

## Globalização e Reestruturação Produtiva: o Fordismo e/ou Japonismo\*

MARIA DA GRAÇA DRUCK\*\*

The paper analyses the process of the productive restructuring in course in the globalization context, giving priority to their social and political dimensions. It situates the transformations of the forms of work organization and management into history. It makes a reconstruction of the taylorism, the fordism and their crisis. It discusses different approaches, present in the actual literature, about the “japanese model” (toyotism) and its application in Brazil.

### 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é analisar o processo de reestruturação produtiva, através das transformações das políticas de gestão e de organização do trabalho, num contexto de globalização, de crise global do fordismo e de generalização do “modelo japonês”.

Neste final de século constata-se uma radicalização dos processos de *concentração e centralização de capitais*, com o crescimento dos oligopólios; com a intensificação das fusões e incorporações de empresas, assim como, simultaneamente, se difundem micro, pequenas e médias empresas, com a formação de redes de subcontratação — a terceirização —, exemplos claros da *dispersão de capitais*.

Neste movimento mais geral, destaca-se, principalmente, a atuação das empresas e bancos “transnacionais” que impõem uma nova dinâmica aos mercados, onde as transações de caráter financeiro assumem maior importância, facilitadas, em grande medida, pelo fantástico desenvolvimento das telecomunicações, com base na microeletrônica.

São também indicadores deste novo momento do capitalismo, as mudanças nas formas de gestão/organização do trabalho que permitem a constituição de *redes globais informatizadas de gestão*, com a utilização de práticas de *sourcing global* (Coutinho, 1992), assim como a difusão generalizada do “modelo japonês”.

\* Este artigo é uma versão modificada que foi retirada do primeiro capítulo da Tese de Doutorado de minha autoria: *Terceirização: (des)fordizando a fábrica: um estudo do Complexo Petroquímico da Bahia*, Campinas, UNICAMP, IFCH, 1995.

\*\*Professora da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas e pesquisadora do Centro de Recursos Humanos da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Num outro plano, a discussão sobre o novo conteúdo ou, até mesmo, o questionamento da permanência dos “Estados Nacionais” tem merecido um lugar de destaque. Trata-se de buscar redefinir o papel do Estado neste novo contexto, marcado pela profunda internacionalização da economia, onde a interpenetração dos mercados e de empresas passa, muitas vezes, à margem do Estado-nação. Ou seja, na visão de alguns estudiosos, a intervenção ou regulamentação do Estado é dispensada, à medida que os capitais ditam os movimentos nos mercados, “protegidos pelas instituições financeiras internacionais”. Trata-se, para os países centrais, de equacionar e reordenar radicalmente, por exemplo, o Estado de Bem-Estar-Social, que parece não mais cumprir sua função político-ideológica neste novo contexto internacional.

Um dos elementos fundamentais que caracteriza as políticas ditadas pelos países centrais é a aplicação do maior princípio liberal: o livre mercado, com a progressiva retirada da intervenção do Estado na economia. O que se observa é que, para o capital, o Estado se torna um entrave ao seu movimento de internacionalização, quando impõe limites aos seus ganhos — através, por exemplo, da regulamentação do mercado de trabalho, da política tributária, alfandegária —; ou mesmo quando o Estado deixa de ser um parceiro para se tornar um forte concorrente, seja através de empresas estatais, ou através da representação política que domina o Estado naquele momento.

A globalização, ao mesmo tempo que acelera os ganhos de grandes capitais, que concentra e centraliza o capital, que diversifica e agiliza os investimentos, sobretudo no mercado financeiro global, deixa as economias nacionais, em especial as periféricas — que são subordinadas às políticas das instituições financeiras internacionais —, a mercê da anarquia deste mercado, que é, por definição, especulativo, instável e capaz de pôr abaixo qualquer programa de estabilização econômica que esteja subordinado a esta dinâmica. Nesse sentido, são elucidativos os exemplos da profunda crise que se abateu sobre o México, da grande instabilidade da economia Argentina e da mudança parcial do rumo no Plano Real no Brasil, a partir de março de 1995.

É possível identificar que o concentrado poder que alimenta e dirige a globalização reside num seletivo grupo de empresas oligopólicas e nos maiores bancos globais, que têm a proteção e o aval das principais instituições financeiras internacionais, como é o caso do FMI e do BIRD. Ao lado disso, trata-se de um grupo que conta com o efetivo respaldo dos governos nacionais das superpotências, conforme ficou evidenciado na atuação do governo norte-americano quando do desmoronamento do México.

No plano das políticas econômicas de conteúdo neoliberal estabeleceu-se o “Washington Consensus”, expressão criada pelo economista John Williamson, do Institute for International Economics (IIE), e que se tornou mundialmente conhecida para expressar a proposição da comunidade financeira internacional — em especial o FMI e BIRD — para ajustar as economias dos países periféricos às novas exigências dos países centrais, ao processo de reestruturação produtiva e de reordenamento dos mercados no plano internacional.

O “Consenso de Washington”, na sua essência econômica, pode ser resumido em três objetivos principais: i) estabilização da economia (corte no déficit público, combate à inflação), em geral, tendo por elemento central um processo, explícito ou não, de dolarização da economia e sobrevalorização das moedas nacionais; ii) “reformas estruturais” com redução do Estado, através de um programa de privatizações, des-

regulação dos mercados e liberalização financeira e comercial; e iii) abertura da economia para atrair investimentos internacionais e retomada do crescimento econômico.

Os planos de ajuste econômico, definidos pelo Consenso de Washington, já foram aplicados em mais de 60 países. Em todos os casos, são monitorados pelo FMI e pelo BIRD, embora variando — de acordo com a realidade de cada país — quanto aos agentes executores. Os resultados imediatos obtidos em grande parte destes países, inclusive no México, se conseguiram estancar o processo inflacionário e recuperar, aparentemente, o equilíbrio fiscal, fizeram-no passando por intensas recessões, com o crescimento assustador do desemprego, a destruição de postos de trabalho e a queda da massa salarial, implicando a maior deterioração das condições de vida. Em outras palavras, em todos estes países, intensifica-se e muda qualitativamente o processo de exclusão social.

No que se refere ao conteúdo sociopolítico e ideológico da globalização, dois grandes acontecimentos históricos neste final de século devem ser destacados: 1) O esgotamento de um padrão de acumulação ou de regulação do sistema capitalista (hegemonizado pelo padrão fordista de desenvolvimento) e 2) a crise dos regimes socialistas, que se torna mais visível com a queda do muro de Berlim, em 1989.

É nesta situação de crise, constituída essencialmente por duas rupturas de caráter estrutural — o esgotamento do padrão fordista de regulação dos estados capitalistas avançados e, mais recentemente, a queda do socialismo na Europa do Leste —, que o principal representante do antigo “bloco capitalista” — os Estados Unidos — equaciona e sistematiza as políticas de cunho neoliberal que já vinham sendo aplicadas até então de forma muito pontual. O projeto neoliberal assume uma nova direção e consegue articular os países do centro redefinindo as suas relações com os países periféricos.

