excessivo e nefasto dos sindicatos e, de maneira mais geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais”. A ideologia neoliberal conquistou espaço nos países de capitalismo avançado, especialmente, na década de 1980, com exceção do Japão, que, segundo ANDERSON (1995), no final dos anos de 1980, permanecia isento das pressões neoliberais.

ANTUNES (2000) considera que a crise do fordismo e do Keynesianismo foi a expressão de uma crise estrutural do capital, afetando inclusive o mecanismo de regulação que vigorava, principalmente, na Europa, nos países capitalistas avançados.

Em decorrência da crise, ANTUNES (2000, p.32) esclarece que:

*... iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu um*

*intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores.*

Outro aspecto, considerado por ANTUNES (2000, p.32), diz respeito à recessão e à crise do processo produtivo que propiciava e “... incentivava a expansão dos capitais financeiros especulativos”.

Para ANTUNES (2000) os países do capitalismo avançado, durante a década de 1980, foram assolados por uma intensa crise no mundo do trabalho. Para ele, na época, o mundo do trabalho caracterizou-se por uma dupla crise: numa dimensão ela diz respeito a um surpreendente salto tecnológico, destacando-se a automação, a robótica e a microeletrônica. Ainda no final da década de 1980 ocorreu o desmonte do Leste Europeu, o desmantelamento do denominado socialismo real e acirrou-se a competição entre as nações, os EUA estavam sendo superados pelo Japão em termos de competitividade tecnológica. Mas, a partir dos anos 1990 os EUA recuperaram a produtividade e expansão, fomentando a competição intercapitalista, simultaneamente desenvolveu-se a tecnologia e expandiram-se os capitais financeiros dos países desenvolvidos.

Para IAMAMOTO (2000, p.48), todos estes acontecimentos foram:

*... afetando os processos de trabalho, as formas de gestão da*



*força de trabalho, mercado de trabalho e os direitos sociais e trabalhistas (...) estabelece-se ampla competitividade no cenário internacional e erige-se a qualidade dos produtos como requisito para enfrentar a concorrência, exigindo ao mesmo tempo reduzir custos e ampliar as taxas de lucratividade ... surge o trabalhador polivalente, chamado a exercer várias funções no mesmo tempo e com o mesmo salário.*

Não se pode ignorar que tais mudanças<sup>9</sup> trouxeram um saldo negativo aos trabalhadores, em função da apropriação tanto do fazer, quanto do saber do trabalhador; exigindo um trabalhador polivalente, multifuncional, porém com o mesmo salário. Pior ainda nos casos que envolvem a terceirização e subcontratação, através de serviços temporários. A terceirização contribuiu muito para o esfacelamento da organização dos trabalhadores, porquanto, geralmente, são contratos de trabalho por tempo determinado, do comportamento do trabalhador depende a renovação do contrato, pressionando-o a aceitar passivamente a dominação capitalista.

As próprias características do per-

fil exigido do trabalhador, segundo o paradigma flexível, alteram-se, buscase, via de regra, o trabalhador multifuncional, inovador, que saiba trabalhar em equipe, que esteja constantemente se atualizando, que saiba enfrentar desafios e situações inesperadas. CARDOSO (1995, p.54) considera que:

*diante de um mercado de trabalho com um grande contingente de desempregados, é o processo de seleção pela possibilidade de escolher aqueles trabalhadores que se identifiquem com os objetivos da empresa. Aqueles trabalhadores com comportamento disciplinado e sem qualquer tradição de militância política. É dessa forma que o capital vem enfraquecendo a resistência das classes trabalhadoras e impondo-lhes novas técnicas de trabalho.*

A reestruturação nas empresas também age sobre o trabalhador procurando 'incutir uma consciência de que os sindicatos e a militância política são coisas do passado. É assim, pois, que esse 'mundo novo' do trabalho *harmonioso* e fundado no 'consenso de classes' se constitui' (ADUFC<sup>10</sup> apud CARDOSO, 1995, p.54). Embora, o paradigma taylorista/fordista subsista há, atualmente, uma

<sup>9</sup> Em especial as mudanças relativas à organização do processo social de produção, com a adoção das modernas teorias gerenciais,

<sup>10</sup> ADUFC – Associação de docentes da Universidade Federal do Ceará. A crise dos paradigmas e a questão do fim da sociedade do trabalho. Texto elaborado para discussão em congresso de docentes, 1991.

crescente tendência de organização do processo produtivo, segundo o paradigma flexível, adotando programas das modernas teorias gerenciais, especialmente nas médias e grandes empresas.

Há, portanto, alterações na forma de contratação da força de trabalho, que caracteriza uma crise no emprego, mas não o fim da sociedade de trabalho<sup>11</sup>. Esta sociedade continua produtora de mercadorias, o que ocorre são alterações e mesmo, pode-se dizer, mudanças sérias, pois “... a lógica do sistema produtor de mercadorias vem convertendo a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo que tem gerado uma imensa precarização<sup>12</sup> do trabalho e aumento monumental do exército industrial de reserva, do número de desempregados” (ANTUNES, 2000, p.102). É inegável que as formas de contratação de força de trabalho sofreram profundas alterações, trazendo desvantagens para a classe-que-vive-do-trabalho.

