

## **Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades**

*Erika Batista \**

**Resumo:** O texto aborda as relações de ruptura e continuidade entre as formas de organização do trabalho dos períodos caracterizados como fordismo, taylorismo e toyotismo, ressaltando que tais relações são historicamente determinadas e dialeticamente conjugadas entre si. A mundialização do capital, entendida como expansão da forma de sociabilidade capitalista pelo mundo, acarreta particularidades também históricas e dialéticas no desenvolvimento e conjugação das relações de trabalho, e que, por sua vez, ultrapassam a dinâmica produtiva e assumem caráter social, indicando um modelo híbrido de gestão do trabalho em todas as suas manifestações.

**Palavras-chave:** fordismo; taylorismo; toyotismo; mundialização do capital.

**Abstract:** The study considers the work relations between the fordism, taylorism and toyotism. Through the historical characterization of capitalism in the XX<sup>th</sup> Century, the study shows the work organizational practices and their management discourse in the capital mundialization, and how they manifest themselves as a hole. This ways of management are more than work relations, they constitute the capitalist social logic and their tools of connection are in everywhere, building a hybrid way of work relations.

**Key words:** fordism, taylorism, toyotism, mundialization of capital.

### **Introdução**

Trabalhos consagrados nas ciências sociais analisam as transformações do “mundo do trabalho” a partir de suas caracterizações no espaço produtivo. Contudo, são poucos os que consideram os diferentes momentos da organização do trabalho numa relação de ruptura e continuidade, e que por sua vez, constituem-se em transformações sociais.

O objetivo maior deste trabalho é sugerir uma argumentação que aponte as rupturas e continuidades entre as formas de organização do trabalho fordista, taylorista e toyotista. O objetivo específico é fornecer apontamentos para se pensar uma “anti-sociologia do trabalho”, no sentido de contrariar as perspectivas que analisam a tríade fordismo-taylorismo-toyotismo de maneira estática. A orientação teórico-metodológica compreende o materialismo histórico dialético, estabelecendo uma conexão entre o conhecimento teórico e a realidade histórica objetiva.

---

\* Mestre e bacharel em Ciências Sociais pela Unesp/Marília, especialista em Psicologia Organizacional pela UMESP/São Bernardo do Campo, graduanda em Licenciatura Plena em Ciências Sociais pela UEL e atua no Ensino Superior nas áreas de Sociologia e Metodologia de Pesquisa. End. eletrônico: erikabatista@gmail.com

Os métodos de gestão atuam como disciplinadores do trabalho e extrapolam a dinâmica do processo produtivo. Fordismo, taylorismo e toyotismo são expressões particulares de um mesmo fenômeno: o controle do processo de trabalho pela dinâmica da acumulação capitalista.

Nesta perspectiva, analisar tais fenômenos sob uma ótica etapista conduz à interpretações limitadas ou equivocadas que não consideram a essência social dos fenômenos, restringindo-os ao espaço produtivo, em detrimento das transformações das relações sociais entendidas como expressões históricas que se articulam dialeticamente.

### **Mundialização capitalista e formas de organização do trabalho**

A mundialização das políticas neoliberais se apresentou como o pilar de sustentação econômica e política ancorada na ficção do dinheiro que gera dinheiro, resultando numa acumulação capitalista predominantemente financeira. No entanto, a inter-relação entre a esfera produtiva e financeira deve ser apreendida num contexto de totalidade das relações sociais de produção, de determinação e sobredeterminação, a fim de que suas particularidades sejam identificadas sem a distorção das categorias universais<sup>1</sup> (LUKÁCS, 1979).

O processo de reprodução do capitalismo contemporâneo, sob a predominância do capital financeiro e em detrimento do capital produtivo, caracteriza-se pela mundialização financeira, que consiste num regime de acumulação capitalista mundial, cujo desenvolvimento é delineado por um crescimento veloz da esfera financeira e pelo papel destacado das maiores instituições financeiras transnacionais (CHESNAIS, 1999; LENIN, 2002).

