

COLEÇÃO  
Mundo do Trabalho

Ávidos por lucro, empresários de várias partes do mundo acorrem ao Brasil – visto como um mercado com potencial de crescimento maior que o dos países ricos – para aqui construir suas fábricas automotivas. Com estardalhaço, prevê-se que a capacidade de produção brasileira seja de 2,8 milhões de veículos no ano 2000. Mas quem comprará esses carros em um país onde os salários dos trabalhadores da indústria automobilística, mais bem pagos que os de outros setores, são quatro vezes inferiores aos dos países europeus?

Segundo Thomas Gounet, “o Brasil é uma ilustração da anarquia capitalista: quanto mais a crise se agrava, mais os empresários tentam recuperar, às custas dos trabalhadores, os lucros que perdem com a queda das vendas. Quanto mais o capitalismo avança, mais os empresários e seus servidores introduzem métodos sofisticados para aumentar a contribuição de cada trabalhador na criação de riqueza e reduzir a capacidade de resistência coletiva dos operários”. A passagem do fordismo ao toyotismo, abordada de forma contundente por Gounet, se inscreve nesse esforço patronal.

ISBN 85-85934-44-1



9 788585 934446

THOMAS GOUNET

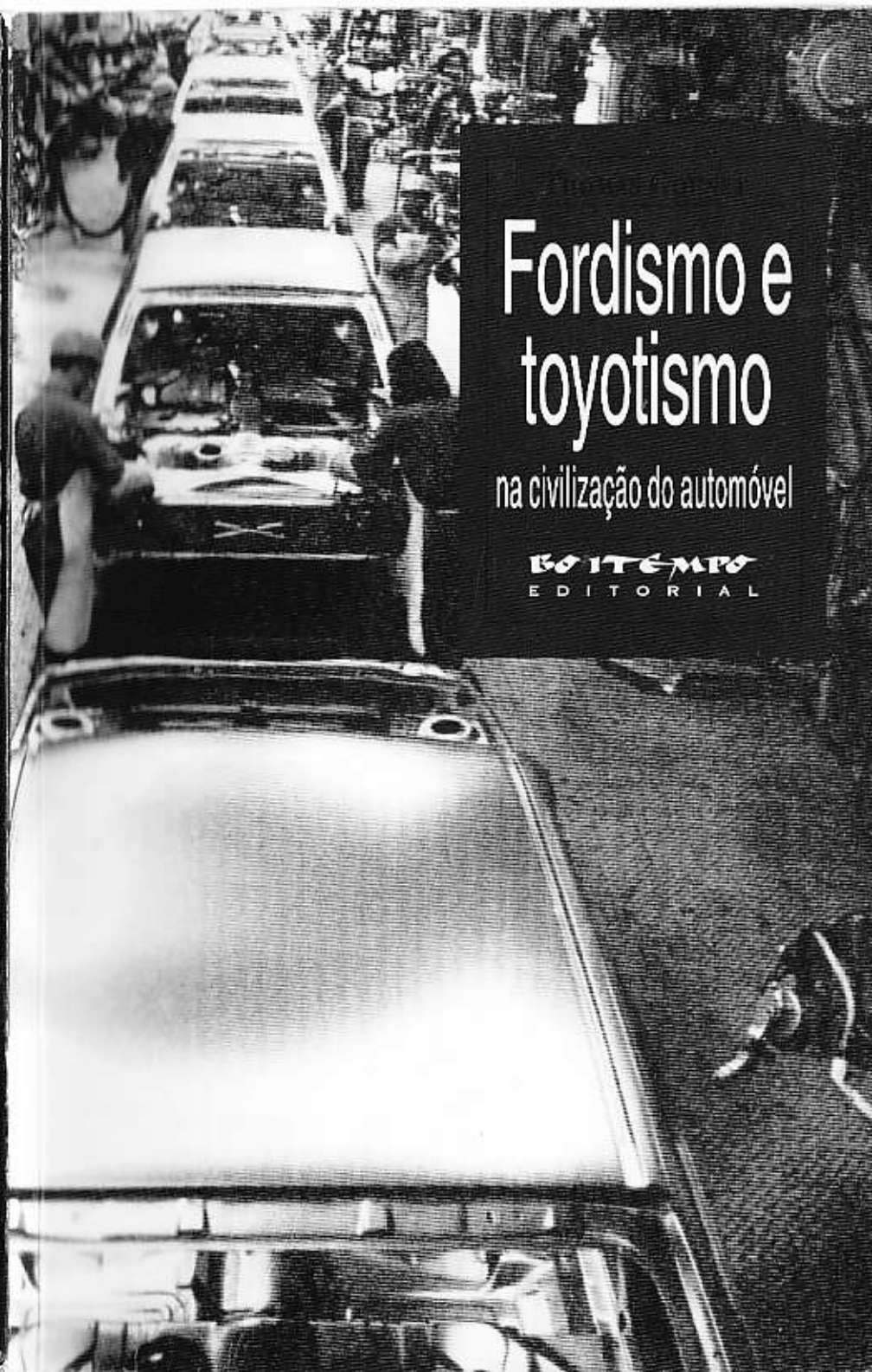
Fordismo e toyotismo

BOITEMPO  
EDITORIAL

# Fordismo e toyotismo

na civilização do automóvel

BOITEMPO  
EDITORIAL



## FORDISMO E TOYOTISMO NA CIVILIZAÇÃO DO AUTOMÓVEL

*THOMAS GOUNET é um dos mais agudos críticos do toyotismo e de seus mecanismos de funcionamento e dominação. Vem se dedicando a esta temática há vários anos, especialmente nas páginas da revista belga que edita, a Etudes Marxistes, na qual publicou vários artigos, tanto sobre o toyotismo japonês como sobre as formas pelas quais esse sistema vem sendo reproduzido no Ocidente.*

*Numa linha crítica que foi iniciada nos anos 70 por Sathoshi Kamata, Gounet oferece inúmeros elementos analíticos importantes para a desmistificação e desmontagem, tanto dos teóricos do toyotismo como dos mecanismos pelos quais este padrão produtivo vem sendo implementado.*

