

33º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS

GT 40

Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea.

Título do trabalho

O toyotismo ocidental: oligopolização do capital e reificação do trabalho

Autor

Geraldo Augusto Pinto

I Toyotismo e oligopolização do capital¹

Diversamente do Japão, nos países capitalistas centrais do Ocidente a propriedade privada dos meios de produção admitiu, junto ao surgimento das grandes corporações no século XIX, uma relativa multiplicidade de nacionalidades, conformando, especialmente em indústrias avançadas como a automotiva, uma estrutura altamente concorrencial em termos de saberes e interesses. Trata-se de uma cultura empresarial que se supõe liberal em face do Estado e que, por meio de uma rede de empresas grandes, porém, internamente fragmentadas sob a influência de acionistas vorazes e, externamente, individualizadas no plano de suas relações no mercado, conformou os alicerces dos primeiros modelos mundiais de produção de massa: o taylorismo e sua sanha em eliminar todo saber artesanal e, posteriormente, o fordismo e a verticalização estandardizada de controle que apregoava.

Difundido em vários setores econômicos além da indústria, este estilo ocidental de gestão estabeleceu relações contraditórias entre empresas, Estado e classes trabalhadoras, pois quando a verticalização administrativa e a monopolização de negócios por grupos transnacionais concorrentes atravessaram crises de acumulação, o seu individualismo econômico-corporativo e seu o liberalismo político-ideológico cederam espaço à ação estatal e mesmo sindical para sobreviverem². Emergiu neste contexto uma economia de mercado cujas bases se firmaram numa articulação entre experiências de gestão do trabalho tayloristas e fordistas, e intervenções estatais de cariz protecionista às burguesias nacionais; articulação que logrou um crescimento econômico relativamente estável e uma elevação da produtividade do trabalho seguida de melhoria nos níveis de renda e emprego.

Todavia, este “período áureo” do capitalismo sofreu alterações nos anos 70, quando uma série de desequilíbrios, causados pelo súbito aumento dos preços do petróleo no mercado internacional (em 1973 e 1979) e pelas sucessivas variações do dólar impostas pelos Estados Unidos da América (EUA) (em 1978 e 1985), provocaram fortes oscilações nas taxas de câmbio em quase todos os países. Desde então, acentuou-se não só uma abertura comercial, já em curso, das economias nacionais, como se avolumaram

¹ Nossa participação neste evento contou com apoio da Fundação Araucária.

² Uma prova disso foi o contexto do pós-1945, quando, em face da emergência de regimes supostamente hostis ao capitalismo, cristalizaram-se padrões de intervenção estatal tanto nos países periféricos, estigmatizados de subdesenvolvidos, quanto nos países centrais, arraigados no seu imperialismo.

os investimentos financeiros especulativos, dada a instabilidade das moedas e as ágeis operações permitidas pela microeletrônica aplicada à informação.³

Este panorama, ao passo que acautelou investimentos nos setores industriais das economias centrais, promoveu uma hipertrofia de setores de serviços como o comércio e as finanças, e, mediante o deslocamento de demandas posto por estes novos segmentos e o baixo crescimento geral (se comparado aos índices do pós-1945 até fins dos anos 60), as empresas foram obrigadas a rever suas estratégias de gestão, buscando agregar tecnologia, reduzir custos e personalizar seus processos e produtos. O caminho para isso exigia: (1) flexibilidade, ou capacidade de ofertar diferentes tipos de produtos e serviços num curto período de tempo, mantendo-se ou não a larga escala; (2) qualidade, ou redução de custos de re-trabalho, eliminando-se falhas em processo; (3) baixos preços finais, obtidos não apenas pela qualidade e pela flexibilidade, mas pela manutenção de “empresas enxutas”, operando com reduzida capacidade ociosa, tanto em termos de equipamentos, quanto de estoques e força de trabalho; (4) atendimento preciso, no momento, quantidade e características exatas estipuladas pela clientela.

Tais objetivos colocaram em questão a organização de empresas verticalizadas e concentradoras de grandes contingentes de trabalhadores especializados e semiquilificados; o taylorismo/fordismo⁴ tornava-se uma “camisa de força” ao crescimento. Da perspectiva das relações entre gerência e trabalhadores, este sistema experimentava, por sua vez, a reação da natureza humana, cuja constituição física e mental nunca foi para isso voltada: o velho dilema de Taylor, a conquista da “iniciativa” dos assalariados, persistia e, desde os anos 30, pesquisas sobre as condições de trabalho conjecturavam acerca do estancamento da produtividade e crescente insatisfação entre os trabalhadores⁵. Ademais, a imprevisibilidade de mensuração da mais-valia – pois não é dado às empresas saberem de antemão qual é a taxa exata que lhe renderá cada trabalhador individualmente, sempre foi um problema na gestão capitalista do trabalho (OLIVEIRA, 1996). Implanta-se um sistema e logo se desenvolvem resistências, e se o taylorismo já enfrentara contestações sindicais, o desenrolar das lutas sociais nos fins dos

³ Cf. Dedecca (1998), Harvey (1992), Mattoso (1994), Quadros (1991) e Tavares (1992).

⁴ Usaremos aqui esta expressão em vista de considerarmos que o sistema fordista de organização do trabalho, no interior das empresas, é um herdeiro direto do sistema desenvolvido por Taylor (PINTO, 2007a, 2007b).

⁵ Proliferava, inclusive, um forte destaque aos fatores “psicológicos” e sua relação com a produtividade, como nos estudos de Maslow, de Argyris, de Herzberg e, posteriormente, na chamada Escola Sócio-Técnica (FLEURY; VARGAS, 1983).

anos 60, mobilizadas por amplos setores do proletariado mundial, independentemente das burocracias sindicais e partidárias e tendo como uma de suas metas avançar na direção de uma reorganização dos processos de trabalho em moldes antagônicos aos propostos pelo capitalismo, colocara a gestão fordista também em condições delicadas (BRUNO, 1996).

Todos estes aspectos levaram as corporações a explorar experiências alternativas de organização, até então restritas a locais específicos, como as cadeias de pequenas firmas estruturadas sob a chamada especialização flexível, na “Terceira” Itália (CATTANI, 1999), ou, no plano interno dos processos de trabalho nas plantas, os Grupos Semi-Autônomos, organização desenvolvida na Suécia, região de Kalmar, em especial nas fábricas da Volvo e Saab-Scania (FLEURY; VARGAS, 1983). A mais ousada experiência, entretanto, tendo mais uma vez como berço a indústria automotiva, foi a desenvolvida no Japão a partir dos anos 50, sob a coordenação de Taiichi Ohno, engenheiro industrial da Toyota Motor Company.

Tal como no taylorismo/fordismo, não se tratou de ensaios isolados de métodos de gestão do trabalho e de relações entre firmas nas cadeias produtivas: um contexto mais amplo embasou tais experiências. Diferentemente dos EUA, onde abundavam matérias-primas e consumo, as condições enfrentadas pelo Japão no pós-1945 exigiram de suas empresas atenderem a um mercado interno fechado e com uma demanda gradual e diversificada (CORIAT, 1994; POSTHUMA, 1994). Além disso, independentemente do protecionismo estatal em face do comércio exterior, as empresas japonesas, ao contrário das ocidentais, sempre foram fortemente integradas por uma forma de propriedade em que diferentes grupos se reúnem como “famílias”, os *zaibatsu*, dividindo entre si a posição de acionistas majoritários em negócios comuns. A própria Toyota é exemplar neste aspecto.⁶

O sistema toyotista permitiu, assim, a configuração de uma rede de subcontratação entre empresas muito mais forte que no caso da Terceira Itália, e justamente sobre esta base conseguiu fundamentar um método de produção e entregas

⁶ Não há na diretoria da Toyota membros que não sejam antigos da empresa e estes, na maioria, advêm da família proprietária original. A maior fatia das ações que dispõe ao público pertence a empresas relacionadas aos seus negócios, das quais, reciprocamente, a Toyota também adquire cotas, de modo que as partes não medem seus retornos apenas na forma de dividendos, mas “a propriedade é usada como símbolo de um relacionamento, em que os ‘ganhos’ provenientes da obrigação comum, implícita, vêm de um trabalho conjunto” (KELLER, 1994, p. 141). Ver também Conceição (2001).