No caso desses últimos, os planos de estabilização de conteúdo neoliberal são, em geral, muito semelhantes em suas medidas, embora aplicados em tempos diferentes; em função da capacidade de resistência interna em cada um dos países, principalmente os da América Latina.

É no interior da globalização que se discutem os novos conteúdos do trabalho, a redefinição dos sujeitos sociais, a necessidade de se erguerem novas formas de organização social e política e se debate sobre o futuro (ou o fim) da “sociedade do trabalho”.

O debate que se trava entre os estudiosos dos países desenvolvidos — cuja deterioração das condições de trabalho e de vida vêm sensibilizando muitos analistas — tem posto um leque de questões que é atual e próprio também dos países periféricos. O desemprego estrutural e a exclusão social, por exemplo, são temas debatidos pela sociologia brasileira desde os primeiros estudos realizados sobre a industrialização e o processo de urbanização no Brasil.

No entanto, hoje se constata a globalização da exclusão, a globalização da miséria e a globalização do desemprego. De acordo com o Relatório da OIT, “O Emprego no Mundo”, publicado em 1996, são um bilhão de pessoas que estão sem emprego ou subempregados no mundo e isto representa 30% da força de trabalho mundial. As questões postas, portanto, mesmo considerando os diferentes processos históricos regionais e nacionais, são hoje, mais do que nunca, as mesmas e, desta forma, as possíveis alternativas e proposições de superação só podem ter um conteúdo e caráter internacionais.

## 2. AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NO CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO

As transformações recentes no mundo do trabalho só podem ser explicadas à luz de uma reconstituição histórica dos padrões que entraram em crise: o taylorismo e o fordismo, privilegiando-se o conteúdo sociopolítico destes fenômenos. Assim, parte-se da compreensão de que o taylorismo e o fordismo conformaram novas culturas do trabalho que têm, como ponto de partida, as relações estabelecidas no espaço fabril, onde se impõem determinadas relações de poder, enquanto expressão de um novo momento de reordenação das forças sociais e políticas na sociedade capitalista. Inscrevem-se, portanto, na história das lutas entre patrões e operários, na necessidade do controle e da disciplina do trabalho, de estabelecer e consolidar a “direção capitalista” na gestão da fábrica e da sociedade.

O taylorismo ou “administração científica do trabalho” surge como uma nova cultura do trabalho na passagem do século XIX para o XX. É época em que os homens que vivem do trabalho precisavam ser transformados “cientificamente”, a fim de que cumprissem um papel-chave na base técnica e mecânica da produção industrial. Para alguns estudiosos, o taylorismo representa um tipo de mecanização sem a introdução da maquinaria; ou seja, trata-se de “subsumir o trabalho ao capital”, através da expropriação do conhecimento dos trabalhadores, o que pode ser viabilizado através do controle efetivo do capital sobre o trabalho, realizado na forma da “gerência científica” e que tem como um dos fundamentos centrais a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual.<sup>1</sup> Na verdade, o taylorismo — enquanto prática gerencial do capital — é necessário para complementar, no plano da subjetividade, o papel desempenhado pela maquinaria, isto é, torna-se fundamental para consolidar a subsunção real do trabalho ao capital.

Nesta perspectiva é que se pode afirmar que o controle social começa na fábrica. Fábrica aqui, compreendida no sentido mais amplo, como local de realização do trabalho, onde se defrontam e confrontam diferentes visões de mundo, um espaço político por excelência, onde se estabelecem relações de poder e de dominação numa luta incessante pela busca de hegemonia.

Assim, o surgimento do sistema de fábrica demonstrava que, para obter maior eficiência e maior produtividade — elementos indispensáveis para a concorrência capitalista —, era preciso o controle do trabalho, impondo uma divisão e organização, uma hierarquia que garantisse a subordinação dos trabalhadores ao capital. Neste processo, a introdução da maquinaria cumpria um papel fundamental, pois ela incorporava parte do saber operário, diminuindo, desta forma, a autonomia dos operários e seu controle sobre o processo de trabalho.

A questão central, que está na essência da proposição de Taylor, é acabar com a autonomia e a iniciativa operária, o que, para ele, é condição *sine qua non* para a eficiência do trabalho. Defende, assim, o fim desta autonomia, o rompimento com esta dependência por parte da administração e a transferência de todos os conhecimentos sobre o trabalho para a gerência (separação entre concepção e execução). No entanto, é importante deixar claro que, ao mesmo tempo que se cria esta separação entre o tra-

<sup>1</sup> Ver discussão realizada por Moraes Neto, “Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão”.

balho prescrito e o trabalho real, este último exige uma constante mobilização da inteligência, do saber e da iniciativa do operário, contraditoriamente incentivados pelo capital, para que possam ser utilizados e apropriados pela gerência, na prescrição do trabalho.

É evidente que Taylor sabia que, para que tal sistema funcionasse, muitas práticas sociais e culturais teriam que ser rompidas. Não bastava mudar burocraticamente a gestão do trabalho. Era fundamental convencer a sociedade (que para ele, constituía-se de empregadores, de empregados e de consumidores) de que as novas formas de produção exigiam o fim dos conflitos, das disputas, das guerras. A harmonia e a cooperação deveriam nortear a todos, em especial, os patrões e empregados. Mas para alcançar esta “harmonia” e esta “cooperação”, alguém precisaria ceder a sua iniciativa, a sua vontade, o seu saber, enfim teria que ceder o controle sobre o seu modo de trabalho e de vida.

Este processo, no entanto, não se deu de forma pacífica. Houve resistência dos trabalhadores. Afinal, com o surgimento da fábrica, além de ser novo o tipo de trabalho, este impunha, para sua realização, a necessidade de romper com uma série de hábitos, de “modos de vida”. A disciplina fabril exigia uma nova relação dos homens com o tempo, definindo um novo lugar para o trabalho, para a família, para o lazer, questionando e transformando todas as “velhas” formas de sociabilidade, costumes e tradições.

De acordo com Montgomery (1985), desde as primeiras tentativas de implantação do taylorismo houve resistências, mas é principalmente nos anos 10 e 20, quando ele se difunde por várias indústrias, que as mobilizações operárias se intensificam. Na metalurgia, por exemplo, os trabalhadores realizaram várias greves contra a desqualificação, o controle do tempo pelo cronômetro e o sistema de pagamento por prêmios. Além disso, reivindicaram o reconhecimento, por parte dos patrões, da representação na fábrica, dos “comitês de empresa”. Em geral, a mobilização partia dos operários mais qualificados, cujos “ofícios”, qualificação e autonomia de trabalho estavam sendo destruídos pelo “novo trabalhador”, pela “eficiência” através da maior parcelização e divisão de tarefas e, principalmente, através de uma contínua expropriação de seu saber e da quebra de sua autonomia e iniciativa. Mas as lutas envolviam, também, os operários especializados e de menor qualificação, cujas reivindicações se concentravam nas questões salariais e contra a intensificação do ritmo de trabalho.

O taylorismo vinha se constituindo, desde a virada do século, numa nova “cultura do trabalho” que, para ter sucesso enquanto uma “ciência do trabalho”, conforme propunha Taylor, exigia uma postura e práticas novas tanto de patrões como de empregados; exigia também um “espírito” essencialmente cooperativo, sem conflitos e, principalmente, sem resistências à nova administração por parte dos trabalhadores e dos sindicatos.