*Escrito de modo direto, Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel auxiliará na compreensão do "novo" ideário e da "nova" pragmática do capital nos nossos dias. Pode-se, por certo, discordar de elementos da formulação política militante de Gounet – membro atuante do Partido do Trabalho na Bélgica –, mas não se pode deixar de reconhecer que ele realiza uma crítica consistente, quase sempre devastadora, do toyotismo.*

*Este fato se constitui, talvez, no principal mérito deste livro: ser um apoio importante na ação de resistência dos trabalhadores e das trabalhadoras na luta contra as formas contemporâneas da precarização do trabalho.*

**Ricardo Antunes**

COLEÇÃO  
**Mundo do Trabalho**

Organizador: Ricardo Antunes

TÍTULOS PUBLICADOS

O MISTER DE FAZER DINHEIRO  
Automatização e subjetividade no trabalho bancário  
*Nise Jinkings*

NEOLIBERALISMO, TRABALHO E SINDICATOS  
Reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil  
*Iram Jácome Rodrigues, Huw Beynon, José Ricardo Ramalho,  
John McLroy e Ricardo Antunes (org.)*

DA GRANDE NOITE À ALTERNATIVA  
O movimento operário europeu em crise  
*Alain Bihr*  
*Tradução de Wanda Caldeira Brant*

O ROUBO DA FALA  
Origens da ideologia do trabalhismo no Brasil  
*Adalberto Paranhos*

OS SENTIDOS DO TRABALHO  
Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho  
*Ricardo Antunes*

FORDISMO E TOYOTISMO NA CIVILIZAÇÃO DO AUTOMÓVEL  
*Thomas Gounet*  
*Tradução de Bernardo Joffily*

TERCEIRIZAÇÃO: (DES)FORDIZANDO A FÁBRICA  
Um estudo do complexo petroquímico  
*Maria da Graça Druck*

PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

PARA ALÉM DO CAPITAL  
Em direção a uma teoria da transição  
*István Mészáros*  
*Tradução de Sérgio Lessa*

REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E CRISE DO SINDICALISMO  
*Giovanni Alves*

THOMAS GOUNET

FORDISMO E TOYOTISMO  
NA CIVILIZAÇÃO DO AUTOMÓVEL

**BOITÊMPO**  
EDITORIAL

Copyright © 1992 by Thomas Gounet  
Copyright da edição brasileira © 1999, Boitempo Editorial