mais rápidas e precisas que os preexistentes (o *just in time/kan ban*⁷), uma vez que tal rede se fortalecia pela focalização das firmas no núcleo principal dos seus negócios, gerando desverticalização e terceirização. Por outro lado, passou-se a intensificar o uso da força de trabalho, atribuindo-se a cada trabalhador tarefas antes separadas pelo taylorismo/fordismo, como, por exemplo, no caso de uma empresa metalúrgica, a execução, o controle de qualidade, a manutenção, a limpeza e a operação simultânea de vários equipamentos.⁸

Tais características adequavam-se perfeitamente à conjuntura econômica dos anos 70 e, uma vez acelerada a abertura das fronteiras comerciais nacionais, a partir dos anos 80, a difusão do toyotismo foi relativamente rápida⁹, tendo à frente a indústria automotiva, mesmo porque o maior mercado do ramo no mundo, os EUA, já havia sido invadido nesta época pelos japoneses.¹⁰

A indústria automotiva ocidental reagiu com uma súbita automatização, sem muitos resultados. Num segundo momento, organizou suas plantas pela gestão flexível, com relativo sucesso, pois, embora modelos assim também emergissem em regiões ocidentais específicas, suas adaptações às gigantescas plantas tayloristas/fordistas exigiam mudanças nem sempre possíveis no curto prazo. Num terceiro passo, contudo, as corporações estadunidenses e européias perceberam que compunham a maior rede de empresas automotivas com plantas instaladas no mundo, e a partir daí, encontraram uma nova saída – novamente através da sua hegemonia no âmbito dos Estados nacionais: amparadas na lenta abertura comercial iniciada na década de 80 em quase todos os países capitalistas (pela qual buscavam equilibrar as tendências oscilatórias do câmbio e dos

⁷ Segundo Sayer (1986), ao invés de se produzirem grandes volumes antecipando-se à demanda, a essência do *just in time* consiste na realização do trabalho na quantidade e no tempo estritamente necessários. Os estoques são reduzidos e adicionados em ordem para substituir partes removidas a jusante da linha de produção. Assim, os postos ao término da linha recebem instruções de produção que, repassadas aos demais trabalhadores imediatamente linha acima (e assim sucessivamente), exigem que cada um inicie a produção designada. Estas comunicações podem ser efetuadas através de etiquetas chamadas “*kan ban*”, passadas ao trabalhador linha acima quando exigido. Ver também Curry (1993).

⁸ Cf. Antunes (1995), Castro (1995), Coriat (1993, 1994), Gounet (1999), Ohno (1997), Posthuma (1994), Silva (1991). Para uma síntese destes estudos, consultar Pinto (2007b).

⁹ No caso do Brasil, tal difusão tem sido verificada desde o final dos anos 80, mas, sobretudo, ao longo dos 90, em especial nas indústrias metalúrgicas avançadas, mas também nos setores químico/petroquímico, têxtil, calçadista, e nos setores de serviços, dos bancos e das telecomunicações às artes. Ver, sobre todos estes setores, Antunes (2006). Há mais estudos sobre o tema, como: Abreu et al. (2000); Alves (2000); Araújo, Cartoni e Justo (2001); Bedê (1996); Carvalho e Schmitz (1990); Ferreira (1993); Gitahy e Rabelo (1991); Humphrey (1993, 1994); Pochmann e Santos (1996); Posthuma (1995, 1997); Rabelo (1994); Rachid (1994, 2000); Rosandiski (1996); Salerno (1985, 1993); Salerno et al. (2002).

¹⁰ Cf. Amin e Malmberg (1996), Hiraoka (1989), Garrahan e Stewart (1994), Rachid (1994) e Womack, Jones e Roos (1992).

balanços de pagamento), engendraram as estratégias denominadas *global sourcing* e *follow sourcing*.

Designa-se *global sourcing* a estratégia pela qual as montadoras realizam uma cotação internacional de fornecedores, levando-se em conta, nesta ordem de fatores: (1º) os preços; (2º) a qualidade exigida para cada tipo de artigo; (3º) os prazos de entrega. Feito isso, as montadoras definem, dentre as empresas cotadas, seus principais fornecedores. Como não se aplica esta estratégia a elementos críticos dos veículos, evitando-se assim riscos inerentes ao transporte das peças ou alterações inesperadas nos padrões de qualidade, o *global sourcing* se limita geralmente a produtos de baixa agregação tecnológica, a fim de que possam ser rapidamente substituídos os fornecedores escolhidos por outros, em caso de problemas.

Quanto aos segmentos de autopeças de alta criticidade e agregação tecnológica (os chamados subconjuntos ou “sistemas”¹¹), sua produção evidentemente exige dos fornecedores maior confiabilidade. As montadoras passaram, então, a estabelecer um tipo de relação mais próxima, não necessariamente em termos geográficos, mas no sentido de se levar em conta uma outra ordem de fatores: (1º) qualidade exigida para cada tipo de artigo; (2º) prazos de entrega; (3º) preços. Os contratos com os fornecedores passaram a incluir, nestes segmentos, o fornecimento por um período determinado de tempo (como a vigência do veículo no mercado), o estabelecimento de metas comuns de qualidade e produtividade, e, por fim, a capacidade dos fornecedores de desenvolver, em parceria com as montadoras, projetos de subconjuntos dos veículos. Trata-se aqui da estratégia chamada de *follow sourcing*.¹²

Enquanto o *global sourcing* pulveriza a concorrência, distanciando os fornecedores da concepção dos veículos, tornando-os dependentes das montadoras e jogando-os numa rede de incertezas, na qual muitas vezes quem ganha o contrato é quem consegue rebaixar ao máximo o seu preço em nível mundial, o *follow sourcing*, por outro lado, permite a edificação de uma cadeia de empresas fornecedoras independentes das montadoras, no sentido do desenvolvimento de sua própria tecnologia, as chamadas sistemistas, empresas especializadas de médio e grande porte que participam diretamente

¹¹ Componentes que completam inteiramente uma função dos veículos, como, por exemplo, a instrumentação do painel, os freios, a direção, a suspensão, a transmissão, as bombas injetoras, de admissão e de escape, entre outras partes de grande complexidade tecnológica.

¹² Sobre as estratégias de *global sourcing* e *follow sourcing*, ver maiores detalhes em Costa e Queiroz (1998).

dos projetos dos veículos e que reúnem, em torno de si, uma estrutura também hierarquizada de fornecimento por outras empresas (SALERNO et al., 2002).

Deve-se perceber, neste ponto, que, apesar de distintas, o *global sourcing* e o *follow sourcing* compõem, na verdade, estratégias complementares de maximização da qualidade e redução de preços e deficiências de entrega. E além de serem utilizadas de forma combinada, o seu uso não somente está restrito às montadoras, mas abrange também às próprias empresas de autopeças, principalmente as sistemistas junto aos seus fornecedores de insumos, pois tanto montadoras como autopeças configuram, cada qual, uma rede de micro-cadeias de produção e fornecimento, congregando várias empresas no tempo e no espaço, num ritmo cada vez maior de fusões, aquisições, parcerias, contratos de curto e longo prazo, fornecimento a longa distância etc.

A combinação destas duas estratégias permitiu à indústria automotiva ocidental acelerar o lançamento de novos produtos nos mais diversos lugares, sem que para isso tivesse que desenvolver localmente toda a produção dos artigos novos: surgiram as plataformas globais¹³, visando vantagens como a tecnologia avançada nos países centrais, matérias-primas e força de trabalho de baixo custo na periferia.¹⁴ As montadoras cortaram cerca de 2/3 o número de suas fornecedoras de autopeças, as quais, por sua vez, também passaram a terceirizar atividades¹⁵. Por fim, incapazes de atingir as escalas, os seus preços (agora cotados em nível internacional) e os riscos de uma produção altamente qualificada, a indústria de autopeças dos países periféricos foi rapidamente absorvida por grupos estadunidenses, europeus ou mesmo japoneses, mediante fusões e aquisições que ampliaram a já oligopólica concentração de capital neste ramo¹⁶.