Assim, falar em mundialização é tratar a expansão do capitalismo como Marx indicava já em 1848, a formação de um mercado mundial (MARX; ENGELS, 1998), e que a partir das últimas décadas do século XX se manifestou sob a predominância da esfera financeira. A expansão do capitalismo a partir da permanente revolução de seus meios de produção carrega consigo um processo também permanente de transformação das relações de produção, em outras palavras, transforma as formas de trabalho para torná-las adequadas à expansão, e, portanto, as relações sociais. Em cada momento de desenvolvimento das forças produtivas as relações de trabalho correspondentes criam e

---

<sup>1</sup> Utiliza-se a relação de “momento predominante no âmbito de interações complexas” como desenvolvido por Lukács, ou seja, a prioridade da categoria universal da produção material em interação com momentos predominantes particulares de consumo, distribuição e circulação.

recriam o campo de batalha dos detentores dos meios de produção e vendedores de força de trabalho, com novas formas de opressão e resistência.

### **Rupturas e continuidades entre o fordismo, taylorismo e toyotismo**

No início do século XX o modelo de organização do trabalho de Henry Ford caracterizou um destes momentos da luta de classes<sup>2</sup>. A indústria automobilística fordista sistematizou o trabalho mecanizado via esteira de montagem. Com a padronização de poucos modelos Ford customizou a produção de carros em série, e que, após a Segunda Guerra, ao lado dos métodos desenvolvidos por F. Taylor, pode abastecer o consumo de massa.

Para subordinar a força de trabalho ao ritmo extenuante da produção Ford organizou a produção a partir de uma nova lógica, a do pagamento de altos salários. Em “Os princípios da prosperidade” Ford contraria algumas análises que classificam seu método de organização do trabalho como mera composição dos princípios da organização taylorista, a partir da exposição de princípios que podem ser apreendidos numa perspectiva de ruptura e continuidade com as técnicas de gerenciamento propostas pela administração científica de Taylor e pelo chamado modelo japonês.

O esboço de uma “captura” da subjetividade do trabalhador, que foi sistematizado com o toyotismo, já estava presente em Ford na medida em que “se um operário deseja progredir e conseguir alguma coisa, o apito será um sinal para que comece a repassar no espírito o trabalho feito a fim de descobrir meios de aperfeiçoá-lo” (FORD, 1967: 41). Também a preocupação de uma organização descentralizada da produção e redução dos níveis hierárquicos como forma de combate ao poder dos chefes pode ser encontrada no “manual” de Ford, rompendo com a hierarquia da administração científica de Taylor:

Não há disposição mais perigosa do que a dos chamados gênios organizadores [...] traçam todas as ramificações da autoridade [...] cada um tem um título e exerce funções estritamente limitadas [...] as fábricas Ford não possuem nem organização, nem atribuições específicas a cargos, nem ordem de sucessão ou hierarquia determinada [...] a maioria dos homens é capaz de manter-se à altura da sua função, mas não resiste ao desvairamento de um título (FORD, 1967: 73-74).

---

2 As formas de reestruturação produtiva e sua reverberação na organização da sociabilidade do capital são polêmicas, e daí a indeterminação de seus respectivos conceitos. Assim, o estudo trata as formas de organização do trabalho como processos das relações sociais de produção e a partir de seus originais idealizadores.

Apontamentos sobre a responsabilização individual e incitação da competição e gestão por iniciativa e incentivo dos trabalhadores podem ser igualmente identificados:

Queremos completa responsabilidade individual [...] onde a responsabilidade se acha fragmentada e dispersa por uma série de serviços, rodeado por sua vez de um grupo de subtitulares, é realmente difícil encontrar alguém que seja realmente responsável [...] o jogo do empurra, que certamente nasceu nas empresas de responsabilidade fragmentada [...] O espírito de competição leva para a frente o homem dotado de qualidades [...] não dispomos de postos ou cargos, e os homens de valor criam por si mesmos as suas posições [...] A pessoa em questão vê-se de repente num trabalho diverso com a particularidade de um aumento de salário (FORD, 1967, pp. 74-76).