COLEÇÃO

## Mundo do Trabalho

Coordenação  
*Ricardo Antunes*

Tradução  
*Bernardo Joffily*

Tradução do Prefácio  
*Adir Aparecida Juliano*

Revisão  
*Daniela Jinkings*  
*Priscila Ursula dos Santos*  
*Rogério Chaves*

Capa  
*Maringoni*  
*(sobre foto de Sebastião Moreira/AE)*

Diagramação  
*PS Comunicações*

Produção gráfica  
*Sirlei Augusta Chaves*

Fotolitos  
*Post Script*

Impressão e acabamento  
*Bartira Gráfica e Editora*

ISBN 85-85934-44-1

1ª edição: outubro de 1999

Esta edição contou com o apoio do Sindicato dos Metalúrgicos de Campinas, do Sindicato dos Professores de Belo Horizonte e do Sindicato dos Metalúrgicos de Caxias do Sul.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sem a autorização da editora.

BOITEMPO EDITORIAL  
Jinkings Editores Associados Ltda.  
Avenida Pompéia, 1991 - Perdizes  
05023-001 - São Paulo - SP  
Telefax: (11) 3865 6947 e 3872 6869  
E-mail: boitempo@ensino.net

## SUMÁRIO

<i>PREFÁCIO</i> .....	7
<i>CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA DE ACUMULAÇÃO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA</i> .....	13
NUMEROSAS MUDANÇAS DE PESO.....	15
O FORDISMO.....	18
O fordismo se apóia em cinco transformações principais.....	18
O que podemos extrair dessa apresentação histórica?	21
O fordismo no Japão.....	23
O TOYOTISMO.....	25
A flexibilidade dos trabalhadores.....	29
Mais produtivos.....	32
A pressão sobre os concorrentes.....	33
A General Motors e o projeto Saturn.....	35
Uma análise marxista.....	41
OBSERVAÇÕES FINAIS.....	51

<i>PENSAR PELO AVESSO O CAPITALISMO: A VISÃO REFORMISTA DE BENJAMIN CORLAT E ALAIN LIPIETZ SOBRE O TOYOTISMO.....</i>	55
O FORDISMO.....	57
A escola de regulação.....	57
O compromisso fordista.....	59
A crise do fordismo.....	61
O MODELO JAPONÊS DE DESENVOLVIMENTO.....	63
O ohnismo.....	63
O modo japonês de regulação.....	67
UM NOVO COMPROMISSO.....	69
A adaptabilidade do ohnismo.....	69
Um novo pacto social.....	71
A DEMOCRACIA SALARIAL: UMA CRÍTICA.....	73
Uma nova saída para a crise.....	73
<i>Podem todas as economias decolar.....</i>	74
<i>Vê-se a luz no fim do túnel.....</i>	80
<i>O "pós-fordismo" não é saída para a crise.....</i>	85
O interesse dos trabalhadores.....	86
<i>Qual o impulsionador da mudança na organização da produção?.....</i>	87
<i>Quem produz os ganhos da produtividade?.....</i>	89
<i>O novo sistema baseia-se em uma exploração maior dos trabalhadores.....</i>	92
A partilha dos ganhos de produtividade.....	93
<i>Partilha ou meio de fazer o sistema funcionar?.....</i>	96
<i>Duas partes iguais ou uma modesta distribuição de ganhos?.....</i>	101
<i>Onde Coriat e Lipietz querem chegar?.....</i>	105
<i>A partilha não passa de uma cenoura para fazer com que o sistema funcione.....</i>	108
O melhor dos mundos.....	108
CONCLUSÕES FINAIS.....	114

## PREFÁCIO À EDIÇÃO BRASILEIRA

Dois fenômenos afetam a indústria automobilística: a crise econômica estrutural e a passagem de um modelo de organização da produção baseado no fordismo para um modelo fundado no toyotismo. O Brasil e seus trabalhadores são particularmente vítimas.

De um lado, a crise econômica atinge duramente o país e seus trabalhadores desde o final de 1997. Em 1998 a produção automobilística brasileira caiu 21%. Para enfrentar essa crise, as montadoras demitem maciçamente, provocando a justificada resistência dos operários, notadamente na Ford.