Nestas condições, empresas de capital nacional dos países periféricos, até então dirigidas pelos Estados ou empresários locais, passaram à administração de gerências assalariadas sob o comando férreo de diretorias e presidências de matrizes estrangeiras, as quais, com a missão de não apenas ampliar fatias de mercado, como no pós-1945, mas

¹³ Veículos projetados para serem feitos e consumidos em diversas partes do mundo, como, por exemplo, o Fiat Palio, projetado para ser montado, ao mesmo tempo, na Argentina, Colômbia, Venezuela, Marrocos, Índia, China e no Brasil – onde foi lançado em meados da década de 90, produzido, no entanto, com peças importadas da Venezuela, Marrocos, Equador, Egito, Argélia e Vietnã (CONCEIÇÃO, 2001).

¹⁴ Cf. Amin e Malmberg (1996), Amin e Smith (1990), Conceição (2001), Costa e Queiroz (1998) e Gereffi (1996).

¹⁵ A respeito destas mudanças na estrutura de fornecimento da cadeia automotiva, difundidas com maior vigor a partir da década de 80, ver: Hoffman e Kaplinsky (1988), Garrahan e Stewart (1994) e Babson (1995).

¹⁶ Cf. Costa e Queiroz (1998), Conceição (2001), Laplane e Sarti (1995), Law (1991), Pinto (2006), Posthuma (1997).

de gerar altas taxas de acumulação, têm investido radicalmente na flexibilização do uso do trabalho.

Nosso objetivo, neste texto, será demonstrar como isso tem sido feito, por meio de informações obtidas em um estudo de caso que realizamos entre 2005-2006, em uma sistemista de autopeças de capital transnacional, situada na região de Campinas - SP (PINTO, 2007c)¹⁷. Tal como os nomes dos entrevistados, cujas falas serão aqui citadas, nos referiremos a esta empresa pelo nome fictício de American Company do Brasil, com o fim de preservarmos as fontes de informação.

Buscaremos demonstrar, ainda, que o advento do toyotismo e sua ocidentalização junto à oligopolização do capital e a globalização dos mercados, resultou em um processo sutil de aproximação entre gerências assalariadas locais e trabalhadores, por meio do qual a lógica da acumulação capitalista transcende o “nível macro” das relações entre as empresas nas cadeias produtivas (matrizes e filiais; ou clientes e fornecedoras) para se instalar no “nível micro” das relações entre os assalariados no ambiente de trabalho.

II Gestão flexível e reificação do trabalho

Já nos detivemos nas relações entre as empresas na indústria automotiva atual, ao tratarmos da hierarquização do fornecimento em meio à combinação do *global sourcing* e *follow sourcing*. Resta desvendar o “transplante” destas relações entre as empresas no mercado para as relações entre os vários níveis hierárquicos em que estão inseridos os trabalhadores dentro de cada planta, tomando como base para uma interpolação, o estudo de caso acima referido.

A American Company do Brasil é uma das quinze plantas filiais, distribuídas por oito países, da American Company Division, a qual, junto da Northern Equipaments Division e da Northern Space Division, formam as três divisões do Northern Group Inc., grupo estadunidense fundado em 1857 e voltado à manufatura de estruturas e componentes metálicos de precisão. A Northern Equipaments Division atua no setor de bens de capital e a Northern Space Division, no de aeronaves comerciais e militares. Mas, a American Company Division, que representa sozinha 40% do negócio do grupo, é

¹⁷ Pesquisa realizada com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

uma das maiores fabricantes mundiais de estampados e molas de precisão, entre outros componentes voltados à linha automotiva, à linha branca e ao setor de bens de capital (AMERICAN COMPANY DO BRASIL, 2005; NORTHERN GROUP INC., 2005).

O Northern Group possui um presidente geral, ocupando o topo da pirâmide de comando, abaixo do qual há três vice-presidentes, sendo cada um o presidente de uma das três divisões acima citadas. Para o presidente da American Company Division, reportam-se *general managers*, cada qual responsável por três unidades produtivas no mundo. No nosso caso, a planta de Campinas é representada por um destes *general managers*, junto das unidades do México e Canadá. Abaixo dos *general managers*, estão os diretores gerais das plantas, e depois deles, os gerentes de áreas das mesmas.

Aqui há uma cisão. Enquanto os gerentes das áreas de Vendas, de Engenharia e Desenvolvimento, de Qualidade e de Produção das plantas respondem diretamente aos diretores gerais destas, os gerentes das áreas de Controladoria e de Recursos Humanos, embora devam também se reportar hierarquicamente ao diretor geral da planta no país, devem prestar informações e encaminhar relatórios regularmente a diretores mundiais de Controladoria e de Recursos Humanos da American Company Division, nos EUA, os quais, por seu turno, responsabilizam-se pelo andamento destas áreas no plano mundial da matriz, reportando-se a vice-presidentes de Recursos Humanos e de Controladoria Geral do Northern Group.

Estas exceções são significativas, pois através delas podemos notar a autonomia local das plantas em face das políticas mundiais da American Company Division e do Northern Group. Na Controladoria, as conexões diretas entre as gerências locais e a rede de diretores e vice-presidentes mundiais da American Company Division e do Northern Group, têm como objetivo dinamizar o fluxo de informações e permitir análises rápidas sobre as finanças de cada planta, em termos de suas capacidades e necessidades de investimentos, funcionando como suporte às decisões locais das plantas, regionais da matriz e mundiais do Northern Group. É o “coração” financeiro da corporação e suas “veias”, e por isso a necessidade de uma centralização do comando.

O caso dos Recursos Humanos é mais interessante ao nosso estudo, pois, embora ele esteja configurado da mesma forma, com um comando centralizado ligando fortemente as filiais à matriz e esta ao grupo, sua função é menos a de suporte e muito mais a de implantação de diretrizes. É o “cérebro” da corporação e seus “nervos”, a interligar cada cabeça numa filosofia comum em várias partes do mundo, pois de nada

adiantaria uma empresa ter solidez financeira se não dispusesse de uma coesão ideológica do topo à base da sua hierarquia de trabalho.

Perfazendo exatamente esta ordem, no topo da corporação há um conjunto de políticas básicas desta área que partem do Northern Group, através do seu vice-presidente em Recursos Humanos, para todas as empresas, entre elas a American Company Division. Num segundo âmbito, as decisões são tomadas pelo diretor mundial de Recursos Humanos da American Company Division, cujas determinações seguem políticas do Northern Group, mas acrescidas de critérios específicos, cabendo então à matriz e às filiais segui-las. O terceiro âmbito é o circunscrito à legislação trabalhista dos países onde estão as plantas filiais, onde muitas vezes há a necessidade de adaptação das políticas vindas do Northern Group e da American Company Division aos contextos locais. Abaixo destes três âmbitos de decisão, há uma gama de políticas internas da própria gerência de Recursos Humanos das unidades filiais e que, embora contenham decisões estratégicas da matriz dirigidas a países como o Brasil, são determinadas pelo gerente de Recursos Humanos da planta, com o aval do diretor geral, sendo facultado ao último implementar modificações, desde que dentro da hierarquia acima exposta. É o âmbito máximo da autonomia das plantas filiais, ainda que, segundo as próprias palavras do gerente de Recursos da unidade de Campinas, seja uma autonomia que deva consolidar um controle centralizado no Northern Group.

Se tanto num caso como noutro o comando central é flexibilizado à medida que descemos a hierarquia de decisões das plantas matrizes às filiais, esta flexibilização, nos Recursos Humanos, está diretamente ligada aos cargos e funções a que estão submetidos os assalariados da empresa, da seguinte forma: nas esferas operacionais é reservada uma parte muito maior de controle às gerências da matriz e das filiais, enquanto nas esferas administrativas, o controle é muito mais centralizado nas políticas do Northern Group. Um exemplo é o aumento salarial: enquanto nas esferas operacionais seguem-se as campanhas e acordos coletivos de cada categoria e país onde estão as plantas, nas esferas administrativas tais aumentos devem ocorrer uma vez ao ano e em abril, mediante uma avaliação feita pelas plantas seguindo critérios rígidos do Northern Group. Outro exemplo, este ainda mais forte, são os requisitos mínimos, dados pelo Northern Group, à contratação e promoção nos cargos diretamente ligados aos diretores gerais das plantas, como os gerentes de Recursos Humanos, de Controladoria, de Vendas, de Engenharia e

Desenvolvimento, de Produção e de Qualidade. Não é demais aludir aqui ao fato de que entre estes requisitos mínimos está a fluência no idioma inglês.