No entanto, os princípios e as novas formas de gerência propostas por Taylor tinham um conteúdo fortemente autoritário e, na sua essência, tinham um poder de aplicação sustentado muito mais na força e na coerção e muito menos no convencimento e na busca da adesão dos trabalhadores. Somente quando os salários começam a ser transformados, efetivamente, num instrumento atrativo e de conquista do apoio dos trabalhadores, é que se pode afirmar sobre uma aceitação maior do taylorismo por parte deles e de seus sindicatos.

É com esta dimensão que se deve compreender o fordismo. Ele não apenas representa a amplificação do taylorismo, sua difusão e consolidação. O fordismo consegue realizar o que Taylor sabia, como fundamental, para garantir a hegemonia da gerência científica sobre outras formas de administração. Ou seja:

“(…) a organização fordista do processo de trabalho transcende o chão da fábrica, constituindo um modo de vida marcado pela racionalidade através da capacidade de comando do capital, da imposição de sua disciplina sobre o trabalho e sobre os trabalhadores. Trata-se de garantir formas de produção e de reprodução da força de trabalho que viabilizem, através da racionalização ‘... um novo tipo humano conforme ao novo tipo de trabalho e de produção’” (Gramsci, apud Borges e Druck).

“Nesta perspectiva, Gramsci enfatiza que os homens que vivem do trabalho não podem ser ‘domesticados’ e ‘adestrados’ através exclusivamente da coerção. É indispensável ‘educá-los’ para persuadi-los e obter o seu consentimento para este novo modo de trabalho e de vida (…)” (Borges e Druck, 1993: 27).

Assim, a clássica abordagem de Gramsci em “Americanismo e Fordismo”, explicita este novo modo de gerir a fábrica e a sociedade, este novo modo de produzir, de trabalhar e de viver, como um processo todo articulado. Nas palavras dele:

“(…) pois os novos métodos de trabalho são indissolúvelmente ligados a um determinado modo de viver, de pensar e de sentir a vida; não é possível obter êxito num campo sem obter resultados tangíveis no outro. Na América a racionalização do trabalho e o proibicionismo estão indubitavelmente ligados: os inquéritos dos industriais sobre a vida íntima dos operários, os serviços de inspeção criados por algumas empresas para controlar a ‘moralidade’ dos operários são necessidades do novo método de trabalho. Quem risse destas iniciativas (mesmo falidas) e visse nelas apenas uma manifestação hipócrita de ‘puritanismo’, estaria desprezando qualquer possibilidade de compreender a importância, o significado e o alcance objetivo do fenômeno americano, *que é também o maior esforço coletivo realizado até agora para criar, com rapidez incrível e com uma consciência jamais vista na História, um tipo novo de trabalhador e de homem*” (Gramsci, 1984: 396) (grifos meus).

Para Gramsci, a sociedade industrial — o industrialismo, que se torna hegemônico na América —, encontra um ambiente extremamente favorável para seu desenvolvimento, dadas as condições históricas e culturais, onde o “racionalismo” consegue se difundir sem grandes obstáculos. No entanto, o “império Ford” para se estabelecer, precisou combinar o uso da tecnologia — a linha de montagem —, indissolúvelmente ligada à gerência racional do trabalho, que exigiu a destruição do sindicalismo, em especial daquele que representava os ‘proprietários de ofícios qualificados’, com formas atrativas de compensação aos trabalhadores, como os salários mais altos do que a média paga no mercado e benefícios sociais até então inexistentes.

Esta nova prática de gestão do trabalho que propõe a criação de “um novo tipo de trabalhador”, não apenas reforça os princípios tayloristas e os amplifica para toda a sociedade, mas reafirma o objetivo central para a aplicação da “gerência científica”:

“(…) romper o velho nexos psico-físico do trabalho profissional qualificado, que exigia uma determinada *participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador*” (Gramsci, 1984: 397) (grifos meus).

Assim, o fordismo — enquanto novo padrão de gestão do trabalho e da sociedade — sintetiza as novas condições históricas, constituídas pelas mudanças tecnológicas, pelo novo modelo de industrialização caracterizado pela produção em massa, pelo consumo de massa, (o que coloca a necessidade de um novo padrão de renda para garantir a ampliação do mercado), pela “integração” e “inclusão” dos trabalhadores. Tal inclusão, por sua vez, era obtida através da neutralização das resistências (e até mesmo da eliminação de uma parte da classe trabalhadora — os trabalhadores de ofício) e da “persuasão”, sustentada essencialmente na nova forma de remuneração e de benefícios.

Esta nova etapa de redefinição do padrão de acumulação capitalista, que se intensifica nas primeiras duas décadas deste século, quando a “era Ford” se estabelece, vai tomar alguns novos rumos no pós-Segunda Guerra Mundial. São rumos que não contrariam a essência do fordismo, senão que, pelo contrário, a reafirmam. Respondem a novas situações históricas, cujos movimentos e, principalmente, cujas lutas sociais e políticas exigem intensificar o uso da persuasão, da combinação da força com a “inclusão” de segmentos da classe trabalhadora. Estes, em não tendo acesso ao emprego fordista, precisam contar com outras modalidades de sobrevivência e de benefícios sociais, para serem preservados e se reproduzirem nas condições impostas por este padrão de acumulação.

Desta forma, no pós-II guerra, o modo americano de trabalhar e de viver precisa fazer frente ao novo modo socialista de trabalhar e de viver, em construção a partir da Revolução Russa. Mais do que nunca, portanto, é fundamental, para a América e para a Europa, a consolidação e a amplificação das práticas fordistas, agora também rearticuladas com as propostas de políticas de “pleno emprego” e de proteção social do Estado, a fim de garantir um determinado padrão e qualidade de vida exigidos pelos movimentos de trabalhadores contaminados pela vitória socialista.

O contexto histórico em que o fordismo se desenvolve, nos EUA, é marcado por um crescimento econômico e por uma prosperidade jamais vistos — a chamada “era do ouro”. Neste contexto, as lutas dos sindicatos se concentram em ampliar os ganhos de produtividade, incorporados em seus salários, como forma de distribuição dos resultados positivos alcançados pela economia na época. Como resultado das negociações entre patrões e empregados, era aceita, pelo lado dos patrões, a incorporação destes ganhos e, pelo lado dos sindicatos, se reconhecia a direção do processo de trabalho e se submetia à iniciativa do capital sobre a organização do trabalho, sobre as estratégias de investimentos e de mercados (Ferreira, 1993).

No que se refere ao desenvolvimento do fordismo além das fronteiras da América, sabe-se que não existe um único “modelo de fordismo” que possa ser aplicado em qualquer país ou região. As diferenças societárias, as relações de forças políticas em cada nação, bem como o nível de desenvolvimento econômico, foram determinantes para

constituir “formas nacionais” de fordismo. Assim, a sua difusão para os países europeus ocidentais e para o Japão no pós-guerra se dá de forma diferenciada e assume conotações próprias em cada um destes países.

