



## TAYLORISMO, FORDISMO E TOYOTISMO: *cui prodest?*<sup>1</sup>

BIZERRA, Fernando de Araújo

**RESUMO:** No texto que se segue, objetiva-se apresentar, ainda que sucintamente, as principais características do taylorismo, do fordismo e, por fim, do toyotismo que se generaliza no contexto da crise contemporânea, bem como suas diferenças fundamentais, considerando esta tríade como estratégias de organização da produção centradas na exploração da força de trabalho. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica, procura-se demonstrar que, tanto no padrão taylorista-fordista quanto no toyotista, exploram-se os trabalhadores de modo a maximizar os lucros tão ansiados pelos capitalistas, ainda que isso resulte em consequências deletérias para os que labutam diariamente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Taylorismo; fordismo; toyotismo; exploração da força de trabalho.

### 1 INTRODUÇÃO

A produção tipicamente capitalista é sustentada pela exploração da força de trabalho que nutre, no decurso dos últimos séculos, a extração da mais-valia. Os trabalhadores, expropriados dos meios de produção e das condições fundamentais de reprodução de sua existência, são impelidos a vender sua força de trabalho, durante certo período de tempo, para os capitalistas que a exploram hora a hora, jornada a jornada. À luz da história, vê-se que estratégias diferenciadas vão sendo arquitetadas para garantir tal exploração em circunstâncias específicas, desencadeando-se uma implacável perseguição à eliminação do desperdício de qualquer átomo de trabalho no processo produtivo. Quanto a isso, tornam-se ilustrativas as proposições de Taylor, Ford e Ohno, objeto desse estudo.

Passemos, pois, ao exame das suas características e diferenças básicas.

### 2 SOBRE AS PROPOSTAS DE TAYLOR, FORD E OHNO

O taylorismo foi criado em finais do século XIX por Frederick Winslow Taylor, um jovem estadunidense de família rica que abandonou os estudos para trabalhar como operário em uma metalúrgica. Através dessa vivência, ele notou que a capacidade produtiva de um trabalhador de experiência média era sempre maior que a sua produção na empresa. Estava cômico que os operários podiam produzir mais do que o já alcançado e que a troca constante de ferramentas acabava por diminuir a produtividade. Taylor, a partir dos *Princípios de administração científica*, consolidou esforços no sentido de aplicar intencional e sistematicamente os métodos da ciência às questões relacionadas ao trabalho.

---

<sup>1</sup> *A quem beneficia?*



Taylor (2008) define que o objetivo da administração “deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. O aumento da produção representaria “prosperidade” para os principais sujeitos do processo: empregado e empregador. A administração científica pressupõe que ambos têm os mesmos interesses: “de que a prosperidade do empregador não pode existir se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa<sup>2</sup>”. Sendo assim, é preciso “dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção” (TAYLOR, 2008, p. 24). Tem-se a clara pretensão, por parte de Taylor, de ludibriar os trabalhadores com a suposta ideologia de que o progresso da empresa é sinônimo de progresso para os trabalhadores.

Pensando em como evitar o desperdício de tempo nas fábricas, Taylor (2008, p. 26) defende que “o trabalho da empresa [deve ser] realizado com o menor gasto de esforço humano, combinado com o menor gasto das matérias-primas, com a menor inversão de capital em instalações de máquinas, em edifícios, etc.”. Com isso, extrair-se-ia ao máximo a habilidade de produzir do operário, de forma que tempo algum do processo de produção fosse inutilizado. Na verdade, era preciso aumentar a capacidade produtiva do trabalho e baixar o preço de custo, o que geraria uma produtividade mais lucrativa para os capitalistas. Era preciso, ademais, aperfeiçoar os métodos de racionalização da produção para se executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho.