Esta corporação transnacional produz, portanto, uma diferenciação entre os seus assalariados, compondo, na sua esfera administrativa, uma classe de trabalhadores que, apesar de não possuir as mesmas condições de vida, devido aos diferentes países em que se localizam, são regidos por regras estabelecidas num centro de decisão situado nos EUA. Isto é, sem dúvida, uma forma de controle e, mais propriamente, de construção de consentimento entre os trabalhadores dos níveis gerenciais, através de um mecanismo que fortalece a coesão de interesses, no plano global, entre as matrizes (Divisões), as filiais e os detentores do capital, ou seja, os acionistas majoritários do Northern Group.

Somente sob esta forte rede de controle mundial, centralizada no topo da corporação, é que a gestão da força de trabalho foi, nos níveis operacionais, delegada às gerências de Recursos Humanos locais. Assim como as inovações tecnológicas na produção, os estudos de mercado, as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e o controle das finanças locais ficam a cargo das gerências de Produção e de Qualidade, de Vendas, de Engenharia e Desenvolvimento e de Controladoria das plantas. Todas estas áreas funcionam como “correias de transmissão” dos objetivos do Northern Group em sua expansão mundial e, apesar da autonomia local de que dispõem, seus assalariados passam pelo crivo de contratações, treinamentos e avaliações minuciosamente preparados pelas diretorias mundiais e vice-presidências da American Company Division e do Northern Group.

Esse controle centralizado fica evidente nas falas dos gerentes entrevistados na planta de Campinas. Em quase todos os assuntos sobre os quais os indagamos, suas respostas, como nos exemplos a seguir, foram dadas na primeira pessoa, no singular ou no plural, como se fossem eles mesmos a corporação ou seus proprietários (os grifos são nossos):

Na manutenção eu só tenho um supervisor [...]. A limpeza que eu tenho dentro da fábrica [...]. Eu tenho um líder que está fazendo engenharia [...]. Este produto, no caso, ele já sai da nossa máquina para a linha de montagem do cliente.¹⁸

¹⁸ RIBEIRO, Jorge. **Depoimento** [entrevista realizada como o gerente de Recursos Humanos da American Company do Brasil em 2005]. Entrevistador: Geraldo Augusto Pinto Campinas, SP: [s. n.], 2005. 9 cassetes sonoros (540 min.) [Arquivo pessoal do pesquisador].

Que estrutura que eu vou ter que ter aqui dentro? Vou ter que investir em novas linhas de produção, em equipamentos? Esse investimento pode ser muito alto e eu não vou ter o retorno esperado. [...] Então, infelizmente eu tenho que manter na BRASIMET de São Paulo. [...] A qualidade é primordial para que eu homologue um fornecedor [...].¹⁹

Bom, na nossa empresa [planta de Campinas], o nosso principal marketing é justamente a capacitação tecnológica. [...] Nós sabemos lidar com os problemas, sabemos lidar com coisas difíceis e que exijam responsabilidade, por isso nós temos tecnologia e conhecimento técnico.[...] Eu não lanço um produto em si. Eu penso num processo, num novo material, pois o produto, em si, ele tem que ser casado com a necessidade do cliente.²⁰

Para além desse discurso internalizado, cabe-nos verificar como estas gerências assalariadas, com sua autonomia local, estruturam as plantas a fim de manterem taxas razoáveis de acumulação de capital, dentro das metas postas pelos detentores dos meios de produção, no exterior.

Já entre 1989-1990, em meio à crise provocada pela abertura comercial e todos os ajustes recessivos internos do governo Collor, a gerência de Recursos Humanos da planta de Campinas terceirizou todas as atividades da esfera de apoio – ou seja, a manutenção elétrica, mecânica e predial, a limpeza e a segurança da fábrica. Em 1998, iniciou-se o *kaizen*, um sistema de análise constante dos processos de trabalho, feito por uma equipe multidisciplinar, na qual são envolvidos trabalhadores desde os níveis operacionais até os gerenciais e cuja finalidade é aprimorar a ergonomia do trabalho, melhorar o controle de qualidade e aumentar a produtividade, eliminando o tempo perdido entre operações e “liberando” força de trabalho a outros setores.

Perfazendo um importante instrumento de aproximação entre as gerências e os níveis operacionais, o *kaizen* abre um canal de extração do conhecimento tácito que ambos acumulam sobre os processos de trabalho em que se inserem, mediante sugestões de melhorias que estes trabalhadores fazem e que acabam se consolidando em projetos de grande envergadura à empresa. Como exemplo, até 1998 a planta de Campinas dividia-se em áreas com equipamentos similares, dedicados e conduzidos por trabalhadores especializados. Com o *kaizen*, os operários, em ensaios coordenados pelas gerências, introduziram dispositivos de segurança e de funcionamento automáticos nestes

¹⁹ RAMOS, Vitor. **Depoimento** [entrevista realizada com o gerente de Melhoria Contínua da American Company do Brasil em 2006]. Entrevistador: Geraldo Augusto Pinto. Campinas, SP: [s. n.], 2006. 2 cassetes sonoros (120 min.) [Arquivo pessoal do pesquisador].

²⁰ MELLO, Lucas. **Depoimento** [entrevista realizada com o gerente de Engenharia e Desenvolvimento da American Company do Brasil em 2006]. Entrevistador: Geraldo Augusto Pinto. Campinas, SP: [s. n.], 2006. 2 cassetes sonoros (120 min.) [Arquivo pessoal do pesquisador].

equipamentos (a chamada “automação”²¹), simplificando o seu manuseio e permitindo-lhes serem operados por trabalhadores não necessariamente especializados e, ainda, em menor número. Tais equipamentos foram dispostos de modo a configurar “células de trabalho”, que, por sua vez, também foram arranjadas de acordo com os itens que fabricam, concentrando num menor espaço processos complementares e diminuindo, com isso, o traslado de pessoas e materiais.

Já se pode notar como o *kaizen*, além de co-responsabilizar os operários na organização do trabalho na empresa, produziu outros três resultados positivos a esta: (1) a criação de aparatos automatizados reduziu os riscos de interrupção da produção por quebra de máquinas “dedicadas”, pois os trabalhadores nelas ocupados podem ser transferidos rapidamente a outros equipamentos, quando da ocorrência desta eventualidade, uma vez que o seu manuseio foi facilitado pelos novos dispositivos de segurança e funcionamento automáticos; (2) por intermédio desta automação, a organização da produção em células tornou mais evidente às gerências o andamento de cada pedido e os estoques de materiais em processo, possibilitando, com isso, uma eliminação contínua dos chamados “poros”; (3) o *layout* celular, ao aglutinar processos complementares e reduzir o traslado de produtos intermediários no interior da produção, evitou as ocorrências de mistura de peças entre lotes diferentes, o que gerou uma enorme economia de força de trabalho antes empregada na conferência destes lotes.

Posteriormente, as células, dispendo dessa crescente polivalência dos operários, passaram a se reacomodar constantemente, aglomerando em si ora mais, ora menos equipamentos, de um e de outro tipo, obrigando, assim, os trabalhadores a se adaptar rapidamente a este rearranjo contínuo, que varia de acordo com as demandas dos segmentos de mercado em que a empresa atua. (A disposição entre as várias células, de fato, mudou várias vezes ao longo da nossa pesquisa de campo, conforme a empresa absorvia ou dispensava negócios.) Por fim, os operários passaram a ser treinados no uso de medidores e na elaboração de cartas de controle estatístico de processo (CEP), responsabilizando-se totalmente pela qualidade do que produzem em cada operação, com o que se reduziu o trabalho de restauração de itens defeituosos. Um dos operadores-ajustadores que entrevistamos nos disse, acerca da sua jornada diária de trabalho:

²¹ Definição presente em Coriat (1994), advinda da fusão das palavras “autonomia” e “automação”.