### 3. A CRISE DO FORDISMO E O MODELO JAPONÊS

Os primeiros sinais da crise ou sua primeira visualização ocorrem, como não poderia deixar de ser, nos EUA. E o indicador que dá maior visibilidade à crise, tornando-se o eixo em torno do qual se discute o seu caráter, é a queda de produtividade no trabalho, o que vinha implicando na crescente perda de competitividade da economia norte-americana no mercado internacional.

No âmbito do processo de trabalho, constata-se um movimento generalizado de lutas e resistências nos locais de trabalho, expressas nos índices de absentéismo, de *turnover*, nos defeitos de fabricação e na quebra de ritmo na produção. Ao mesmo tempo, avança o poder dos sindicatos, que exigem a continuação dos ganhos de produtividade incorporados aos salários.

As práticas sindicais e nos locais de trabalho recusavam continuar contribuindo com a gestão taylorista/fordista, que impunha um trabalho parcelizado, repetitivo, fragmentado, rotinizado e que havia desqualificado e mesmo destruído o saber daqueles trabalhadores de ofício, que tinham um determinado controle e autonomia no seu trabalho. Tratava-se, na realidade, de uma resistência, cujo conteúdo político era manifesto num certo esgotamento desta forma de controle do capital sobre o trabalho.

Nesta medida, 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 este “modo americano de viver”, questionam as formas de uso social de seu saber, de suas qualificações e da rigidez dos padrões racionais que dominavam não somente o trabalho, mas também o não-trabalho. Há uma onda de protestos, que não se limita à sociedade americana, mas que ali, toma a forma de movimentos de “indisciplina social”, de propostas de sociedades ou comunidades alternativas, sustentadas numa volta à vida primitiva e sem controle social, sustentada muito mais na emoção, no “amor” e não na “guerra”.

O ano de 1968 foi muito especial no mundo inteiro, marcado por uma mobilização intensa, com greves, manifestações de ruas, ocupações de fábricas etc. Tal mobilização, embora muito diferenciada em cada país, como o “maio francês” ou a “primavera de Praga” ou a “luta contra a guerra no Vietnã”, indicava uma recusa aos padrões vigentes de organização econômica e sociopolítica. Tratava-se de uma luta contra formas institucionalizadas de poder e, centralmente, contra o autoritarismo presente nestas instituições, bem como às formas de controle social predominantes.

Para os autores da “Escola da Regulação” e seus seguidores, o “fordismo se torna improdutivo” a partir do movimento social, das mobilizações nas fábricas e nas ruas e, nesta medida, desencadeia-se uma crise do “modo de regulação”. A crise que se visualiza tem um caráter estrutural, à medida que o acirramento das lutas de classes e, sobretudo, a recusa dos trabalhadores em se submeter à gestão fordista, implicam uma crise do “regime de acumulação intensiva”, minando a elevação das taxas de mais valia relativa (Aglietta, 1979),

No caso particular dos EUA, esta crise começa a sinalizar uma reordenação nos mercados, ameaçando a perda de hegemonia americana no plano econômico. Isto porque a perda de competitividade americana significava a perda de seus mercados para outros países produtores. Neste período, a economia japonesa já começava a despontar com um crescimento fabuloso, sustentada em altos índices de produtividade do trabalho.

Nesta medida, os desdobramentos da crise na década de 70 englobam mudanças fundamentais, que se dão no bojo deste processo de esgotamento do fordismo, ao mesmo tempo que anunciam possíveis alternativas de saída desta crise: i) o acontecer da chamada “Terceira Revolução Industrial”; ii) as mudanças nas políticas de gestão e organização do trabalho e iii) as mudanças nos mercados de produtos, determinadas pela transformação das formas de concorrência intercapitalista, onde a qualidade e a diferenciação dos produtos torna-se mais do que nunca determinante das novas bases de competitividade. Estas mudanças tendem a questionar os sistemas rígidos de produção tipicamente fordista, procurando substituí-los por esquemas mais flexíveis de produção (Coriat, 1991).

Conforme Harvey (1992), já no período inicial da crise (1965-73), o fordismo e o keynesianismo demonstravam a sua incapacidade de dar conta das contradições inerentes do capitalismo. Esta incapacidade estava dada pela rigidez na totalidade do padrão de acumulação vigente; nos investimentos, no sistema de produção em massa, nos mercados de consumo e de trabalho e no Estado de bem-estar — que exigia uma forte arrecadação para garantir as políticas sociais. No caso particular da rigidez no trabalho (gestão e organização), havia uma resistência e um poder sindical extremamente fortes que impediam mudanças ou qualquer flexibilização, principalmente até 1973.

Em linhas gerais, nos anos 70 se evidenciou a crise do fordismo norte-americano. E as mobilizações que haviam balançado as instituições de poder desde o final da década de 60, rebelando-se contra aquele padrão de trabalho e de vida, não conseguiram impor uma outra alternativa. Nesta medida, o enfraquecimento das resistências dos trabalhadores foi um elemento importante para abrir caminho a um movimento do capital que, na busca por soluções para resolver a crise, iniciou um processo de reestruturação produtiva, sustentado na crescente adoção da base tecnológica microeletrônica, nas novas políticas de gestão/organização do trabalho fundadas na “cultura da qualidade” e numa estratégia patronal que visa a cooptar e neutralizar todas as formas de organização e resistência dos trabalhadores. São políticas que, por um lado, “incluem” uma elite neste novo padrão que está sendo gestado e, por outro, “excluem” — através do desemprego e das formas precárias de contratação/subcontratação.

Para responder à crise do fordismo, a difusão do modelo japonês no ocidente assume um lugar central. No entanto, este é adaptado às realidades locais e nacionais, levando em conta os fatores econômicos, culturais e políticos.

O genuíno modelo japonês é composto por quatro grandes dimensões:

i. o sistema de emprego adotado pelas grandes empresas constituído por: a) o chamado “emprego vitalício”. Na realidade, não existe nenhum “contrato formal” sobre uma estabilidade permanente no emprego, mas ela existe de fato, até a aposentadoria aos 55 anos de idade; b) a promoção por tempo de serviço, onde o critério da antigüidade é central na remuneração dos trabalhadores; c) a admissão do trabalhador não é