A aplicação dos métodos científicos ao processo de trabalho visava a economia de tempo e o acréscimo de rendimento do trabalho obtido “pela eliminação de movimentos desnecessários e [pela] substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todos os ofícios” (TAYLOR, 2008, p. 33). No contexto histórico em que o referido teórico *estuda*<sup>3</sup> os tempos e os movimentos já havia nas fábricas uma divisão (hierárquica) do trabalho baseada na separação entre os que administravam e os que produziam. Porém, ele acreditava que mesmo já dividido o sistema de produção deveria ser ainda mais fragmentado, já que, repetidas vezes, o acúmulo de tarefas dentro de cada uma dessas funções impossibilitava o seu cumprimento com a rapidez e precisão necessárias.

Para o estadunidense, não era recomendado confiar na “iniciativa” dos trabalhadores, deixar as tarefas a talante dos sujeitos. Há, no seu entendimento, uma

---

<sup>2</sup> Percebe-se que Taylor desconsidere a existência dos antagonismos que permeiam a relação-capital. Não há como, nos marcos do sistema capitalista, capitalistas e trabalhadores comungarem do mesmo interesse. A posição ocupada por cada um desses sujeitos no processo produtivo define seus objetivos particulares e impede que haja uma coexistência pacífica entre ambos. Em profunda oposição aos trabalhadores, os capitalistas buscam, a qualquer custo, perenizar as condições que lhes garantem a exploração da força de trabalho. Por essas razões, nada mais insustentável que a afirmação de interesses comuns entre capital e trabalho.

<sup>3</sup> Taylor recebeu financiamento dos capitalistas para o desenvolvimento, durante 26 anos, de mais de trinta mil pesquisas, “cronometrando o tempo e analisando matematicamente as variações que intervinham na profundidade do corte, avanço do tempo útil, classe de metal etc. O estudo do tempo foi iniciado nas oficinas da Midvale Steel Company” (GERENCER, 2008, p. 17).



tendência de os trabalhadores fazerem “cera”, isto é, utilizar métodos que diminuem suas possibilidades de produção, o que acarreta, sempre, em prejuízo para os capitalistas.

Intentando atacar as estratégias dos trabalhadores contra a disciplina de trabalho imposta e criar, por intermédio de métodos de experimentação, regras e padrões de executar as tarefas no espaço fabril, Taylor (2008, p. 27) estrategicamente constata que a eliminação do hábito de fazer “cera” “adviria, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina”. Buscou-se, diante dessa constatação, remover a “cera” e o “trabalho retardado”, fazendo com que os trabalhadores operassem suas atividades do melhor modo e mais rapidamente possível para que decresça o custo da produção e amplie significativamente a produção da mais-valia. Como suporte, eles recebem a “cooperação” da gerência científica no que diz respeito ao disciplinamento.

As estratégias produtivas passariam a ser aplicadas pela gerência, aprimorando aquelas que possibilitam a realização do trabalho em conformidade com as “leis científicas” que demarcam a melhor divisão de responsabilidades: dadas as condições estruturais de hierarquia estabelecidas na fábrica, a direção e os setores de chefia cuidam do planejamento e da organização produtiva; os trabalhadores, privados das suas funções de controle, subjazem às normas ditadas e apenas operacionalizam o que a administração orchestra. Fica notório, a partir disso, que o taylorismo traz à tona a necessidade de um tipo de homem para planejar e outro tipo, distinto, para pôr em prática o trabalho.

O trabalho passa a ser comandado pela gerência que cristaliza as tarefas de organizar, planejar, supervisionar e controlar a produção de forma a favorecer a obtenção de lucros por parte do capital. Por essa via, o capitalista aprende a tirar vantagens desse aspecto da força de trabalho humana e a quebrar a unidade do processo de trabalho, este agora sendo realizado em distintos lugares e por trabalhadores distintos. Estudiosos como Braverman (1981) e Filho e Gurgel (2016) muito bem observam que o trabalhador, no processo de trabalho, não combina mais as atividades entre mão e cérebro ao passo em que se reduzem os trabalhadores ocupados diretamente com a produção, despojam-se as funções mentais que consomem tempo e se atribui a outrem tais funções.