Mesmo um delineamento da gestão participativa com intuito de apropriação do conhecimento tácito do trabalhador e redução de custos pode ser notado, em continuidade com a organização do trabalho toyotista, juntamente ao rodízio de tarefas:

Todos conservam a sua liberdade de crítica a respeito dos detalhes da produção [...] a direção da fábrica aceita todas as sugestões [...] todo operário pode comunicar qualquer idéia bem como tentar sua realização [...] a simplificação do trabalho, com benefício do operário, também diminui o custo. [...] Temos um livro onde um operário que já tenha exercido um ofício pode registrá-lo. Sempre que nos falta um especialista, estamos em condições de escolher outro. É um dos meios de ascensão na nossa usina (FORD, 1967, pp. 78-86).

Finalmente, programas de educação instrumental promovido pela Escola Industrial Henry Ford, nos moldes dos programas de *trainee* atuais, foram alvo das preocupações de Ford, que também teve sua parcela de “responsabilidade social empresarial”:

Para nossa escola não se selecionam os rapazes porque sejam hábeis ou promissores. Escolhem-se os necessitados de dinheiro e oportunidades [...] Outorgamos bolsas a fim de que possam prover ao sustento de suas mães enquanto cursam a escola [...] Todo o trabalho executado na escola é adquirido pela nossa empresa e isto faz que a escola se mantenha por si mesma, além de que acentua nos alunos o senso da responsabilidade (FORD, 1967, pp. 314-315).

Houve um embate com a lógica industrial predominante no início do século XX, em que a diminuição dos custos de produção se dava via redução de investimento do capital variável (KV). O modelo fordista só veio a se universalizar ao lado dos métodos de racionalização de Friederick Taylor e do Estado regulador de Keynes – *Welfare State* – após a II Guerra, quando a tendência de equilíbrio do mercado deu sinais evidentes de esgotamento e criou um novo momento para o capitalismo.

O modelo de produção em massa fordista foi universalizado e combinado com as técnicas de administração científica tayloristas, ao passo que foram ampliados diversos direitos sociais, o que suavizou temporariamente o conflito inerente à relação capital-trabalho até a crise de seu padrão de acumulação (BRAGA, 1995, p. 96). O Estado arrecadava os impostos e assegurava certos direitos trabalhistas, o patronato se comprometia com o pagamento dos altos salários inspirados no modelo produtivo de Ford e os trabalhadores suportavam as formas fordistas-tayloristas de exploração do trabalho.

A preocupação de Taylor também era o desperdício. As normas, princípios e leis “científicas” da administração do trabalho taylorista visaram, sobretudo, a exploração do trabalho em seu limite máximo, daí o estudo minucioso do tempo e movimentos, sendo um dos pontos fundamentais a separação entre os momentos de planejamento e execução do trabalho.

Vale destacar pontos fortemente evidenciados em “Princípios da Administração Científica”, como substituição dos métodos empíricos por métodos científicos e cronometrização das tarefas, ao lado da divisão do trabalho intelectual e trabalho mecânico segundo critérios de inferioridade mental,

Um tipo de homem é necessário para planejar e outro diferente para executar o trabalho. [...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental (TAYLOR, 1990, p. 43).

Também as atividades gerenciais orientadas para a apropriação e sistematização do saber tácito do trabalhador podem ser encontradas nos escritos de Taylor, tal qual será identificado nas práticas toyotistas:

À gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis aos operários para execução do seu trabalho diário. [...] todo trabalho feito por operário no sistema antigo, como resultado de sua experiência pessoal, deve ser necessariamente aplicado pela direção no novo sistema, de acordo com as leis da ciência (TAYLOR, 1990, pp. 40-41).