O Brasil é uma ilustração da anarquia capitalista. Segundo estimativas das organizações capitalistas, o Brasil é um mercado com possibilidade de crescer mais rápido que o dos países ricos. Ávidos de lucro e movidos pela concorrência, todos os empresários acorrem a essa região para aí construir fábricas brilhando de novas. Fiat, Ford, General Motors e Volkswagen elaboram projeções de investimentos desmesurados. A Renault inaugura com grande pompa uma nova fábrica em Curitiba. Peugeot, Mercedes, Toyota, Honda, todas pensam fazer igual e já entabularam seus planos nesse sentido. Nesse ritmo, em 2010 (talvez antes) a capacidade de produção atingirá 4,5

milhões de veículos por ano. Prevê-se 2,8 milhões por ano, no ano 2000. Mas quem comprará esses veículos, em um país que nunca "consumiu" mais de 2 milhões de veículos novos por ano, em um país onde os salários dos trabalhadores da indústria automobilística, mais bem pagos que seus colegas de outros setores, são quatro vezes inferiores aos dos países europeus? O resto do continente não poderá absorver o excesso de veículos produzidos.

O Brasil se engaja na sobre-capacidade crônica, como já é o caso na Europa, nos Estados Unidos, no Japão. Uma sobre-capacidade da qual não se escapa e que agrava a crise. Para vender, em detrimento das demais, cada montadora baixa ligeiramente os preços de seus veículos. Mas, para fazê-lo, precisará reduzir os custos, em primeiro lugar diminuindo o número dos trabalhadores e seus salários. Esse fenômeno é agora conhecido na Europa. Cada trabalhador vive na angústia do anúncio do fechamento de sua fábrica. Desde que Louis Schweitzer, o dirigente da Renault, anunciou, em 27 de fevereiro de 1997, o fechamento da fábrica de Vilvorde, apesar de ser essa uma unidade moderna, cheia de robôs e com boa performance no plano da produtividade, da flexibilidade e da qualidade, cada trabalhador europeu sabe que não está mais protegido, mesmo se aceita todas as concessões possíveis e imagináveis feitas a seu patrão. Uma decisão na cúpula do poder capitalista e ele é jogado na rua, como um incompetente. É a lei da ditadura do capital.

Por outro lado, o sistema fordista está sendo progressivamente substituído por um outro, o toyotismo. Este permite maior exploração dos trabalhadores, por três meios principais. Antes de mais nada, intensifica o trabalho, sobrecarregando ao máximo cada operário. Ele deve ser mais rápido, deve reduzir todos os "tempos mortos" (durante os quais espera o veículo em seu lugar, e que lhe permitem respirar um pouco, diante do ritmo da linha de produção), deve cumprir novas tarefas, como o controle de qualidade ou a manutenção corrente das máquinas. Com o toyotismo, o trabalhador não tem mais um minuto para si.

Em seguida, o toyotismo reduz os salários e degrada a proteção social nas fábricas, apoiando-se na terceirização. Em uma fábrica terceirizada, as condições sociais são sempre piores que em

uma grande unidade de produção, na qual os trabalhadores podem formar uma força organizada, capaz de extrair certas vantagens através da luta. Finalmente, o toyotismo divide completamente os trabalhadores. Aloca-os em firmas menores. Assim, 10 mil operários podem participar na execução de um veículo, mas somente 2 mil são empregados de uma montadora. Os outros 8 mil não têm relação direta com ela. Mas, mesmo no interior de uma fábrica de montagem os contratos de trabalho se tornam cada vez mais diferenciados. Alguns trabalhadores são temporários, outros têm um emprego de caráter permanente. Alguns são chefes de equipe, outros são simples membros. E todos estão divididos em times, a unidade que deve, ela própria, funcionar como uma pequena empresa. No interior desse time, de novo há divisão, pois os trabalhadores não querem ser acusados de responsáveis pela má performance do grupo. Daí que todo mundo fiscaliza todo mundo.

O Brasil vive essa situação. As montadoras implantadas introduzem os novos métodos inspirados no toyotismo. O país tornou-se, inclusive, objeto de novos experimentos. A Volkswagen inaugurou, na fábrica de caminhões e ônibus de Resende, um modelo de produção em que até a montagem é realizada por terceiros. Assim, dos cerca de 2 mil operários do local, somente 300 estão sob as ordens da montadora. E a Ford pretende proceder do mesmo modo na nova fábrica da Bahia.

Esses fenômenos, que hoje caracterizam a indústria automobilística, especialmente no Brasil, não dizem respeito somente aos operários desse setor. Eles mostram, também, as tendências gerais do capitalismo em seu conjunto.