Para garantir o controle absoluto da empresa sobre os trabalhadores, a gerência precisaria subordinar o trabalhador às formas rigorosas em que o trabalho deveria ser executado. Os trabalhadores acabam por perder o controle sobre os instrumentos de produção, o trabalho e o ritmo da execução. É tão assim que “este controle pertence agora aqueles que podem ‘arcar’ com o estudo dele a fim de conhecê-lo melhor do que os próprios trabalhadores conhecem sua atividade viva” (BRAVERMAN, 1981, p.106). Com efeito,

Tanto a fim de assegurar o controle pela gerência como baratear o trabalhador, concepção e execução devem tornar-se esferas separadas do trabalho, e para esse fim o estudo dos processos do trabalho devem reservar-se a gerência e obstar aos



trabalhadores, a quem seus resultados são comunicados apenas sob a forma de funções simplificadas, orientadas por instruções simplificadas o que e seu dever seguir sem pensar e sem compreender os raciocínios técnicos ou dados subjacentes (BRAVERMAN, 1981, p.107).

O fordismo, por sua vez, foi desenvolvido por Henry Ford que desde sua juventude demonstrava interesse pela mecânica e por motores automotivos. Ford construiu sua primeira fábrica de carros em 1896 e, após anos de pesquisas, recebeu reconhecimento público por seu trabalho; construiu a planta do que se tornaria a maior fabricante mundial de veículos automotores: a Ford Motor Company. Havia no pensamento de Ford uma diferença significativa (entretanto, complementar) em relação a Taylor: “era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa” (HARVEY, 2010, p. 122), uma vez que apenas esse tipo de produção diminuiria os custos operacionais da produção e o preço em que o carro seria comercializado.

Ford busca estabelecer um *novo sistema de reprodução da força de trabalho* consoante à *política de gerência e controle do trabalho* tayloriana. Ao aplicar este novo sistema, introduzindo oito horas de trabalho e um ordenado de U\$ 5 como recompensa, Ford manteve disciplinados os trabalhadores e também possibilitou a eles “renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos [...] que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores” (HARVEY, 2010, p. 122).

O fordismo consiste numa organização produtiva rígida, interiorizada e uniformizada que suscitou a racionalização das operações, eliminando o desperdício de tempo no espaço fabril e aumentando o ritmo a exploração do trabalho. Uma de suas principais características é o parcelamento das tarefas. Ao invés de produzir um veículo inteiro, um operário realiza apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, durante a jornada de trabalho. À medida que o fordismo fragmenta o trabalho em suas partes mais essenciais, decompõem-se, em seu grau máximo, as tarefas realizadas por cada trabalhador de forma parcelada. Limita sua atividade a movimentos manietados cuja somatória resultava na produção do veículo completo. O trabalhador, portanto, não precisaria mais ser um artesão especializado.

Acontece, mediante isso, a desqualificação dos operários. Estes perdem a destreza no trabalho - anteriormente expressa na troca de operações, de ferramentas e, ainda, nos deslocamentos dentro do espaço fabril -, reafirmando sua condição imposta desde a instauração da grande indústria moderna de ser apenas um apêndice da máquina. Pinto (2010, p. 38) aduz que, nas condições simplificadas de trabalho impostas pelo fordismo, “a intervenção criativa dos trabalhadores nesse processo é praticamente nula, tal como a possibilidade de conceber o processo produtivo como um todo, pois cada qual é fixado num mesmo ponto da produção o tempo inteiro”, recebendo as atividades que são aprioristicamente estatuídas pelos centros de gerenciamento da produção.