realizada para um posto de trabalho, mas para a empresa, num determinado cargo, ao qual corresponde um salário; ii. sistema de organização e gestão do trabalho: “just-in-time” — produzir no tempo certo, na quantidade exata, com uma quantidade de trabalho certa; “kanban” — sistema de informações dos vários estágios de produção e de estoques; “qualidade total” — envolvimento dos trabalhadores para a melhoria da produção, inclusive participando com propostas de mudanças no processo de fabricação, a fim de obter melhor produtividade, redução de custos e melhor qualidade durante todos os momentos da produção; “trabalho em equipe” — a organização do trabalho está baseada em grupos de trabalhadores polivalentes que desempenham múltiplas funções, inclusive adotando como um dos critérios de avaliação para promoções e/ou aumentos salariais o rendimento da equipe a que pertence o trabalhador avaliado; iii. o sistema de representação sindical: os sindicatos por empresa são integrados à política de gestão do trabalho. Confundem-se com a própria estrutura hierárquica da empresa. Os cargos assumidos na empresa coincidem com os do sindicato. Desta forma, não são exatamente sindicatos de trabalhadores, mas sindicatos da empresa e, portanto, não existem enquanto forma de organização e resistência ou oposição dos trabalhadores às práticas gerenciais. Não existem sindicatos por categorias profissionais; iv. sistema de relações inter-empresas: são relações muito hierarquizadas entre as grandes empresas e as pequenas e médias. Há uma posição de subordinação destas últimas que é institucionalizada por um “estatuto de dependência e fidelidade”, por níveis salariais diferentes (Ferreira at alii, 1991) e, também, por formas de contratação e qualificação de mão-de-obra diferentes e, muitas vezes, precárias. As grandes empresas buscam estender as práticas de *just-in-time* e qualidade total a parte de sua rede de fornecedores e de subcontratadas, a fim de garantir um fornecimento satisfatório de produtos e serviços. Há o estabelecimento de relações de parcerias mais estáveis, inclusive em programas de formação tecnológica e de treinamento; assim como também ocorre outro tipo de subcontratação de pequenas e micro empresas extremamente precárias e instáveis. Há, portanto, uma rede de subcontratação diferenciada e que é um elemento fundamental da estrutura produtiva japonesa.

Considerado como o maior exemplo de “pós-fordismo” (Piore e Sabel, 1984; Coriat, 1991), ou como um “fordismo híbrido” (Boyer, 1990; Wood, 1993; Lipietz, 1991), as abordagens relativas ao modelo japonês são extremamente variadas. No interior da sociologia do trabalho, desde os anos 70, discute-se muito sobre as novas formas de organização e gestão do trabalho. Isto porque estas práticas japonesas são as que mais têm se difundido no mundo ocidental. Mais recentemente, tem-se discutido sobre o sistema de relações inter-empresas, em particular, as redes de subcontratação que têm se ampliado, significativamente, através do crescente processo de terceirização nos países ocidentais, com destaque, inclusive, para o caso do Brasil. Entretanto, debate-se muito pouco acerca do sistema de emprego e do sistema de representação sindical, dimensões genuinamente japonesas que não têm sido transferidas para o ocidente.

A discussão do modelo japonês, na sua forma mais global, deve retomar a mesma linha de análise utilizada para o fordismo. Ou seja, partindo da abordagem clássica de Gramsci, em “Americanismo e Fordismo”, onde o autor discute o “novo modo de produzir e de trabalhar” — no âmbito fabril —, articulado a um “novo modo social de viver”.

Nesta perspectiva, o fordismo inaugurou uma nova racionalidade econômica, social e política, que se difundiu internacionalmente, tornando-se hegemônico, mesmo que assumindo formas nacionais — inclusive no Japão. A referência central, em cada um dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, era a adaptação ao “jeito americano de viver”. Assim, a adoção dos métodos de gestão e organização do trabalho típicos da indústria americana — a produção em série —, como forma de participar e competir no mercado, se dava sob a influência norte-americana no terreno social e político, que impunha, aos demais países capitalistas, também uma forma mais “padronizada” de viver.

Mesmo num país oriental como o Japão, com um legado cultural extremamente forte e muito singular, as possibilidades de reconstrução do país no pós-guerra passaram por uma relação de subordinação a essa hegemonia dos Estados Unidos. No entanto, as condições históricas e culturais do Japão foram também decisivas para definir uma estrutura produtiva, um sistema de emprego, um sistema de relações industriais e um conjunto de práticas de gestão e organização do trabalho que, ao amadurecerem, apresentaram resultados surpreendentes. Conquistando mercados em nível mundial e impondo novas bases de produtividade e competitividade, o desempenho japonês chegou ao ponto de ameaçar a hegemonia econômica norte-americana.

Desta forma, ao mesmo tempo que se identifica, no final dos anos 60, o início da crise do fordismo nos Estados Unidos, o Japão (juntamente com a Alemanha Ocidental) já desponta como grande potência mundial. A maior parte dos estudos sobre a crise, na década de 70, já apontava o Japão como uma referência, principalmente em termos de gestão e organização da produção e do trabalho.

No debate sobre a transferibilidade do modelo japonês, há uma diversidade muito grande de estudos de casos, pesquisas empíricas nas mais diferentes regiões do mundo (inclusive nos Estados Unidos), a partir das quais se problematiza o surgimento ou não de um novo paradigma que rompe com os princípios fundamentais do fordismo. Na imensa maioria destes estudos, toma-se como referência o sistema de gestão e organização da produção e do trabalho, criado pela Toyota, daí a denominação de “toyotismo”, também denominado de “ohnismo”<sup>2</sup>.

Pode-se então raciocinar da seguinte forma: assim como existiu o fordismo, criado por Ford, compreendido como uma forma de gestão e organização do trabalho baseada nos princípios tayloristas e na linha de montagem (esteira rolante), surge agora o toyotismo, criado pela Toyota. Mas o fordismo só se legitima e se consolida nos EUA, tornando-se referência, para os demais países, porque existe um “americanismo”, um jeito americano de viver. A questão que deve ser posta, portanto, é: assim como ao fordismo corresponde o americanismo, pode se afirmar que ao toyotismo corresponde um japonismo?

Ou seja, até que ponto é possível afirmar que o toyotismo, como um novo modo de trabalhar e de produzir, é articulado a um jeito japonês de viver? E, assim como o americanismo se tornou referência para a maior parte dos países onde se implementou o fordismo — até mesmo no Japão —, estaria o japonismo se constituindo num novo modo de vida que está influenciando o mundo ocidental, inclusive a sociedade norte-americana?

<sup>2</sup> Ohno, engenheiro chefe da Toyota e criador do “Kanban”.

Além desta questão de fundo, há algumas afirmações que aparecem em vários autores (Hirata, Ferreira, Salerno, Marx (1991), Wood (1993), Coriat (1991/93) sobre o “modelo japonês” e suas formas diferenciadas de aplicação, sejam nacionais, regionais e ou setoriais, que precisam ser problematizadas.

É verdade que o toyotismo assume formas nacionais e regionais, assim como o fordismo. É verdade também que é na indústria automobilística, em particular, que se torna mais visível a aplicação do toyotismo, assim como nos ramos industriais de produção discreta — quando compreendido como um modo de gestão e organização do trabalho. No entanto, essas considerações não podem sustentar a afirmação de que o “modelo japonês” não se estende a todos os setores e categorias de trabalhadores. Ou seja, está implícito, nesta concepção, que o modelo só é aplicado nas grandes corporações, onde as relações de trabalho são as mais organizadas.

Na minha compreensão, é parte integrante do modelo japonês esta diferenciação interna que se visualiza nas grandes corporações em relação às pequenas e médias empresas. No caso das grandes empresas: o emprego vitalício; mão-de-obra mais qualificada; uma organização do trabalho baseada na gestão da qualidade total e participativa no sentido de envolver o trabalhador na busca por produtividade, redução de custos e qualidade a fim de obter produtos diferenciados; níveis salariais mais condizentes com as funções assumidas; e um sindicalismo de empresa como elemento-chave de colaboração para neutralizar qualquer reação e oposição mais organizada dos trabalhadores.