Segundo ANTUNES, classe-que-vive-do-trabalho, refere-se a todos aqueles que vivem da venda da sua força de trabalho. A concepção de ANTUNES sobre classe (2000, p.102)

tem conotação mais ampla, não contempla somente o trabalhador diretamente vinculado ao setor produtivo.

*A classe-que-vive-do-trabalho, a classe trabalhadora, (...) não se restringe, portanto, ao trabalho manual direto, mas incorpora a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo assalariado. Sendo o trabalho produtivo aquele que produz diretamente mais-valia e participa diretamente do processo de valorização do capital, ele detém, por isso, um papel de centralidade no interior da classe trabalhadora, encontrando no proletariado industrial o seu núcleo principal. Portanto, o trabalho produtivo, onde se encontra o proletariado, no entendimento que fazemos de Marx, não se restringe ao trabalho manual direto (ainda que nele encontre seu núcleo central), incorporando também formas de trabalho que são produtivas, que produzem mais-valia, mas que não diretamente manuais.*

Comumente, a noção que se tem de trabalho produtivo é aquela centrada no trabalho que gera diretamente a valorização do capital, daí

<sup>11</sup> Há autores como Claus Offe e Jürgen Habermas que preconizam o fim da sociedade do trabalho. Ou Domenico Dimazzi que defende a idéia de sociedade do tempo livre.

<sup>12</sup> Precarização do trabalho refere-se ao trabalho realizado sem estabilidade e proteção social, como auxílios, pensões, férias, FGTS, seguros, abonos, aposentadorias, enfim os benefícios garantidos legalmente.

a importância da concepção do referido autor no que toca à incorporação de outras formas de trabalho, que indiretamente são produtivas. Especialmente com as alterações que se estão processando no mundo do trabalho, o deslocamento de inúmeros trabalhadores para setores até então pouco explorados, é salutar o entendimento de ANTUNES (2000, p.102):

*... a classe-que-vive-do-trabalho engloba também os trabalhadores improdutivos, aqueles cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou para o capitalista, e que não se constituem como elemento diretamente produtivo, como elemento vivo do processo de valorização do capital e de criação de mais-valia. (...) O trabalho improdutivo abrange um amplo leque de assalariados, desde aqueles inseridos no setor de serviços, bancos, comércio, turismo, serviços públicos etc., até aqueles que realizam atividades nas fábricas, mas não criam diretamente valor. Constituem-se em geral num segmento assalariado em expansão no capitalismo contemporâneo – os trabalhadores em serviços.*

ANTUNES (1996, p.86) concebe que: “o trabalho produtivo é aquele

que cria valores, não importa se o faz com as mãos ou com a cabeça, se como um engenheiro, técnico, capacitaz, ou operário manual direto”.

Em todo mundo estão em curso modificações da produção afetando diretamente a vida daqueles que vivem do trabalho. São alterações que atingem indistintamente a todos os trabalhadores, desde os mais até os menos qualificados. Mesmo com as inovações tecnológicas e com um acirramento na exploração da força de trabalho, o que ainda persiste é a necessidade do capital explorar o trabalho, portanto, alteram-se as relações de trabalho, as formas de contratação, mas não se pode dizer que é o fim da sociedade do trabalho.

Um aspecto que chama a atenção diz respeito a necessidade dos trabalhadores, constantemente, adaptarem-se às modificações impostas, assimilando a cultura da qualidade, constituindo formas educativas do capital junto aos trabalhadores.

A compreensão dos aspectos abordados neste texto pode contribuir para a formação profissional mais crítica daqueles que estão se preparando para adentrar no mercado de trabalho, via cursos universitários.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo In: GENTILI, Pablo; SADER, Emir (orgs). **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2000.
- CARDOSO, Franci Gomes. **Organização das classes subalternas**: um desafio para o Serviço Social. São Paulo: Cortez; Maranhão: Ed. UFMA, 1995.
- DUPÁS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- GRAMSCI, Antonio. **Concepção Dialética da História**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1966.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- IAMAMOTO, Marilda. **O serviço social na contemporaneidade**: trabalho e formação profissional. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- LARANJEIRA, Sônia M. Guimarães. Realidade do trabalho ao final do século XX. Revista Ser Social, nº 5, jul/dez. 1999. UNB.
- MARX, Karl; ENGELS, Friederich. **A ideologia alemã**. 2. ed. São Paulo: Ciências Humanas, 1979.
- NORA, Dominique. **O abraço do Samurai**: o desafio japonês. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PORTELLI, Hugues. **Gramsci e o bloco histórico**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1990.
- SIMIONATO, Ivete. **Gramsci**: sua teoria, incidência no Brasil, influência no Serviço Social. São Paulo: Cortez; Florianópolis: Ed. UFSC. 2. ed. 1999.
- XAVIER, Ernani Pereira. **Círculos de controle de qualidade**: um método gerencial renovador, porém .... Curitiba: CPP - Centro de Produtividade do Paraná, 1983.
- WOOD, JR Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.