Em sintonia com o referido parcelamento que resulta na desqualificação do operário, tem-se a criação estratégica da *linha de montagem* cuja função é interligar os diversos trabalhos realizados separadamente. Ao alinhar seu pensamento ao de Taylor, Ford desenvolve a linha de produção em série que, na sinótica formulação de Pinto (2010, p. 35 e 36), pode ser assim descrita:

A colocação do objeto de trabalho num mecanismo automático que percorresse todas as fases produtivas, sucessivamente, desde a primeira transformação da matéria-prima bruta até o estágio final (como o acabamento do produto, por exemplo). Ao longo dessa linha, as diversas atividades de trabalho aplicadas à transformação das matérias-primas ou insumos foram distribuídas entre vários operários fixos em seus postos, após terem sido suas intervenções subdivididas em tarefas cujo grau de complexidade foi elevado ao extremo da simplicidade.

Na fábrica fordista, “no lugar dos homens responsáveis pelo deslocamento dos materiais e objetos de trabalho, máquinas automáticas passaram a se encarregar por tal, suprimindo [parcialmente] o trabalho humano” (PINTO, 2010, p. 37). Com a linha de montagem, os objetos se deslocavam ao longo da esteira rolante sem a ajuda direta do trabalhador. Ao homem restava apenas seguir o ritmo de trabalho das máquinas, num processo contínuo de repetição de movimentos. Observa-se, deste modo, que o objetivo da linha de montagem é tornar o ato de produzir simplificado, onde qualquer pessoa possa executar as operações sem que precise ter a menor experiência, tornando-se, assim, a força humana uma extensão da maquinaria que baliza a cadência da produção.

O sistema Ford ainda se comporia pela produção em massa dos produtos, o que requereu, em contrapartida, muitos consumidores para comprar as mercadorias. Para a rigidez da produção era também imprescindível a padronização das peças, produzindo grandes quantidades de produtos com pouquíssimos graus de diferenciação, duradouros - porque “desejaríamos produzir artigos de duração ilimitada e jamais fazermos mudanças inúteis que ponham fora de moda os nossos carros vendidos” (FORD, 1964, p. 110) - e a preços baixos, porquanto “toda vez que, sem prejuízo da qualidade, se diminui o preço de um carro, cresce o número de compradores” (FORD, 1964, p. 119). Esse processo dotava o capital de maior intensidade na extração do sobretrabalho a partir de uma produção homogeneizada e enormemente verticalizada, controlada de cima a baixo. Permitia a intensificação da exploração do trabalho desenvolvido em limites cada vez mais estreitos de tempo e, afora isso, possibilitava elevadíssimas taxas de lucratividade ao sistema do capital naquele contexto particular da monopolização capitalista.

Das fábricas aos escritórios, o método Ford generaliza-se na sociedade produzindo novos métodos de trabalho e um tipo de operário com um modo específico de viver. Além do controle estabelecido nas relações intrafabris, que vão desde a disciplina laborativa infinitamente repetitiva, até a vigilância e a pressão dos inspetores, exerce-se também o





controle sobre as questões relacionadas à vida privada dos trabalhadores; em geral, até as questões familiares e da probidade moral. De modo peculiar, o fordismo penetra na sociedade como um sistema de reprodução da força de trabalho que provoca mudanças bruscas nas formas de vida dos sujeitos, de maneira a mantê-los sob a disciplina de trabalho necessária para produzir o acervo de mercadorias padronizadas.

É conveniente frisar que as formas de controle da força de trabalho na produção capitalista fordista não se restringiram ao despotismo ilimitado da burguesia, como em momentos anteriores. Constata Gramsci (2001, p. 275) que a adaptação<sup>4</sup> aos novos métodos de produção e de trabalho não pode se dar unicamente através da coerção. Por essa razão, “a coerção deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consenso, e isto pode ser obtido [...] por meio de uma maior retribuição, que permita um determinado padrão de vida, capaz de manter e reintegrar as forças desgastadas pelo novo tipo de esforço”. Aumentam-se os salários através do sistema remuneratório de gratificações e concedem-se aos trabalhadores, através do Estado, benefícios e direitos sociais por um tempo limitado, de modo a manter sua eficiência física e abrir a possibilidade de realizar o padrão de vida correspondente à forma de produção e de trabalho.