No caso das pequenas e médias empresas, que formam a rede de subcontratação, encontram-se todos os tipos de trabalho. Marcadas, em geral, por uma instabilidade muito grande. Nestas empresas não existe emprego vitalício; há menor qualificação da mão-de-obra, condições precárias de trabalho assim como contratos irregulares e de trabalho ocasional e ou parcial — em geral realizado pelas mulheres —<sup>3</sup>, com padrões salariais muito mais baixos que os vigentes nas grandes corporações. Estas pequenas e médias empresas são duramente subordinadas à gestão e organização do trabalho de tipo toyotista, têm que empreender enorme esforço para dar conta dos padrões de qualidade e produtividade exigidos.

A rede de subcontratação, também chamada de terceirização, não está “fora” do modelo japonês. Assim como as mulheres não estão “excluídas” do modelo. Trata-se de parte integrante e indispensável do modelo, que precisa preservar este “trabalho sujo”, como componente da estrutura produtiva da economia japonesa. É uma das formas de sustentação do “trabalho limpo”, “participativo”, “qualificado” e “estável” das grandes corporações. A subcontratação aparece não só no plano econômico como forma de redução de custos, mas também como estratégia política, à medida que institui um amplo segmento de trabalhadores de “segunda categoria”, que se distanciam dos de “primeira categoria”. Desta forma, contribui, decisivamente, para dissolver qualquer identidade de classe, identidade esta, diga-se de passagem, muito fraca na sociedade japonesa, marcada por uma identidade muito mais corporativa dos trabalhadores, integrados às grandes empresas e que correspondem a 30% da força de trabalho no Japão!

Neste sentido, apresentar o modelo japonês recortando aqueles elementos que lhe dão um conteúdo de novidade ou de um “novo paradigma de gestão/organização” do

<sup>3</sup> Para uma discussão mais esclarecedora sobre as redes de subcontratação no Japão, ver Hirata, que trata principalmente da “exclusão” das mulheres do modelo japonês.

trabalho — que alguns estudiosos classificam como pós-fordista —, sem reconhecer o “outro lado do modelo”, que o complementa e que é indispensável para fazê-lo funcionar, sem compreendê-lo, portanto, na sua plenitude, pode levar a uma certa mistificação do próprio modelo japonês. Esta aparece, na sua forma mais grotesca, nos inúmeros manuais publicados por consultores de empresa, para os quais o TQC, o *just-in-time*, a terceirização e a flexibilização da produção são os responsáveis por verdadeiros milagres econômicos, a exemplo do “milagre japonês”.

Por último, cabe pontuar as principais mudanças que vêm ocorrendo internacionalmente, desencadeadas pela crise do fordismo e pela transferibilidade do modelo japonês — ou japonização (Wood, 1993). Com isto, objetiva-se delinear o ambiente sócio-econômico e político mais geral no qual está inserido o Brasil e, para o qual, o país também tem contribuído, através das formas nacionais aqui assumidas por estes processos.

Estes pontos são relativos, principalmente, às radicais transformações no campo do trabalho, com destaque para as suas dimensões políticas e, portanto, para as principais tendências apontadas no plano das identidades coletivas dos trabalhadores, bem como da representação e organização sindical.<sup>4</sup>

Constata-se um processo de reestruturação produtiva, em que se observa um decréscimo relativo de determinados setores produtivos (siderurgia, têxteis etc.); a reconversão de outros (automobilístico, máquinas e equipamentos etc) através da implementação de novas tecnologias e novas políticas de gestão do trabalho; e a expansão e crescimento de novos setores (informática, química fina, novos materiais, biotecnologia, etc). Um dos resultados mais preocupantes e debatidos desta reestruturação é o “desemprego estrutural” nos países capitalistas centrais (que chega a ser, nos anos 80, duas ou três vezes maior do que na década de 70). Esta situação de desemprego é vivida, sobretudo, pelos jovens que estão ingressando no mercado de trabalho, pelos idosos de baixa qualificação e pelos imigrantes.

O crescente processo de automação, de base microeletrônica, acompanhado das práticas de organização flexível do trabalho, tem redefinido os locais de trabalho constituídos, por um lado, por trabalhadores qualificados, valorizados pelo seu “saber técnico individual” e, por outro, por trabalhadores sem qualificação, subcontratados com baixos níveis salariais.

A intensificação e a generalização destas práticas de gestão do trabalho, desencadearam um rápido processo de terceirização, levando a uma proliferação acentuada de micro e pequenas empresas que mantêm, na sua maioria, contratos precários de trabalho, contribuindo para reforçar o chamado “mercado informal” de trabalho.

Constata-se um movimento que vem de longo tempo, mas que se intensifica como parte desta reestruturação produtiva, a diminuição crescente do emprego industrial e a expansão do setor de serviços — a terceirização —, contribuindo para uma dispersão cada vez maior dos trabalhadores. Estes, muitas vezes, são transferidos para o setor de serviços, na falta de emprego na sua área profissional, passando a ser enquadrados nas mais diferentes e frágeis categorias de trabalhadores. Esta situação tem sido decisiva para enfraquecer o poder sindical, enfraquecimento este expresso não somente nas decrescentes taxas de sindicalização, mas na falta de mobilização e de iniciativas das direções sindicais para responder a estas transformações.

<sup>4</sup> A apresentação destes pontos está baseada na sistematização feita por Mattoso (1994).

No plano mais geral, estas mudanças têm sido acompanhadas por um processo de concentração de renda e, com a aplicação de políticas neoliberais, tem se reduzido drasticamente os gastos sociais, fazendo definhir, cada vez mais, no caso dos países centrais, o “Estado-de-bem-estar”. Tal processo vem acarretando, além do desemprego, a exclusão crescente de amplos segmentos de trabalhadores que já não cumprem as novas exigências para obter o seguro-desemprego, ou cujos valores recebidos têm sido insuficientes para a sobrevivência, engrossando o contingente dos excluídos (Mattoso, 1995).

No caso de países como o Brasil — de fordismo periférico —, estas transformações vêm desencadeando um intenso debate, sobretudo com os estudos sobre o “modelo japonês”. Partindo destas contribuições é que se pretende discutir o modelo na sua plenitude, mas destacando o que considero de mais recente na forma nacional assumida pela crise do fordismo, bem como na forma nacional pela qual vem se dando a aplicação das práticas japonesas de gestão do trabalho: o processo de subcontratação ou terceirização, em suas diferentes modalidades.

#### 4. REFLEXÕES PONTUAIS SOBRE AS DIFERENTES ABORDAGENS

Mesmo quando diferentes abordagens são agrupadas em duas grandes linhas de análise, reunindo, por um lado, trabalhos mais identificados com a afirmação do novo paradigma de gestão/organização do trabalho, de conteúdo pós-fordista e, por outro, estudos que concluem sobre a continuidade do taylorismo-fordismo no Brasil, alguns pontos em comum merecem ser destacados.