Para falar a verdade eu trabalho no setor inteiro de estampa. São divididas em [...] cinco células, cada uma faz um produto. Só que eu trabalho em todas. [Quanto às máquinas:] ajusto, ponho para operar e libero o produto. E têm as inspeções [de qualidade], vamos supor, a cada dez mil [peças produzidas]. Depois precisamos preparar a próxima ferramenta, o próximo material: os desbobinadores lá são duplos; esse lado está trabalhando, e desse lado você tem que estar arrumando a outra. A gente faz manutenção participativa [nas máquinas] também, para lubrificar, ver se tem algum defeito. E faz a limpeza semanal, que é na sexta-feira, em todo o local de trabalho, na máquina e no chão.²²

Trata-se de um processo que atinge não apenas as esferas operacionais, mas também as administrativas da planta. Nas palavras de um dos gerentes de Produção que entrevistamos:

Os próprios supervisores e gerentes absorveram trabalhos pelos quais não eram responsáveis. E aí você também acaba tendo uma visão global de todo o negócio da empresa. Porque hoje, o cara de manutenção não pode só pensar em consertar máquina, tem que ter uma visão global de toda a empresa, de atendimento ao cliente, de produtividade. A gente também, o gerente de Produção, tem que ter uma visão global de custo, sempre estar envolvido com os custos, com o planejamento geral da empresa. Você tem que ter uma visão geral de tudo.²³

Já abordamos em outros trabalhos como o tripé “automação – celularização – polivalência”, ao invés de uma “visão global da empresa”, produz na realidade uma aglutinação de um grande número de tarefas simplificadas em uma quantidade menor de postos de trabalho, gerando uma exploração extensiva e intensiva ainda maior do que no sistema taylorista/fordista, sobretudo, pela ausência de incremento salarial em face das novas atribuições assumidas pelos trabalhadores e, inclusive, pelo abuso de horas extras que estes sistemas flexíveis de uso do trabalho requerem²⁴. Nosso objetivo aqui será mostrar, no entanto, como tais sistemas, em especial o toyotista e sua ocidentalização, promovem uma espécie de “mercantilização” das relações entre os assalariados no interior das empresas.

Tomemos, como referência, o Quadro 1, abaixo.

²² PEDRO, Luiz. **Depoimento** [entrevista realizada com trabalhador da esfera da Produção da American Company do Brasil em 2005]. Entrevistador: Geraldo Augusto Pinto. Campinas, SP: [s. n.], 2005. 2 cassetes sonoros (120 min.) [Arquivo pessoal do pesquisador].

²³ MUNHOZ, Walter. **Depoimento** [entrevista realizada como o gerente de Produção da American Company do Brasil em 2005]. Entrevistador: Geraldo Augusto Pinto. Campinas, SP: [s. n.], 2005. 4 cassetes sonoros (240 min.) [Arquivo pessoal do pesquisador].

²⁴ Consultar, por exemplo, Pinto (2009), em que esta questão é parcialmente abordada junto a outras.

**Quadro 1 – Critérios de qualificação na contratação de trabalhadores
para a esfera da produção – American Company do Brasil – 2005**

Critérios de qualificação	Importância segundo a gerência de Recursos Humanos (1 = mínima; 5 = máxima)
Nível de escolaridade	5
Formação profissional	5
Experiência profissional	5
Disponibilidade para turnos diferenciados	4
Aprovação em testes de seleção da empresa	3
Objetivos de carreira	2
Constituição física	2
Origem social	1
Idade	1
Sexo	1
Temperamento e disposição adequados	1

Fonte: Pinto (2007c).

Como o próprio título aponta, este quadro foi aplicado visando captar a importância de alguns critérios na contratação de trabalhadores para a esfera da empresa. No entanto, segundo o gerente de Recursos Humanos – que o preencheu, tecendo-nos, ao mesmo tempo, comentários – ele também é representativo dos casos de contratação em todas as demais esferas e, inclusive, dos casos de promoções no mercado interno de trabalho da empresa. Mas, há algumas particularidades em cada um desses casos.

Vê-se que a escolaridade, a formação e a experiência profissional²⁵ compõem os três aspectos mais importantes em uma contratação. (Tais itens se identificam, aliás, claramente com os requisitos mínimos nas descrições de cargos elaboradas localmente pela American Company do Brasil, junto da Pricewaterhouse, em 2001). Todavia, na opinião da gerência de Recursos Humanos, embora estes três itens sejam imprescindíveis em uma contratação, não são os únicos requisitados nas promoções no mercado interno de trabalho. Neste âmbito, levam-se em conta critérios intangíveis, ou “fluidos”, como certos perfis comportamentais expressos em situações cotidianas de trabalho. Critérios que, diferentemente da “rigidez” presente na escolaridade, na formação e na experiência profissional, não se oferecem à mensuração ou à observação conjunta pelas gerências e

²⁵ Compreendemos por experiência profissional o “conhecimento tácito”, o qual, em sua base cognitiva e prática, é desenvolvido espontaneamente pelo trabalhador no contínuo exercício das suas atividades, sendo muitas vezes compartilhado, embora nem sempre de maneira formal, entre os colegas de trabalho mais próximos. Por formação profissional, nos referimos tanto aos treinamentos realizados pelos trabalhadores dentro e fora das empresas, de caráter técnico e voltados a uma atividade especializada, quanto aos cursos de formação tecnológica de nível médio e superior, assim como os cursos de graduação e pós-graduação.

trabalhadores em experiências controladas. E são estes os critérios determinantes nas promoções, conforme atestam as próprias palavras do gerente de Recursos Humanos:

Nós temos hoje um supervisor na parte de estampados, o Pedrinho: ele entrou como aprendiz. [...] Hoje está como supervisor, pois está fazendo engenharia – para ser supervisor, tem de estar fazendo engenharia [ASPECTO RÍGIDO], porque nós precisamos de engenheiros lá embaixo [no chão de fábrica]; ele está fazendo engenharia no momento, mas antes dele começar a cursar, ele já tinha sido promovido, porque ele é um cara acima da média, se destacou muito [ASPECTO FLUIDO].²⁶

Por exemplo, surgiu uma vaga de ajustador, sei lá, em prensa, que é o exemplo que nós temos usado, eu vou fazer uma avaliação, uma análise de quantas pessoas eu tenho com possibilidade para ocupar esse cargo. Eu levanto cinco pessoas. [...] Aí a gente vai ver: “O João: tem escolaridade?” Tem. “Tem curso técnico?” Tem. “Tem experiência?” [ASPECTOS RÍGIDOS]. Não tem. Então, já segura. Até que você vai achar um que tenha todos os quesitos, aí você vai partir para a personalidade dele [ASPECTO FLUIDO]: como que é o João, como que é o José, como que é o Manoel e tal. Aí você vai definir: “Ah, não, olha, acho que aqui nesse cargo, nessa situação, a melhor situação é o José”. Aí, o José é promovido.²⁷

Incide na avaliação geral do funcionário o comportamento pessoal dele, a postura, como que ele vê a empresa, como os outros vêm ele dentro da empresa, qual é a visão que o gerente dele tem dele, dos outros gerentes, qual que é a visão do “RH”. Principalmente pesa a visão do gerente dele, do “RH” e do diretor geral [ASPECTOS FLUIDOS], e aí os atributos técnicos, a formação dele, a experiência [ASPECTOS RÍGIDOS], é uma somatória de todos os fatores.²⁸

Mesmo se nos restringirmos aos casos de contratação, tomando critérios como a “Aprovação em testes de seleção da empresa” (terceiro lugar em importância), nos depararemos novamente com a fluidez dos perfis comportamentais. Segundo a gerência de Recursos Humanos, havia roteiros prescritos para esses testes, os quais foram abolidos no início da década de 90, seja por demandarem pessoas para aplicá-los – o que os tornou inviáveis com o quadro cada vez mais magro da planta –, seja pela ocorrência de casos de candidatos que se saíam bem nos testes, mas não no dia a dia, tendo também ocorrido o inverso: ficavam nervosos e se saíam mal nos testes, embora fossem excelentes profissionais. Sendo assim, a referida gerência optou por testes mais práticos:

O teste é: o supervisor leva o pretendo candidato a funcionário lá na máquina e fala: “Esta máquina aqui, você conhece? Se formos fazer isso, faria o quê? E aquilo? Você acha que dá para trabalhar aqui? Etc.” [...] Então nós

²⁶ Cf. RIBEIRO, Jorge, op. cit.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

preferimos ter este *feeling* de quem conhece a máquina e, eventualmente, o supervisor pode pedir a ajuda de um ajustador mais antigo, de um líder, para fazer um bate-bola ali com o candidato.²⁹

Deixemos de lado aqui a justificativa dos “quadros magros” para entender o *feeling* do dia a dia que o teste tem de revelar. Em primeiro lugar, este tipo de teste comporta não somente uma análise da competência técnica do candidato: mediante a simulação de situações reais, ele abre margem à avaliação de traços comportamentais. Em segundo lugar, os operários têm neste sistema uma participação mais ativa, o que, se por um lado amplia suas ações na divisão do trabalho na empresa, por outro os responsabiliza com relação ao desempenho futuro dos selecionados, haja vista que as metas de produtividade e qualidade não são mais cobradas pelas supervisões e gerências ao nível dos postos individuais, mas das células de produção, organizadas internamente e entre si como “times” de novos e antigos operários.

Novamente aqui transparece, portanto, um controle horizontalizado que se instala entre os próprios trabalhadores, escamoteado pela suposta incorporação de novos saberes e atuações. E, de fato, os antigos operários (segundo pudemos observar em nossas visitas à fábrica) são bastante requisitados no treinamento dos mais jovens, o que os leva a circular cada vez mais entre as células, ampliando, por todo o tecido das relações de trabalho (dos mais jovens aos mais experientes, dos mais especialistas aos mais generalistas), a estratégia da polivalência e retroalimentando, por esta via, o *kaizen*, a autonomia e os seus resultados já anteriormente comentados.

Voltemos mais uma vez ao Quadro 1 e analisemos como o item “Objetivos de carreira” é compreendido pela gerência de Recursos Humanos da American Company do Brasil. Segundo esta gerência, apesar da descrição da estrutura de cargos e salários ser exposta aos candidatos nos processos de contratação, a observação do interesse destes na possibilidade de crescimento dentro da empresa não constitui um critério importante nessa ocasião. É, entretanto, um inestimável meio de avaliação do desempenho dos trabalhadores quando se tratam de promoções internas:

[...] Se a gente leva isso em consideração como critério de contratação, simplesmente? Não. Mas nós incentivamos as pessoas para que estudem, e não só os cursos que a empresa oferece, mas que façam cursos, que se desenvolvam, para quando surgir a oportunidade estarem preparados. Nós falamos: “*O conhecimento, não é só aqui dentro [da empresa], o*

²⁹ Cf. RIBEIRO, Jorge, op. cit.

conhecimento está dentro da cabeça e se você vai embora você o leva”. Queremos que ele [o trabalhador] tenha objetivos de crescimento, de desenvolver uma carreira dentro da empresa. Não queremos contratar uma pessoa que entre hoje, mas que daqui a três meses vá embora, pois estamos investindo. [...] No primeiro mês, ele vai ter um ajustador mais antigo que vai estar acompanhando, o supervisor vai estar mais em cima. Têm os cursos, tem a integração, tem os cursos básicos de qualidade e tudo mais. Então a gente quer que ele entre e continue trabalhando.³⁰

Tanto na unidade brasileira como nas demais há dois planos de carreira: um para os assalariados mensalistas (que recebem um salário fixado por mês de trabalho) e outro para os horistas (que recebem salário mensalmente, mas fixado por hora trabalhada). A diferença reside nos sistemas de avaliação: para os cargos da esfera administrativa, as avaliações e promoções seguem critérios dos EUA em todas as plantas no mundo – e um critério canônico é jamais promover alguém por tempo de serviço na empresa. Os horistas distribuem-se entre as esferas produtivas e de apoio, embora, para efeito da presente análise, devamos considerá-los apenas como integrantes das primeiras, em vista das atividades de apoio terem sido totalmente terceirizadas (conforme já comentados no início) e seus assalariados não serem submetidos aos mesmos critérios que os demais trabalhadores da empresa.

A avaliação dos horistas não é feita “por pares”, ou seja, pelos assalariados na mesma posição: é uma atribuição dos seus supervisores, apenas. É curiosa a observação do gerente de Recursos Humanos a respeito:

A gente considera que o pessoal horista ainda não tem maturidade suficiente para fazer uma auto-avaliação, e isso geraria um dispêndio de tempo muito grande por parte do funcionário, por parte dos supervisores e um resultado que não seria muito efetivo.³¹

De fato, pode custar caro às gerências intervir na “lei de bronze” do controle horizontalizado da gestão flexível. Permitir uma avaliação por pares dentro das equipes no interior das células liquidaria com a tão almejada “imparcialidade saudável” nas relações pessoais entre os seus membros: a ilusória autorização de um trabalhador responsabilizar seu colega de equipe pelo cumprimento das metas gerenciais seria perigosamente dissuadida, tomando o seu lugar uma real e ofensiva coletividade que ofuscaria completamente a visão das gerências, tirando-lhes, por conseguinte, o seu

³⁰ Cf. RIBEIRO, Jorge, op. cit.

³¹ Ibid.

poder de ação por vias “fluidas” e obrigando-as a um retrocesso ao inferno taylorista. Por fim, a avaliação por pares liquidaria também com a competitividade entre as células.

As gerências, então, concentram o poder de avaliar e afastam, nesta avaliação, o foco dos postos individuais de trabalho em direção ao âmbito coletivo das células e setores, considerando-os todos como grandes “times” de trabalhadores polivalentes, competitivos e autônomos, não apenas pela assunção de múltiplas tarefas operacionais (mesmo que simplificadas e repetitivas em si), mas pela supervisão dos próprios colegas, com base em índices que abrangem desde o tempo gasto em tarefas cronometradas, falhas e necessidade de retrabalho, chegando-se a indicadores de absenteísmo e até mesmo de acidentes de trabalho.

Em todas as avaliações, tanto para os horistas como para os mensalistas, os avaliados são chamados ao final para discutir os resultados com os avaliadores, com vistas a chegarem num consenso, após o que ambos devem assinar a avaliação. Nas palavras do gerente de Recursos Humanos:

Ele [o avaliador] vai falar: “Olha, tem um problema aqui que eu estou vendo, sempre no seu departamento tem um problema de devolução, que é um problema de qualidade, então eu vou colocar você para fazer um curso”. Ou então: “Você tem que melhorar: você já fez três cursos e continua dando problema, o que está acontecendo?” Ou: “Você é uma pessoa não muito assídua, constantemente eu vejo que você tem faltas”. Ou: “Olha, a empresa deu dez cursos, ela ofereceu e você fez um: por que você não está fazendo os cursos que a empresa oferece? Algum problema, alguma coisa?”. Então é esse tipo de coisa.³²

Cabe ainda destacar que, durante esse processo, estes trabalhadores não são confrontados apenas com os colegas e com as gerências: a favor destas e ao lado do apelo ao trabalho mais qualificado e do culto às novas tecnologias, estão as ameaças como os baixíssimos custos dos produtos industrializados de economias capitalistas periféricas como a China. Nas próprias palavras da gerência de Recursos Humanos:

[...] Eu diria para você que, com a globalização, a abertura que houve em 1990, hoje nós não somos mais um fornecedor em nível de Brasil, somos um fornecedor em nível mundial, estamos aptos a fornecer para qualquer empresa em qualquer lugar do mundo. Então, se nós temos capacidade para fazer isso, temos de estar à altura em todos os requisitos: seja em equipamentos, seja em mão de obra, seja quanto às práticas de gerenciamento. Tudo isso tem de estar de acordo com o que se faz lá fora. Porque senão nós começamos a perder

³² Cf. RIBEIRO, Jorge, op. cit.

mercado, por exemplo, para a China, ou para os Tigres Asiáticos, que têm uma mão de obra super barata.³³

Esta preocupação com o emprego, vinculada ao comprometimento com os resultados da empresa no mercado, está expressa, certamente, na fala dos trabalhadores. Indagado sobre quais foram os objetivos visados pelas gerências da American Company do Brasil ao implantar as técnicas de gestão flexível no trabalho, um operário nos respondeu:

Diminuir o quadro de funcionários e o gasto. Para poder vender um produto mais barato e para você se manter no mercado. Não adianta você ter mil funcionários aí e seu rendimento ser pequenininho, se você não consegue vender por um preço bom lá fora [no mercado internacional]. Então, você vai acabar o que? Vai acabar morrendo. Eu creio que foi um caminho do grupo para se manter no mercado.³⁴

Apesar do atual custo da força de trabalho na indústria automotiva brasileira estar entre os menores do mundo³⁵, as esperanças dos grupos industriais oligopólicos em ampliarem as suas taxas de acumulação de capital locais, pelo que demonstra nosso estudo de caso no setor de autopeças em Campinas, continuam assentadas na fluidez dos componentes comportamentais dos critérios de contratação e promoção de trabalhadores em todas as esferas de trabalho.