Vale notar a dissimulação dos efeitos do trabalho parcelado sobre o trabalhador, bem como de sua animalização e adestramento:

A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga

[...] à primeira vista parece que o sistema tende a convertê-lo em mero autômato, em verdadeiro boneco de madeira [...] o treinamento do cirurgião tem sido quase idêntico ao tipo de instrução e exercício que é ministrado ao operário sob a administração científica, e permite realizar trabalhos elementares de mecânica em ambiente mais agradável, de interesse mais variado e recebendo salários mais elevados [...] Este trabalho é tão grosseiro e rudimentar por natureza que acredito ser possível treinar um gorila inteligente e torná-lo mais eficiente que um homem no carregamento de barras de ferro. [...] Um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes de ferro como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi (TAYLOR, 1990, pp. 42; 92; 43; 53).

Anulação e robotização dos trabalhadores responsáveis pela execução de tarefas parceladas também podem ser verificadas:

Se você é um operário classificado deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama (TAYLOR, 1990, p. 46).

Assim como Ford, o incentivo à competitividade e remuneração variável também estão presentes na administração taylorista do trabalho:

Instituiu-se preciso registro diário da qualidade e quantidade do trabalho produzido. [...] este registro permitiu ao chefe incitar a ambição de todas as inspetoras, aumentou o ordenado daquelas que realizavam grande quantidade de trabalho de boa qualidade, enquanto, ao mesmo tempo, abaixava o salário daquelas que trabalhavam sem interesse ou despedia outras que se revelavam incorrigivelmente lentas ou desleixadas (TAYLOR, 1990: 71).

No entanto, a crítica à prática fordista de administração por iniciativa e incentivo dos trabalhadores se destaca ao lado da ênfase na hierarquia gerencial para elaboração e organização das tarefas e para os níveis de supervisão:

Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase inteiramente de obter a iniciativa do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador é obtida com absoluta uniformidade [...] A aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias [...] os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginadas no passado [...] muitos operários, abandonados a si mesmos, dispensam pouca atenção às instruções escritas. Assim, torna-se necessário designar instrutores, chamados chefes funcionais, para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções (TAYLOR, 1990, pp. 40; 66; 40; 90).

Pela comparação entre as técnicas de Ford e Taylor, a separação entre execução e planejamento, fragmentação e tempo controlado do trabalho se mantêm na produção em massa fordista, dando continuidade ao modelo de acumulação capitalista concentrado na exploração do trabalho e combinando os dois tipos de organização. Paralelamente, o gerenciamento da produção fordista parece mais desenvolvido se considerar o valor dado à dimensão subjetiva do trabalhador e à redução dos níveis hierárquicos, sugerindo uma descontinuidade dialética com os fundamentos do método de Taylor.

Já em 1934, Gramsci apontava esta relação de continuidade e descontinuidade das técnicas fordistas-tayloristas de organização do trabalho e sua superação por um tipo superior de trabalhador que se conformaria com o desenvolvimento histórico do modo de produção capitalista:

Taylor exprime com cinismo brutal o objetivo da sociedade americana: desenvolver ao máximo, no trabalhador, as atitudes maquinais e automáticas, romper o velho nexos psicofísico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador, e reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal. Mas, na realidade, não se trata de novidades originais, trata-se somente da fase mais recente de um longo processo que começou com o próprio nascimento do industrialismo, fase que é apenas mais intensa do que as precedentes e manifesta-se sob formas mais brutais, mas que também será superada com a criação de um novo nexos psicofísico de um tipo diferente dos precedentes e, indubitavelmente, superior (GRAMSCI, 2001, p. 397).

Por volta dos anos 1950 estudos como os de Friedmann já apontavam na direção de um processo de reestruturação produtiva. No ensaio publicado em 1955 “O trabalho em migalhas” o autor reuniu diversas observações empíricas em indústrias e fábricas de diversos setores na Europa e EUA, que indicavam o esgotamento orgânico do modelo de acumulação de capital pautado na exploração das formas parceladas, especializadas e automatizadas do trabalho. Friedmann contribuiu pioneiramente com análises sociológicas que anunciaram a adoção de alternativas, como rodízio e ampliação do conteúdo das tarefas.