Tendo em vista a dinâmica imposta pelo fordismo, não é de se surpreender que as condições de trabalho são extenuantes devido à disciplina moderna compatível com a administração taylorista e ao ritmo intenso do trabalho. Bosquet (1972) nos oferece um panorama das condições de trabalho a que foram submetidos os trabalhadores americanos durante a produção fordista, sobretudo no final dos anos 1960. Assim descreve o autor:

Tente encaixar 13 pequenos pinos em 13 pequenos furos 60 vezes por hora, oito horas por dia. Soldar 67 placas de aço por hora, e então um dia se deparar com uma nova linha de montagem precisando de 110 placas por hora. Encaixar 100 bobinas em 100 carros a cada hora; apertar sete parafusos três vezes por minuto. Fazer seu trabalho em um local barulhento dentro do “limite de segurança”, sob uma fina nevoa de óleo, solvente e pó de metal. Negociar o direito de ir ao banheiro - ou de se aliviar as escondidas sob grande pressão para não perder o seu ritmo e nem seu bônus. Apressar-se novamente na hora de limpar o nariz ou tirar poeira dos olhos. Comer rapidamente seu sanduiche sentado à beira de uma piscina de graxa já que a cantina está a 10 minutos e você só tem 40 para almoçar. Enquanto você cruza a entrada da fábrica, perde a liberdade de opinião, a liberdade de se expressar, o direito à afinidade e interação, supostamente garantidos na constituição. Obedecer sem argumentar, ser punido sem o direito de recorrer, pegar os piores trabalhos se o superior não gostar da sua cara. Tente ser um trabalhador da linha de montagem (BOSQUET, 1972, p. 23).

Após um longo período de crescimento econômico possibilitado por essa produção rígida, já minimamente caracterizada, em meados de 1970 eclodem claramente os sinais de

---

<sup>4</sup> Reconhece-se que essa adaptação não se deu sem conflitos. Os trabalhadores expuseram sua insatisfação em relação ao que lhes era imposto, contestando, principalmente via centrais sindicais, a organização do regime de produção intensiva. Anota Druck (1999, p. 69) que “As manifestações não se limitam aos locais de trabalho, mas se generalizam para os vários setores da sociedade, em particular entre os jovens e estudantes, que questionam o modo americano de viver, questionam as formas de uso social do seu saber, de suas qualificações e da rigidez dos padrões racionais que dominavam não somente o trabalho, mas também o não-trabalho”.



esgotamento do padrão taylorista-fordista, não possibilitando as condições que lograram êxito à expansão do capital. Não é à toa que desde essa década, até os dias correntes, desencadeia-se um cenário crítico irreversível cujo movimento é característico por ser “um *continuum* depressivo”. Uma crise “cumulativa, endêmica, mais ou menos permanente e crônica, com a perspectiva última de uma crise estrutural” (MÉSZÁROS, 2002, p. 697).

Tornou-se lugar comum, inclusive entre os apologistas do sistema vigente e até mesmo do senso comum que incorpora pelos veículos ideológicos de manipulação, a exemplo dos meios televisivos e midiáticos, o que vai sendo disseminado, o vocabulário crise. Ainda que as interpretações sejam as mais dissonantes, é inconteste que há uma instabilidade econômica rondando o globo. Todos os quadrantes do mundo estão, embora com diferenças a depender das particularidades geopolíticas dos países, em crise.

Atingindo os diversos ramos da produção, e não se restringindo a algumas regiões específicas, a *crise estrutural do capital* acomete a totalidade dos países capitalistas, sejam periféricos ou centrais, desenvolvidos ou em desenvolvimento. Visando à maximização dos lucros, o capital se vê compelido a encontrar alternativas para o diminuto horizonte economicamente expansivo em que é absorvido no sentido de reordenar tanto a produção e as formas de acumulação quanto o controle da sociedade. Presencia-se, pois, uma ofensiva que atinge a dinâmica do trabalho e a reprodução dos trabalhadores em todos os níveis.