Uma fluidez que consolida uma organização do trabalho fundada na polivalência dos trabalhadores, pois em tudo e por tudo ela explicita a necessidade, existente na empresa, de um forte comprometimento dos níveis hierárquicos entre si. Explicita também a fluidez crescente da divisão de tarefas nas diferentes esferas, setores e células de trabalho. E, por fim, deixa claro a tão esperada lealdade, tanto das gerências quanto dos níveis operacionais e, em especial, dos mais jovens, com os objetivos maiores do comando administrativo da empresa nos EUA, ou seja, a sua acumulação de capital. Uma lealdade que deve levar os trabalhadores a se qualificar por conta própria e a galgar,

³³ Cf. RIBEIRO, Jorge, op. cit.

³⁴ CARLOS, Antônio. **Depoimento** [entrevista realizada com um dos trabalhadores da American Company do Brasil em 2005]. Entrevistador: Geraldo Augusto Pinto. Campinas, SP: [s. n.], 2005. 2 cassetes sonoros (120 min.) [Arquivo pessoal do pesquisador].

³⁵ A consultoria *CSM / Worldwide* classifica o mundo da produção automotiva em três níveis de custos: alto, baixo e ultra-baixo. A média do custo da força de trabalho, incluindo benefícios, na indústria automotiva de países como Alemanha, EUA e Japão, é de US\$ 23,00 a US\$ 27,00 por hora. Em regiões como Taiwan e Coréia do Sul, a média cai para US\$ 10,00 a US\$ 11,00. O Brasil se enquadra, segundo a consultoria, na terceira categoria, em que a média chega a US\$ 3,00 a hora (OLMOS, 2005).

a todo custo, postos cada vez mais altos, não necessariamente pela sua escolaridade ou perfil técnico, mas pelo seu perfil pessoal e, sobretudo, político, nas relações que constroem com os demais trabalhadores.

Considerações finais

Apresentamos aqui pontos cruciais acerca da essência do sistema de Ohno e seu grande salto em relação a Ford. Enquanto o pai da indústria de massa, no início do século XX, almejou servilizar o seu corpo de trabalhadores transformando-os, supostamente, em potenciais consumidores dos seus próprios produtos, o pai da gestão flexível, ao final daquele século, buscou servilizá-los transformando-os, supostamente, em potenciais sócios das empresas em que trabalham. Insistimos que tudo isso jamais passou de meras suposições, mesmo porque o próprio Ford já contrapunha aos elementos rígidos da gestão do trabalho os elementos fluidos e toda a individualização deles decorrentes no comportamento dos trabalhadores: “vestir a camisa da empresa” foi tão comum em Detroit até meados do século XX, como no ABC paulista, a partir dos anos 50³⁶.

É claro, os tempos de Ohno já eram outros. O capital financeiro e uma nova classe de acionistas poderosos sobrepujaram as gerências da atividade industrial. O consumo de massa já não alimentava mais algumas aristocracias operárias e o poder dos seus sindicatos corporativos, tampouco contornava a insatisfação dos sindicatos classistas combativos ou apresentava soluções aos setores excluídos como os desempregados e precarizados – que, após os anos 70, proliferaram enormemente. A micro-eletrônica e a informática acirraram de forma colossal a concorrência aberta pela derrubada das muralhas protecionistas nacionais, ao tempo em que os próprios Estados parecem ter sucumbido, junto das burguesias locais que protegiam, frente ao poder de um capital não mais monopolista, mas oligopolista.

As leis da acumulação de capital têm, portanto, avançado sobre todas as trincheiras que encontram pela frente na vida social e individual. E um fato gritante é a transposição cada vez mais clara de aspectos inerentes às relações entre as empresas (clientes e suas fornecedoras, matrizes e suas filiais) no plano do comércio globalizado, para as relações entre os próprios assalariados, no plano local das plantas: da polivalência

³⁶ Ver, a respeito do caso estadunidense, Gramsci (1990), e do caso brasileiro Negro (2004), com suas passagens sobre a “família Willys”.

aos mercados internos de trabalho, percebe-se hoje a existência de um mecanismo que promove nos trabalhadores uma atitude auto-exploratória, em função de uma relação, a acumulação de capital, que, embora os atravesse, paira acima deles.

Os trabalhadores ainda permanecem subsumidos, tal como sob o sistema taylorista/fordista, enquanto engrenagens semoventes desta acumulação, mas num grau de complexidade muito maior, pois não estão subordinados a esse processo por formas coercitivas, físicas ou intelectuais, impostas por uma organização que se lhes defronta objetivamente e com regras frias e racionalistas. Mais do que regras claras, certamente ainda presentes, o que a gestão flexível, em especial a toyotista, impõe aos trabalhadores, são transmutações de seus costumes, de suas paixões e de seus caracteres mais profundos, mediante uma introjeção subjetiva de princípios de conduta moral, de um *ethos*.

Trata-se de um sistema de gestão que constitui, neste sentido, muito mais do que uma metodologia de organização técnica do trabalho, o grande sonho de Taylor, mas uma etognosia, estando suas formulações práticas não apenas limitadas a uma forma específica de cooperação no trabalho, mas edificadas na forma de um “governo”, de uma “etocracia”, na qual tanto operários quanto gerentes assalariados estão servilmente prostrados a um só soberano: o capital.

Referências

ABREU, Alice Rangel de Paiva et al. Produção flexível e relações interfirmas: a indústria de autopeças em três regiões do Brasil. In: ABREU, Alice Rangel de Paiva (Org.). **Produção flexível e novas institucionalidades na América Latina**. Rio de Janeiro: Ed. da UFRJ, 2000. p. 27-73.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo; FAPESP, 2000.

AMERICAN COMPANY DO BRASIL. [**Documentos internos da empresa**]. Campinas, SP: [s. n.], 2005.

AMIN, A.; MALMBERG, A. Competing structural and institutional influences on the geography of production in Europe. In: AMIN, A. (Edit.) **Post-fordism: a reader**. Oxford: Blackwell, 1996.

AMIN, A.; SMITH, I. The British car components industry: leaner and fitter? In: STWERT, P et al. (Edits.) **Restructuring for economic flexibility**. Aldershot: Avebury, 1990.

ANTUNES, Ricardo (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas, SP: Cortez; Ed. da UNICAMP, 1995.

ARAÚJO, Ângela M. Carneiro; CARTONI, Daniela M.; JUSTO, Carolina R. D. Mello. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. [S. l.] Associação Nacional de Pós-graduação em Ciências Sociais (ANPOCS), v. 16, n. 45, p. 85-112, fev. 2001.

BABSON, S. Lean production and labor: empowerment and exploitation. In: BABSON, S. (Edit.) **Lean work: empowerment and exploitation in the global industry**. Detroit: Wayne State University Press, 1995.

BEDÊ, Marco Aurélio. **A indústria automobilística no Brasil nos anos 90: proteção efetiva, reestruturação e política industrial**. 1996. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, Lúcia (Org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 91-123.