Tais apreciações sugerem um processo, onde os limites das técnicas fordistas e tayloristas acabaram por reestruturar a organização do trabalho, o que contraria algumas abordagens etapistas que adotam como marco da reestruturação produtiva a sistematização das práticas toyotistas de organização do trabalho a partir da década de 1970.

Friedmann chama atenção para a fragmentação da dimensão subjetiva dos trabalhadores na rotina de trabalho e de como já se esboçava um caminho alternativo à divisão do trabalho taylorista-fordista. A ampliação do conteúdo, alternância e rodízio das tarefas, juntamente com a formação de equipes dotadas de uma relativa liberdade de organização do trabalho, promoveram aumento no grau de satisfação dos trabalhadores com a atividade, bem como a “captura” da subjetividade do trabalhador a partir de seu envolvimento com a tarefa:

O melhor rendimento pode ser obtido transferindo-os de uma tarefa parcelada para outra ou praticando sistematicamente o rodízio das tarefas [...] os efeitos da fragmentação das tarefas, em particular o conjunto de atitudes designadas sob o nome de tédio, podem ser atenuados quando se substitui a uniformidade por uma certa variedade [...] Investigações metódicas foram efetuadas, transformações introduzidas nas oficinas para suavizar os perigos físicos e mentais da fragmentação das tarefas, meios tais como pausas, educação física, organização de grupos competitivos, difusão de “música funcional”, e até mesmo a distribuição de “receptores individuais” que permitem aos operários ouvir conferências, reportagens, e mobilizam seu espírito, enquanto continuam atuando neles os automatismos psicomotores (FRIEDMANN, 1972, pp. 61; 53).

Dessa forma, as características de gerenciamento da produção que foram iniciadas com Ford e Taylor, e que foram **sofisticadas** no modelo toyotista de gerenciamento do trabalho, não palpitarão na década de 1970, já estavam em processo e somente foram estimuladas e promovidas oportuna e sistematicamente no ápice da crise do capital, ampliadas “para fora” da esfera econômica, abrangendo a totalidade das relações sociais também no plano político, ideológico e cultural.

Na medida em que a produção capitalista se internacionalizava, também as contradições. A concorrência pelos mercados internacionais na tentativa de manter os ganhos de produtividade se chocavam com as barreiras protecionistas criadas pelo próprio período glorioso, daí a necessidade de demolir as fronteiras para o comércio. Neste retorno ao liberalismo de mercado – neoliberalismo – a redefinição do *Welfare State* foi inevitável (ANTUNES, 2002).

Este período de reestruturação produtiva do capitalismo promoveu mais uma alteração nas formas das relações de trabalho. O operário se complexizou em operário-supervisor da máquina, o que reduziu significativamente o poder operário por um lado, ao mesmo tempo em que o capital passou a depender cada vez mais da dimensão subjetiva do trabalhador. A empresa japonesa Toyota sistematizou o conjunto administrativo-operacional-produtivo deste momento da relação capital-trabalho,



sobretudo porque a ideologia gerencial que deu o suporte “teórico” para a universalização das práticas já estava pronta.

Na mesma trilha de Ford e Taylor, também os discursos gerenciais tentaram mascarar e subverter a luta de classes a uma “ficção” da esquerda marxista. Incorporando os conhecimentos da administração científica às correntes comportamentais da psicossociologia, apropriaram-se da subjetividade da força de trabalho como forma de internalizar na “alma” do trabalhador a suposta relação de cooperação e interesses comuns entre “patrão e empregado”. Mais do que uma teoria gerencial, pode-se falar em uma **ideologia gerencial** como Tragtenberg (1980, pp. 216; 219) desenvolve em seu livro *Burocracia e Ideologia*:

A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais. Apresenta seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do processo capitalista de produção) tornando absolutas as formas hierárquicas de burocracia da empresa capitalista [...] dissimula a historicidade de suas categorias [...] constitui-se na mais sofisticada **representação ideológica produzida pela pequena burguesia intelectual** (grifos nossos).