Em primeiro lugar, constata-se que existe um certo consenso, quando da análise dos principais motivos impulsionadores das mudanças nos padrões de gestão/organização do trabalho nos anos 90: i) a necessidade de responder às novas bases de competitividade, determinada pelo reordenamento do mercado internacional, sobretudo a partir da abertura da economia, quando vários setores da indústria são expostos à concorrência no plano nacional e internacional, exigindo um conjunto de medidas para obter redução de custos, maior produtividade e qualidade na produção; ii) no plano nacional, o esforço para sobreviver à crise e à situação de instabilidade econômica, determinadas, essencialmente, por um processo inflacionário crônico.

Concordo que estes dois fatores são centrais para explicar as iniciativas empresariais na busca por flexibilizar a produção e o trabalho. Existe uma determinação externa — a reestruturação produtiva internacional — extremamente forte, que adquire maior peso ainda, quando é colocada em prática uma política de abertura econômica, forçando redefinições ao nível das unidades produtivas. E há uma determinação interna mais geral, que diz respeito à crise do “modelo de substituição de importações”, crise de um determinado padrão de desenvolvimento econômico, cuja principal fonte de financiamento foi o Estado. Este Estado esgotou a sua capacidade de financiamento, que tinha nas políticas de subsídio ao setor privado um elemento central para garantir competitividade — a chamada competitividade “*espúria*”, de acordo com Fanzylber.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Competitividade espúria é aquela que não é baseada no aumento da produtividade, mas sim, em baixos salários, câmbio subvalorizado e políticas de subsídios (Fanzylber, 1988).

Entretanto, é importante chamar a atenção para um aspecto que tem sido desconsiderado ou mal considerado nesta discussão. Para alguns autores, como é o caso de Humphrey, as empresas brasileiras não chegaram a viver uma clara “crise do fordismo”, no que concerne às práticas de resistência operária e sindical. Daí que a implantação do “modelo japonês” se dá basicamente por pressão da concorrência, das novas bases de competitividade. É nesta mesma direção que todos os estudos apontam, mesmo aqueles que ressaltam o processo de democratização das relações de trabalho, o surgimento das comissões de fábrica e a resistência dos sindicatos à aplicação dos CCQs e JITs, na década de 80 (Silva, Castro, Leite).

O que estou querendo sugerir é que as mobilizações operárias em curso desde o final dos anos 70, o avanço da organização sindical nos anos 80 — com a formação de centrais sindicais e a conquista de várias comissões de fábrica nos setores mais avançados da indústria —, juntamente com formas de resistência menos visíveis — porque, em geral até mesmo espontâneas — no interior das fábricas, como as “operações-padrão”, operações-tartaruga”, absenteísmo, foram práticas que também expressaram insatisfação, cansaço e revolta frente às condições impostas pelo “fordismo periférico”.

Desta forma, há que se levar em conta este fator essencialmente político, a determinar também novas estratégias empresariais. As políticas de gestão baseadas na Qualidade Total e na Terceirização procuraram, sem nenhuma dúvida, romper com este quadro, desestruturando os coletivos de trabalho, estimulando a concorrência entre os trabalhadores, ao mesmo tempo que buscaram o envolvimento e a cooperação (mesmo que forçada) dos empregados. Foi um combate também definido contra os sindicatos, contra a organização nos locais de trabalho, contra qualquer foco de oposição à empresa. O forte conteúdo ideológico destas políticas, expresso nas práticas gerenciais, está aí para comprovar que a “flexibilização” também é uma resposta às resistências e lutas dos trabalhadores.

Em segundo lugar, dois fatores são apontados, de forma consensual, para explicar as dificuldades na aplicação do modelo japonês no Brasil: a estrutura muito verticalizada e rígida da indústria e a existência de uma forte cultura empresarial/gerencial autoritária. Este último aspecto tem sido bastante destacado em quase todos os estudos sobre o tema, além de considerado como o principal obstáculo para a aplicação e difusão do modelo japonês, de forma mais completa e próxima ao que predomina no Japão e em outros países centrais. Mesmo os trabalhos que se enquadram na defesa de um processo de gestação de um padrão pós-fordista e que ressaltam, inclusive, a democratização das relações de trabalho (Silva, Castro), avaliam que o atraso destas mudanças, a sua lentidão e suas especificidades estão determinadas, fundamentalmente, pela predominância de uma cultura empresarial autoritária.

É também este fator, juntamente com a ausência de uma resistência operária mais presente e organizada (já que os sindicatos brasileiros não têm tradição de intervir e atuar sobre as condições de trabalho, priorizando a luta por salários), que tem sido utilizado como argumento principal, seja para as formulações que ressaltam a configuração nacional do modelo japonês — como é o caso do *JIT taylorizado* de Humphrey, e o modelo *nissei* de Salerno —, seja para o reconhecimento que outros autores fazem da convivência do “novo paradigma” com velhas práticas de gestão do trabalho, constituindo sistemas mistos até mesmo no interior de uma mesma planta (Githahy, Castro).

Ao se discutir a adaptação do modelo japonês no Brasil, é preciso registrar duas preocupações. A primeira se refere ao problema do “autoritarismo” da cultura empresarial brasileira. Se a referência para discutir este padrão é o Japão, até que ponto é possível afirmar que, neste país, a implantação destas práticas de gestão e organização do trabalho se fez através de um processo democrático, quando se sabe que um dos elementos centrais foi a destruição dos sindicatos de trabalhadores e a formação dos sindicatos de empresa? Quando se sabe que existe uma cultura do trabalho no Japão que se estende pela família, que não separa os espaços públicos dos espaços privados e que impõe uma hierarquia e uma relação de subordinação entre homens e mulheres, velhos e jovens que, “por princípio”, tem que ser respeitadas? Será que o envolvimento e a participação dos trabalhadores através dos programas de qualidade não são obtidos de forma autoritária? Até onde ou quais são os limites da participação e da capacidade de decisão dos trabalhadores no processo de trabalho?

A segunda preocupação, de caráter mais geral, é que estas formulações me levam a pensar sobre um certo “abuso” na elaboração das formas nacionais que o modelo japonês assume. É como se o que há de negativo no modelo fosse criado aqui — produção nacional — e o que há de positivo correspondesse ao modelo genuíno, feito no Japão. Como se lá, também, não houvesse exclusão, a exemplo das redes de subcontratação, que utilizam trabalho precário, temporário, na sua maioria constituído pela mão-de-obra feminina.

Exponho estas duas preocupações muito no sentido de alertar para uma tendência que todos temos de, ao discutir o modelo japonês e sua adaptação ao Brasil, tendo por objetivo fazer a crítica à cultura empresarial dominante e às formas mais perversas de gestão e organização do trabalho no país, acabarmos mistificando o modelo japonês.

Isto não significa — evidentemente — que esteja propondo uma análise superficial e genérica, sem levar em conta as reais e profundas diferenças existentes entre os dois países e entre os dois “modelos”. Acredito que, quando se discute o modelo japonês, centrado na dimensão da organização e gestão do trabalho, corre-se este risco. Principalmente porque a tendência mais usual é a de não confrontar outras dimensões do modelo japonês que, a meu ver, são fundamentais, como é o caso, por exemplo, da estabilidade de emprego existente nas grandes empresas — o emprego vitalício e os aumentos salariais por antigüidade —, que são essenciais para estabelecer uma relação de confiança e parceria entre patrões e empregados. Embora hoje estejam sendo cada vez mais questionadas no Japão. São modalidades que sempre estiveram totalmente ausentes — enquanto práticas regulares — nos mais modernos setores da atividade econômica em nosso país. Assim como não se tem discutido, por exemplo, algumas graves implicações do “toyotismo” sobre a saúde e a vida dos trabalhadores, como é o caso do crescente número de “karochi” — morte súbita no trabalho por esgotamento físico e/ou psicológico, resultante de um processo intenso e exaustivo de trabalho.