CARVALHO, Ruy de Quadros; SCHMITZ, Hubert. O fordismo está vivo no Brasil. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 27, p. 148-156, jul. 1990.

CASTRO, Nadya Araújo de. Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro: reestruturação industrial ou japanização de ocasião? In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). **A Máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Ed. da UFRGS, 1999.

CONCEIÇÃO, Jefferson José da. **As fábricas do ABC no olho do furacão: a indústria de autopeças e a reestruturação da cadeia de produção automotiva nos anos 90**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Estudos de Aperfeiçoamento e Pós-graduação do Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2001.

CORIAT, Benjamin. Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto. In: HIRATA, Helena Sumiko (Org.) **Sobre o “modelo” japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP, 1993. p. 79-91.

_____. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan; Ed. da UFRJ, 1994.

COSTA, Ionara; QUEIROZ, Sérgio. **Autopeças no Brasil**: mudanças e competitividade na década de noventa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., São Paulo, nov. 1998. p. 1070-1083 [Trabalho apresentado].

CURRY, James. The flexibility fetish: a review essay on flexible specialisation. **Capital & Class**, n. 50, summer, 1993.

DEDECCA, Cláudio Salvadori. Reestruturação produtiva e tendências de emprego. In: OLIVEIRA, Marco Antônio (Org.). **Economia & Trabalho**: textos básicos. Campinas, SP, CESIT/IE; Ed. da UNICAMP, 1998. p. 163-186.

FERREIRA, Cândido Guerra. **O fordismo, sua crise e o caso brasileiro**. Campinas, SP: IE/UNICAMP, mar. 1993. (Cadernos do CESIT, texto no. 13).

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton (Coord.) **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983. p. 84-106.

GARRAHAN, P.; STEWART, P. Progress to decline? In: GARRAHAN, P.; STEWART, P (Edits.) **Urban change and renewal**: the paradox of place. Aldershot: Avebury, 1994.

GEREFFI, G. Global commodity chains: news forms of coordination and control among nations and international industries. **Competition & Change**, v. 4, 1996.

GITAHY, Leda; RABELO, Flávio. **Educação e desenvolvimento tecnológico: o caso da indústria de autopeças**. Campinas, SP: DPCT/IG/UNICAMP, 1991. (Texto para discussão, n. 11).

GUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: GRAMSCI, Antonio. **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. 8. ed. Tradução de Luiz Mário Gazzaneo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1990.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRAOKA, L. Japanese automobile manufacturing in an American setting. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 35, n. 1, p. 29-49, mar. 1989.

HOFFMAN, K.; KAPLINSK, R. **Driving Force**: the global restructuring of technology, labor and investment in the automobile and components industries. Westview: Boulder, 1988.

HUMPHREY, John. “Japanise” methods and the changing position of direct production workers: evidence from Brazil. In: SMITH, Chris; ELGER, Tony (Edits.). **Global japanization?** The transnational transformation of the labour process. London, New York: Routledge, 1994. p. 327-347.

_____. Adaptando o “modelo japonês” ao Brasil. In: HIRATA, Helena Sumiko (Org.) **Sobre o “modelo” japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho.** São Paulo, SP: EDUSP, 1993. p. 237-257.

KELLER, Maryann. **Colisão: GM, Toyota, Volkswagen – a corrida para dominar o século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LAPLANE, M. F.; SARTI, F. A reestruturação do setor automobilístico brasileiro nos anos 90. **Economia & Empresa.** Vol. 2. n. 4. Outubro/Dezembro. 1995.

LAW, C. M. Motor vehicle manufacturing: the representative industry. In: LAW, C. M. (Edit.) **Restructuring the global automobile industry.** London: Routledge, 1991.

MATTOSO, Jorge E. L. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, Carlos Alonso de et al. (Org.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século.** São Paulo: Ed. Página Aberta; Scritta, nov. 1994. p. 521-562. (Projeto Mercado de Trabalho, Sindicatos e Contrato Coletivo, MTb/PNUD, CESIT/IE/UNICAMP, FECAMP).

NEGRO, Antonio Luigi. **Linhas de montagem: o industrialismo nacional-desenvolvimentista e a sindicalização dos trabalhadores.** São Paulo: Boitempo, 2004.

NORTHERN GROUP INC. **Annual report to stockholders.** Washington, D. C.: Securities and Exchange Commission, 2005.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala.** Porto Alegre, RS: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A qualidade total na educação: os critérios da economia privada na gestão da escola pública. In: BRUNO, Lúcia (Org.). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo.** São Paulo: Atlas, 1996. p. 57-90.

OLMOS, Marli. Mudança no mapa produtivo favorece autopeças do país. **Valor Econômico.** São Paulo: 29 mar. 2005, Empresas & Tecnologia.

PINTO, Geraldo Augusto. **A máquina automotiva em suas partes: um estudo das estratégias do capital nas autopeças em Campinas.** Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2007c.

_____. **A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo.** São Paulo: Expressão Popular, 2007b.

_____. **Gestão flexível e qualificação operária: sobre a rigidez e a fluidez nas relações de trabalho na indústria automotiva do Brasil.** In: ANAIS do Congresso Internacional de la Asociación Latinoamericana de Sociología: latinoamérica interrogada..., 27., Buenos Aires, set. 2009 [CD Rom].

_____. Uma abordagem metodológica do tema reestruturação produtiva. **Idéias,** Campinas, SP, v. 14, p. 149-159, 2007a.

_____. Uma introdução à indústria automotiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006. p. 77-92.

POCHMANN, M.; SANTOS, A. L. O custo do trabalho e a competitividade internacional. In: MATTOSO, J. E. L. e OLIVEIRA, Carlos A. B. (Org.). **Crise e trabalho no Brasil: modernidade ou volta ao passado?** 2 ed. São Paulo, SP: Scritta, 1996. p. 189-220.

POSTHUMA, Anne Caroline. Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização. In: ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Org.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. p. 389-411.

_____. Japanese production techniques in Brazilian automobile components firms: a best practice model or basis for adaptation? In: SMITH, Chris; ELGER, Tony (Edits.). **Global japanization? The transnational transformation of the labour process**. London, New York: Routledge, 1994. p. 348-377.

_____. Técnicas japonesas de organização nas empresas de autopeças no Brasil. In: CASTRO, Nadya Araújo de (Org.). **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 301-332.

QUADROS, Waldir José de. **Crise do padrão de desenvolvimento no capitalismo brasileiro: breve histórico e principais características**. Campinas, SP: CESIT/IE/UNICAMP, 1991. (Cadernos do CESIT, textos para discussão n. 6).

RABELO, Flávio Marcílio. **Qualidade e recursos humanos na indústria brasileira de autopeças**. 1994. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia da – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 1994.

RACHID, Alessandra. **O Brasil imita o Japão? A qualidade em empresas de autopeças**. 1994. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 1994.

_____. **Relações entre grandes e pequenas empresas de autopeças: um estudo sobre a difusão de práticas de organização da produção**. 2000. Tese (Doutorado) – Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2000.

ROSANDISKI, Eliane Navarro. **Reestruturação organizacional: uma avaliação a partir da estrutura do emprego do setor automotivo paulista – 1989-1994**. 1996. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 1996.

SALERNO, Mário Sérgio et al. **A nova configuração da cadeia automotiva brasileira**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, 2002. (Pesquisa desenvolvida junto ao BNDES, pelo Grupo de Estudos em Trabalho, Tecnologia e Organização). Disponível em: <<<http://www.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva>>>. Acesso em 12/11/2002.

SALERNO, Mário Sérgio. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena Sumiko (Org.). **Sobre o “modelo” japonês**: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. p. 139-152.

_____. Produção, trabalho e participação: CCQ e kan-ban numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coords.) **Processo de trabalho e relações de trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985. p. 179-202.

SAYER, Andrew. New developments in manufacturing: the just-in-time system. **Capital & Class**, n. 30, winter 1986.

SILVA, Elizabeth Bortolaia. **Refazendo a fábrica fordista**: contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 1991.

TAVARES, Maria da Conceição. Ajuste e reestruturação nos países centrais: a modernização conservadora. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP: IE/UNICAMP, Scritta, n. 1, p. 21-57, ago. 1992.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.