Em primeiro lugar, ressaltam que o capitalismo se nutre fundamentalmente da exploração dos trabalhadores. Quanto mais a crise se agrava, mais os empresários tentam recuperar, às custas dos trabalhadores, os lucros que perdem com a queda das vendas. Quanto mais o capitalismo avança, mais os empresários e seus servidores introduzem métodos sofisticados para, ao mesmo tempo, aumentar a contribuição de cada trabalhador para a criação de riqueza, no sentido geral, e reduzir a capacidade de resistência coletiva dos operários. A passagem do fordismo ao toyotismo se insere nesse esforço patronal.

Em segundo lugar, ao aumentar a exploração dos operários, os capitalistas criam e agravam a crise econômica. Eles a criam

porque, de um lado, incrementam as capacidades de produção, cada um pensando em vender tudo o que produz, em detrimento dos concorrentes. De outro lado, apóiam-se na exploração, o que ocasiona a limitação do poder de compra da população. Surge um diferencial entre a produção e o consumo. É a crise de superprodução. E qualquer tentativa de resolver essa crise, reforçando mais as condições de exploração, apenas piora as coisas, visto que amplia mais o diferencial entre a produção e o consumo.

Em terceiro lugar, é o sistema capitalista em seu conjunto que está sendo atingido pela crise econômica. É o sistema em seu conjunto que se enreda em suas contradições profundas. O capitalismo vive da exploração dos trabalhadores, e é isso que provoca a crise, com a busca desenfreada do lucro, da acumulação pelos capitalistas. Enquanto houver exploração, haverá crise. Em face desta, alguns pretendem atenuar um pouco a exploração aumentando os salários, por exemplo. Dificilmente aplicável, pois, movido pela concorrência, cada empresário, ao contrário, tenta individualmente aumentar a exploração, uma medida não menos ineficaz com relação à crise. De fato, uma alta dos salários elevaria o poder de compra da população. Mas, dessa maneira, provocaria uma corrida dos capitalistas para tirar proveito desse mercado subitamente ampliado. Eles investiriam de novo maciçamente, criando sobre-capacidades ainda mais gigantescas. Lembremos que foi justamente porque as perspectivas de venda eram magníficas que as montadoras, cada uma de uma vez, instalaram novas fábricas no Brasil e provocaram as demissões, que, se não têm uma oposição bem-sucedida por parte dos operários, como na Ford, agravam a distância entre a produção e o consumo. Não é através de tais medidas, muito parciais, que se poderá sair da crise.

Em quarto lugar, o capitalismo cria, então, as condições objetivas para sua ruína. Submerge o mundo em uma crise econômica da qual ele não sai. As contradições que engendra e que provocam a crise econômica só podem ser resolvidas com a supressão de sua causa fundamental, a saber, a propriedade privada das empresas e do capital. É ela, de fato, que está na raiz da busca encarniçada do lucro pelos capitalistas, portanto, da acumulação. É ela, de fato, que obriga os trabalhadores a vender sua força de trabalho aos empresários, em troca de um sa-

lário que representa apenas uma parcela do valor produzido por esses trabalhadores. Em outros termos, é a propriedade privada que leva à exploração dos operários. Abolindo a propriedade privada e substituindo-a por uma propriedade coletiva, substitui-se o capitalismo por um outro sistema, o socialismo. Além disso, como escrevem Marx e Engels no *Manifesto do Partido Comunista*, "a burguesia não somente forjou as armas que a levarão à morte; ela também produziu os homens que empunharão essas armas, os operários modernos, os proletários".

Em quinto lugar, se estão presentes as condições objetivas para a ruína do capitalismo, com a exploração que se agrava, a crise econômica que se prolonga, as contradições que se aguçam, as condições subjetivas, ao contrário, estão consideravelmente ausentes no momento atual. A contra-revolução na URSS e em outros países socialistas do Leste Europeu cravou um rude golpe nos movimentos revolucionários. Mas isso significa, sobretudo, que é preciso construí-los, reconstruí-los e consolidá-los. Isso quer dizer: trabalhar para organizar os operários, para que eles representem uma força coletiva; mostrar que é fundamentalmente o sistema capitalista a causa de suas aflições; fazer tomar consciência de que os trabalhadores do mundo inteiro sofrem sob o mesmo emblema, o do escravo assalariado; insistir na solidariedade, ao mesmo tempo entre trabalhadores de empresas diferentes ou de setores diversos, mas igualmente entre países, tanto mais que o capitalismo e a dominação da burguesia têm um caráter cada vez mais internacional; mostrar que o capitalismo é uma totalidade e que, portanto, é preciso juntar as diferentes formas de luta para destruí-lo, a começar pelas quatro principais, a luta pela revolução socialista, a luta antiimperialista, a luta pela paz e a defesa dos países socialistas.