Dentro desta ideologia gerencial, temos a Escola das Relações Humanas (ERH) e a Escola Behaviorista, cujo foco é o “lado humano” da empresa, ou melhor, o ajustamento do trabalhador ao processo produtivo partindo de uma combinação da OCT com estudos psicossociais. Existe uma interpretação equivocada de que a ERH tenha rompido ou superado os métodos e princípios tayloristas, e que já havia sido apontada em outro trabalho pioneiro, de Braverman (1977, p. 83):

É impossível superestimar a importância do movimento da gerência científica no modelamento da empresa moderna [...] A noção popular de que o taylorismo foi “superado” por escolas posteriores de psicologia industrial ou “relações humanas”, que ele “fracassou” [...] ou que está “fora de moda”, porque certas categorias tayloristas, como chefia funcional ou seus esquemas de prêmio incentivo, foram descartadas por métodos mais requintados: tudo isso representa lamentável má interpretação da verdadeira dinâmica do desenvolvimento da gerência

A crise do petróleo de 1973 atingiu o mundo inteiro, e no Japão não foi diferente. As taxas de crescimento da economia japonesa haviam decrescido a nível zero e muitas empresas passaram por sérios problemas. Contudo, na empresa Toyota Motor Company o impacto foi diferente, graças ao modelo produtivo idealizado por Taiichi Ohno que já estava em desenvolvimento desde o pós II Guerra.

O Sistema Toyota de Produção, ou toyotismo, foi concebido para eliminar absolutamente o desperdício e superar o modelo de produção em massa americano. As bases desse sistema se ancoraram em dois pilares, sendo o *just-in-time* (JIT) e a *autonomação com um toque humano* (OHNO, 1997).

O modo tradicional de fornecer materiais a partir do processo inicial para o processo final da produção foi transferido no sentido inverso, sendo interrompido em situações de irregularidades, eliminando o desperdício da produção em massa convencional e potencializando a força de trabalho na supervisão de várias máquinas ao mesmo tempo. Tais fundamentos desenvolveram a idéia do trabalho em equipe, dos círculos de controle da qualidade (CCQs), da multifuncionalidade, da flexibilidade e do estímulo à iniciativa do trabalhador, e que já estavam presentes no modelo fordista, ainda que de forma embrionária e não sistematizada.

Ohno cristalizou o envolvimento individualizado do trabalhador e o compromisso do trabalho em equipe. A apropriação do saber tácito do trabalhador também foi sistematizada para padronizar as operações, e o princípio de combinar trabalho em equipe e habilidade individual proporcionou o desenvolvimento das aptidões individuais até a mais plena capacidade. Para isso foi necessário o foco na iniciativa e comprometimento dos trabalhadores, juntamente com o envolvimento da gerência na operacionalização das tarefas.

A nova lógica impôs aos operários um sistema de gestão total que incorporava ao trabalho repetitivo o trabalho multifuncional, intensificando a atividade do trabalho e penetrando na “alma” do trabalhador. O dispositivo de regulação desta gestão total se deu pela padronização das tarefas, que foram otimizadas através do método de *kanban*. Este viabilizou a sincronização do *just-in-time* e autonomização das operações, conferindo maior flexibilidade às operações.

A flexibilidade também foi transferida para a força de trabalho, já que a operacionalização do *kanban* deve contar com a iniciativa e multifuncionalidade do operário para ser corretamente ajustado e seguido a tempo de evitar o desperdício. Entretanto, a “autonomia” humana deveria ser “capturada” e controlada sempre no limite de sua possibilidade de transferência para as máquinas. “A mente industrial extrai conhecimento do pessoal da fabricação, dá o conhecimento às máquinas que funcionam como extensões das mãos e pés dos operários, e desenvolve o plano de produção para toda a fábrica” (OHNO, 1997, p. 65).