Por não mais suprir as necessidades do capital, o padrão rígido precisou ser substituído<sup>5</sup> por um novo padrão centrado na flexibilidade que responde no âmbito econômico às novas exigências. Deflagrou-se, no enfrentamento ao contexto recessivo, um conjunto de transformações na produção por meio da constituição do avanço tecnológico – *microeletrônica, informática e automação* -, das formas de acumulação flexíveis advindas do toyotismo, das formas de gestão organizacional, do *downsizing* e do desmonte de direitos trabalhistas outrora conquistados por meio de muitas lutas históricas e seculares.

Consolidado no Japão, sobretudo nos anos pós-guerra, o toyotismo foi idealizado por Toyoda Sakichi, Toyoda Kiichirō e Taiichi Ohno para responder às necessidades econômicas daquele país. Em seguida, ocidentalizou-se e se espalhou da Itália aos Estados Unidos, do Japão ao Brasil, tornando-se o modelo de produção predominante nas companhias que enfrentavam o desafio da diversificação.

Se é certo que este novo padrão também busca obter produtividade e lucro, não deixa de ser verídico o fato de que ele se distingue do que lhe antecedeu. O padrão de produção em massa era totalmente contrário a mudanças dada a sua rigidez. Já o

---

<sup>5</sup> Aqui, uma ressalva: a emergência dum novo padrão não rompe, por completo, com os preceitos do padrão anterior. Por isso, “[...] o fordismo não foi superado para que as técnicas do modelo de gestão japonês sejam introduzidas; as duas formas convivem, em determinadas experiências, de forma complementar e, até mesmo, desigual. Há nesse sentido, contradições reveladoras de que a absorção de um novo modo de organização do trabalho não implica, necessariamente, negar as bases da produção que o antecede” (SOUZA, 2011, p. 92).



toyotismo, funcionando generalizadamente numa etapa histórica de crise mundial, adapta-se bem às condições de diversificação impostas pela dinâmica produtiva. De milhões de mercadorias idênticas, experimenta-se literalmente a rota inversa: uma produção que atende a estonteante variedade de demandas individualizadas, evitando a queda da taxa de lucro tão temida pelos capitalistas. Em sua totalidade, a produção é sempre diversificada – variações de modelos, tamanhos, estilos - e conduzida diretamente pela demanda, realizando-se em pequena escala e com estoque mínimo. Diz Ohno (1987, p. 107) que “Em resumo, onde o Sistema Ford tem fixa a ideia de produzir de uma só vez uma boa quantidade do mesmo item, o Sistema Toyota sincroniza a produção de cada unidade”.

Desde a irrupção do toyotismo, tem-se a eliminação absoluta dos desperdícios provenientes da superprodução desmedida e da produção de produtos defeituosos; o melhor aproveitamento do tempo através do princípio do *just in time* (apenas-a-tempo) que nada mais é senão a possibilidade de “adquirir os produtos na hora e na quantidade necessárias<sup>6</sup>” (OHNO, 1987, p. 131); a instalação do sistema de *kanban* - placa de comando que avisa quando é necessário repor peças; a flexibilização do trabalho e a proclamada polivalência do trabalhador. Sob o signo da flexibilização, a produção requer que o trabalhador antes responsável apenas por uma atividade deixe de ser monofuncional, operador de um torno mecânico ou operador de usinagem, e passe a operar com celeridade o máximo de funções possíveis, ou seja, um trabalhador que faz tudo ao mesmo tempo.

Tendencialmente, a polivalência faz com que o trabalhador, embora maneje simultaneamente uma multivariabilidade de funções, não detenha, em hipótese alguma, o controle da produção. Graças ao modelo em tela, consolida-se a empresa enxuta (*lean production*) que mesmo dispendo de uma menor cifra<sup>7</sup> de trabalhadores, o que vem a agravar o fenômeno do desemprego<sup>8</sup>, alcança maiores índices de produtividade mediante os recorrentes métodos de superexploração.