Nesta linha de análise, são extremamente interessantes as conclusões de Ruas et alii (1993), a partir de estudos de casos, demonstrando que, nas empresas em que se obteve o envolvimento dos trabalhadores, pela motivação e valorização do seu trabalho, houve uma política de benefícios, de prêmios, ou seja, de compensações, onde se realizou uma certa troca entre patrões e empregados. Ao mesmo tempo, a “precariedade” (subcontratação, trabalho a domicílio, tempo parcial etc) foi utilizada como uma

ameaça. Assim, para os que se envolvem e cooperam, atraídos por alguns ganhos imediatos e por uma relativa estabilidade de emprego, as propostas de luta e resistência dos sindicatos não têm eco. E, apesar do envolvimento dos trabalhadores, com a implantação do JIT e do TQC, Ruas demonstra que o controle sobre a produção e o trabalho até aumenta, reafirmando, inclusive, as práticas tayloristas.

Em terceiro e último lugar, vale destacar a questão muito enfatizada por Silva e Castro da democratização das *relações industriais* nos anos 80 e início dos anos 90. Particularmente, a instalação das câmaras setoriais, também apontado por Leite (1994), como uma alternativa de superação do autoritarismo das práticas empresariais e do reconhecimento da representação sindical como interlocutor legítimo do patronato, para a busca de saídas negociadas.

A câmara setorial de que mais se tem notícia, pela repercussão causada, é a do setor automotivo — na qual já foram realizados vários acordos, e em cuja pauta os sindicatos conseguiram incluir a negociação sobre a reestruturação produtiva. No entanto, no âmbito dos locais de trabalho, as práticas gerenciais mais recorrentes ainda procuram limitar a organização e representação na fábrica e desrespeitar cláusulas acordadas acerca das mudanças na gestão/organização do trabalho (caso da terceirização, por exemplo). Além disso, verifica-se que a aplicação das práticas japonesas tem, como um dos objetivos centrais, a “incorporação individual” do trabalhador, como forma de esvaziar as iniciativas de organização e ação coletivas.

Desse modo, é importante registrar esta *aparente* contradição na forma autoritária em que os programas participativos vêm sendo aplicados, o que tem sido sistematicamente denunciado pelos sindicatos. Pois estes, ao mesmo tempo que pedem a cooperação e o envolvimento dos trabalhadores, negam-lhes a negociação, de fato, sobre a introdução de mudanças organizacionais e na gestão do trabalho (Leite, 1994). Pode-se acrescentar ainda que, apesar de acordos firmados, como é o caso de Convenções Coletivas de Trabalho do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, onde se estabeleceu a proibição de terceirização (mão-de-obra temporária) nas áreas da produção, as empresas vêm descumprindo sistematicamente esta cláusula.

É exatamente sob estas condições “nacionais” que se difunde o modelo japonês nos anos 90, centrado na crescente adoção de duas práticas de gestão: os **programas de qualidade total** e a **terceirização**. Suas implicações, para os trabalhadores e para o movimento sindical, têm sido extremamente desastrosas. Reestruturando e reduzindo drasticamente os coletivos de trabalho, colocam, na ordem do dia, uma discussão sobre a necessidade de criação de novas práticas sindicais e de ação coletiva que, para além da *negociação* — palavra-chave hoje para o movimento sindical brasileiro —, busque redefinir os referenciais para a reconstrução de identidades sociais, assim como para uma atuação política propositiva que supere toda a forma de corporativismo fortemente presente no sindicalismo brasileiro, agora reforçado pelas práticas do modelo japonês, e que tem sido uma das causas principais da crise dos sindicatos em nosso país.

## REFERÊNCIAS

AGLIETTA, M. (1979). *Regulacion y crisis del capitalismo: la experiencia de los Estados Unidos*. Madrid: Siglo XXI ed.

- BORGES, A. & DRUCK, M.G. (1993). “Crise global, terceirização e exclusão no mundo do trabalho”, *Caderno CRH*, Salvador, nº 19, pp. 22-43, jul./dez.
- BOYER, R. (1990). *A teoria da regulação: uma análise crítica*. Tradução de Renée Barata Zicman. São Paulo: Nobel.
- CASTRO, N.A. (1993). “Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japonização de ocasião?”, *Novos Estudos Cebrap*, nº 37, pp. 155-73. São Paulo.
- CORIAT, B. (1991). *Penser à l'envers. Travail et organization dans l'entreprise japonaise*. Paris: Cristian Bourgeois Editeur.
- COUTINHO, L. (1993). “A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança”, *Revista Economia e Sociedade*, nº 1, ago., pp. 69-87. Campinas.
- FERREIRA, C.G. (1993). “O fordismo, sua crise e o caso brasileiro”, *Cadernos do CESIT*, nº 13. Campinas.
- FERREIRA et al. (1991). “Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para discussão sobre o caso brasileiro”, *Cadernos do CESIT*, nº 04. Campinas.
- FIORI, J.L. (1994). “As palavras e as coisas”. *Folha de S. Paulo*, 14 de agosto, cad. 6, p. 3. São Paulo.
- GITAHY, L. (1994). “Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho”, *São Paulo em Perspectiva*, vol. 8, nº 1, pp. 144-153, jan./mar. São Paulo.
- GRAMSCI, A. (1984). “Americanismo e Fordismo”. In *Maquiavel, a política e o Estado moderno*, cap. 4. 5ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- HARVEY, D. (1992). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.
- HIRATA, H. (org.) (1993). *Sobre o “modelo” japonês*. São Paulo: Edusp.
- LEITE, M.P. (1994). *O futuro do trabalho — novas tecnologias e subjetividade operária*. São Paulo: Scritta/FAPESP.
- LIPIETZ, A. (1991). *Audácia — uma alternativa para o século 21*. Tradução de Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Nobel.
- MATTOSO, J. (1995). *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta.
- MONTGOMERY. (1985). *El control obrero en Estados Unidos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- PIORE, M. & SABEL, C. (1984). *The second industrial divide*. Nova York: Basic Books.
- RUAS, R., ANTUNES, J. & ROESE, M. (1993). “Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil: observações acerca de casos empíricos”. In HIRATA, H.(org.). *Sobre o “modelo” japonês*, pp. 103-22. Op. cit.
- SILVA, E.B. (1993). “Refazendo a fábrica fordista? Tecnologia e relações industriais no final da década de 1980”. In HIRATA, H. (org.). *Sobre o modelo japonês*, pp. 217-36. Op. cit.
- WOOD, S. (1993). “Toyotismo e/ou japonização”. In HIRATA, H. (org.). *Sobre o “modelo” japonês*, pp.49-77. São Paulo: Edusp.