Junto à gestão participativa se pode conceber também a idéia dos CCQs, cuja função era combinar o sistema JIT ao método *kanban* e por meio da apropriação do saber tácito da força de trabalho. Para isso, o rodízio das tarefas foi utilizado como técnica bem como a “auto-supervisão”.

É importante destacar que mesmo com as novas técnicas de gestão sistematizadas na Toyota, os trabalhos parcelados e repetitivos continuaram coexistindo com os de caráter multifuncional e pluriespecializado. A novidade se deu em aplicar a todos os tipos as formas de controle do processo de trabalho, o que ratifica a suposição inicial de que existe uma continuidade nos três métodos de organização do trabalho, continuidade com **sofisticação**, e não superação, daí estas formas serem sociais, e não restritas ao espaço de trabalho.

### **Considerações finais**

O gerenciamento da força de trabalho pelo método japonês ultrapassou a fronteira oriental e se universalizou pelo ocidente, unindo-se às teorias e técnicas gerenciais desenvolvidas pelas Escolas Comportamentais, que até o momento de crise declarada do capital na década de 1970 ainda não haviam sido generalizadas. O toyotismo conseguiu viabilizar operacionalmente a adesão plena dos trabalhadores ao processo produtivo na medida em que criou um operário pró-ativo e capaz de tomar decisões para a melhoria do processo.

Comparado à rigidez da organização do trabalho taylorista-fordista, o toyotismo pode parecer um modelo de produção e gerenciamento da força de trabalho melhor, e de fato o é. Mas não para os trabalhadores, e sim para o capital, pois além das técnicas já experimentadas e desenvolvidas pelos modelos de Ford e Taylor, o Sistema Toyota de Produção aprimorou a intensificação do trabalho e ampliou as dimensões da exploração da força de trabalho quando sistematizou as técnicas de apropriação da subjetividade.

Não só os rodízios e ampliações do conteúdo das tarefas foram **sofisticados** na multifuncionalidade e pluriespecialização, mas, sobretudo, a dimensão subjetiva dos trabalhadores se tornou essencial para manter o fluxo de produção em níveis mínimos para a acumulação capitalista. Foi o acabamento da ideologia gerencial, cujas formas de gestão típicas do fordismo e taylorismo não deixaram de existir e cujo controle se converteu em um controle social, não se limitando ao ambiente de realização da atividade e tampouco ao setor industrial ou de serviços.

**Referências:**

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BRAGA, R. *Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia*. In: *Novas Tecnologias*. Crítica da atual reestruturação produtiva. São Paulo: Xamã, 1995.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. A degradação do trabalho no século XX. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.
- CHESNAIS, F. *A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos*. São Paulo: Xamã, 1999.
- CHESNAIS, F. “O capital produtor de juros: acumulação, internacionalização, efeitos econômicos e políticos! In: \_\_\_\_\_. *A finança mundializada*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- FORD, H. *Os princípios da prosperidade*. Trad. Monteiro Lobato. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1967.
- FRIEDMANN, G. *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.
- GRAMSCI, A. “Americanismo e Fordismo” In: \_\_\_\_\_. *Cadernos do Cárcere*. Vol. 4. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- HEIMANN, E. *História das doutrinas econômicas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.
- LÊNIN, V. I. *O imperialismo, fase superior do capitalismo*. São Paulo: Centauro, 2002.
- LUKÁCS, G. *Ontologia do ser social*. Os princípios ontológicos fundamentais de Marx. Trad. Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1979.
- MARX, K; ENGELS, F. *Manifesto do Partido Comunista*. In: COUTINHO, C. N. [et.al.] *O Manifesto Comunista 150 anos depois*. Rio de Janeiro/São Paulo: Contraponto/Fundação Perseu Abramo, 1998.
- OHNO, T. *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Trad. Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Ática, 1980.