Refutando a proporcionalidade “de um número fixo de operários para uma máquina” (OHNO, 1997, p. 124), o objetivo do toyotismo é assim resumido por um de seus arautos:

Na Toyota, estabelecemos um novo objetivo – reduzir o número de operários. Para atingir a poupança de operários, implantamos a autonomia. [...] Em um período

<sup>6</sup> Atesta Ohno (1987, p. 47, grifos do autor) que “A palavra ‘*just*’ (apenas) em *just-in-time* (apenas-a-tempo) significa exatamente isso. Se as peças chegarem antes que sejam necessárias – e não no momento exato em que são necessárias – o desperdício não pode ser eliminado”.

<sup>7</sup> No Sistema Toyota de Produção, afirma categoricamente o Sr. Taiichi Ohno (1987, p. 69), “pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos. [...] A redução da força de trabalho na Toyota é uma atividade que atinge toda a empresa e tem por fim a redução de custos. Portanto, todas as considerações e ideias de melhoria devem estar relacionadas à redução de custos”.

<sup>8</sup> Devido ao desenvolvimento das forças produtivas e aos avanços técnicos e científicos sob o domínio do capital, ocorre, nessa nova dinâmica, uma intensiva incorporação destes à produção, reduzindo, tendencial e parcialmente, a demanda por trabalho vivo. Isso explica o fato de haver, atualmente, segundo dados da OIT, cerca de 201 milhões de pessoas desempregadas no mundo. No Brasil, em particular, estima-se a existência de 13,6 milhões de desempregados, o que corresponde a um aumento de 1,2 milhão em relação ao ano de 2016.





de baixo crescimento, precisamos primeiro quebrar este conceito de um número fixo de operários e depois estabelecer novas linhas de produção, flexíveis, onde o trabalho possa ser conduzido por menos operários, independentemente das quantidades a serem produzidas. Este é o objetivo da redução do número de operários (OHNO, 1987, p. 132).

Os resultados das mudanças introduzidas pelo toyotismo são deveras impressionantes: presencia-se uma maior intensificação da exploração do trabalho porquanto o trabalhador desempenha várias funções ao mesmo tempo, senão será demitido de seu posto de trabalho. O trabalhador, defrontando-se com condições aviltantes de trabalho, subsiste apenas para produzir aquilo que o sistema lhe impõe e tem sua subjetividade *capturada* pela lógica do capital (ALVES, 2006), além de se doar ao trabalho em equipe<sup>9</sup>, aos sistemas de metas (cujas estratégias são a participação nos lucros e resultados - PLR ou, apenas, a participação nos resultados - PR) e à “gerência participativa” tão em voga no âmbito empresarial. Proliferam-se, ademais, trabalhos precários, terceirizados<sup>10</sup>, informais (comumente identificados como “autônomos”) e temporários que afetam a vida dos sujeitos neles envolvidos. No plano epidemiológico, ganham destaque, segundo Antunes e Praun (2015), a deterioração das condições de saúde e segurança no trabalho, o surto de estresse, as lesões por esforços repetitivos/ distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (LER/Dort), os suicídios e acidentes nos locais de trabalho.

### 3 CONCLUSÃO

Em síntese, e respondendo à interrogação propositalmente levantada no título desse artigo, os padrões produtivos que se fundamentam nas formulações de Taylor, Ford e Ohno beneficiam, sem dúvida, os capitalistas que almejam sempre explorar os trabalhadores e, para isso se efetivar com chance de êxito, recursam a estratégias diferenciadas. Pelas razões expostas nas considerações analíticas aqui reunidas ainda que de forma introdutória, taylorismo-fordismo e toyotismo são irmanados na mesma finalidade: aprimorar a exploração da força de trabalho consoante à redução dos custos e à eliminação absoluta de quaisquer desperdícios que possam acarretar prejuízos para os donos do capital.

Teorizando orientados pelas lentes da ideologia dominante, os referidos propositores envidaram esforços, cada um a sua maneira, no sentido de sistematizar métodos voltados à

<sup>9</sup> Sob o toyotismo, “a competição entre os operários é intrínseca à ideia de *trabalho em equipe*. Os supervisores e os líderes de equipe desempenham papéis centrais no trabalho em equipe (no caso do Japão, os líderes da equipe de trabalho – do *team* – são, ao mesmo tempo, avaliadores e representantes dos sindicatos). Permanece ainda, de certo modo, uma supervisão rígida, mas incorporada, *integrada* – vale salientar – à subjetividade operária contingente. Em virtude do incentivo à competição entre os operários, cada um tende a se tornar supervisor do outro. *Somos todos chefes*, é o lema do trabalho em equipe sob o toyotismo” (ALVES, 2006, p. 94-95, grifos do autor).

<sup>10</sup> Contemporaneamente, “a terceirização fragmenta, divide, aparta, desmembra as identidades coletivas, individualiza e cria concorrência entre os que trabalham muitas vezes no mesmo local, nas mesmas funções, mas estão separados de fato e simbolicamente pelo crachá diferente e pelos diferentes uniformes, que identificam os de primeira e de segunda categoria” (ANTUNES e DRUCK, 2013, p. 221).



organização produtiva capitalista de modo a possibilitar a extração da mais-valia infinitamente. Vistas dessa perspectiva, as orientações de Taylor, Ford e Ohno não serviram (e não servem) de aliadas aos interesses particulares do trabalho. Muito pelo contrário. Se se considerar que capital e trabalho são antagonistas irreduzíveis - e, portanto, têm interesses diametralmente opostos -, é difícil não vislumbrar que tais orientações conformaram-se (e conformam-se) como sendo funcionais à produção mercantil demandada pelo sistema social sob o qual vivemos, reiterando, pois, a subsunção histórica do trabalho aos imperativos de controle e dominação do capital.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, G. *Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização*. 2. ed. Londrina: Práxis, 1999.
- \_\_\_\_\_. Toyotismo e subjetividade: as formas de *desejetivação* do trabalho vivo no capitalismo global. In: *ORG & DEMO*, v.7, n.1/2, Jan.-Jun./Jul.-Dez., p. 89-108, 2006.
- ANTUNES, R.; DRUCK, G. A terceirização como regra? In: *Rev. TST*, Brasília, vol. 79, n. 4, out/dez 2013.
- ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. In: *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015.
- BOSQUET, M. "The 'Prison Factory'". In: *New Left Review*, n. 73. Tradução de Fernanda Beltrão. Londres, 1972.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A., 1981.
- DRUCK, M. da G. *Terceirização: (Des)Fordizando a Fábrica: um estudo do complexo petroquímico da Bahia*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- FILHO, R. de S.; GURGEL, C. *Gestão democrática e Serviço Social: princípios e propostas para a intervenção crítica*. São Paulo: Cortez, 2016.
- FORD, H. *Caminhos da prosperidade*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1964.
- GERENCER, P. Vida e obra de Taylor. In: TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. Trad. Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAMSCI, A. "Caderno 22 (1934): Americanismo e fordismo". In: *Cadernos do Cárcere*. V. 4. Trad. C. N. Coutinho e L. S. Henriques. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Trad. Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2010.
- MÉSZÁROS, I. *Para Além do Capital*. Tradução P. C. Castanheira e S. Lessa. São Paulo: Boitempo, 2002.
- OHNO, T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Trad. Cristina Shumacher. Porto Alegre: Bookman, 1987.
- PINTO, G. A. *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. 2ª Ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.
- SOUZA, R. M. *Controle capitalista e reestruturação produtiva: o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade*. Maceió: EDUFAL, 2011.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. Trad. Arlindo Vieira Ramos – 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.