Thomas Gounet  
Bélgica, agosto de 1999

CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIA DE  
ACUMULAÇÃO NA INDÚSTRIA  
AUTOMOBILÍSTICA

Alguém que não esteja diretamente envolvido na indústria automobilística poderia levantar a pergunta: por que tanto interesse pelo automóvel? Por que um ensaio sobre ele? Na verdade, quem estuda um pouco este setor logo percebe que ele tem uma importância estratégica, principalmente para o desenvolvimento do capitalismo nos países ocidentais.<sup>1</sup> Quatro aspectos mostram essa importância:

1. Um carro tem no mínimo 20 mil peças.<sup>2</sup> É um produto de tecnologia e organização complexas, cuja fabricação não se limita ao conjunto de seus componentes. Há todo um sistema dedicado a produzir o automóvel.<sup>3</sup> Caso se considere o conjun-

<sup>1</sup> Uso aqui o termo "ocidental" no sentido mais amplo da civilização que gerou e desenvolveu o capitalismo, ou seja, essencialmente, a Europa ocidental, a América do Norte e o Japão.

<sup>2</sup> Alguns falam inclusive em 30 a 40 mil peças.

<sup>3</sup> A idéia da cadeia indica claramente que se trata de uma cadeia de produção, partindo do princípio, da extração das matérias-primas necessárias à fabricação do automóvel (borracha, ferro, cobre, cunbo, bauxita...), passando por setores como a siderurgia, a indústria vidreira, a de pneus, a produção de autopeças (bielas, velas, freios...), depois pela montagem destes componentes em blocos diretamente utilizáveis no veículo (mo-

to do sistema e os serviços ligados a ele (seguros, créditos, garagens...), essa indústria representa, nos principais países do mundo, cerca de 10% do emprego, 10% do Produto Nacional Bruto (PNB) e 15% do comércio externo. Isto quer dizer que o setor, em si, tem um peso considerável na economia desses países.

2. Em consequência, a produção automobilística tornou-se uma questão de Estado. Os governos tentam atrair para seu território empresas que criam tantos empregos, que favorecem o aparecimento de um tecido industrial composto por fabricantes de autopeças, que permitem melhorar a balança comercial, para não falar dos impostos.

Porém há mais. O setor está extremamente concentrado em nível mundial: em 1988, os doze maiores construtores realizavam 77% da produção mundial de automóveis (de passeio e utilitários). São doze empresas vindas de apenas cinco países: Japão, Estados Unidos, Alemanha, França e Itália. Os Estados destes países empenham-se, em uma concorrência do mais alto nível, em apoiar a sua ou as suas empresas nacionais. Isso passa pela criação de um mercado interno suficiente, pela criação de infra-estrutura (auto-estradas, por exemplo) que facilitem o uso do automóvel, pela proteção da indústria nacional, através de barreiras alfandegárias ou de subsídios às exportações, pela incorporação das empresas nacionais em projetos de pesquisa etc. Em suma, a competição na indústria automobilística não se limita a uma batalha entre gigantes industriais; implica uma impiedosa guerra econômica entre Estados, e não qualquer Estado, mas os principais do planeta.

3. A indústria automobilística tem a particularidade de ser pioneira em matéria de organização da produção (organização do trabalho), seja ao nível de uma fábrica ou de todo um sistema de produção. Foi ela que criou o chamado fordismo. Foi ela que elaborou e desenvolveu os chamados métodos flexíveis de produção. O que acontece no setor automobilístico se espalha depois pela maior parte da indústria. Estudá-lo tem, portanto, um valor de exemplo do que pode acontecer em outros ramos.

tor, carroceria, painel...), até chegar à montagem final e à venda, onde deságua a cadeia.

4. Por fim, devido ao peso de sua influência estratégica, de suas conseqüências econômicas, de seu papel pioneiro na organização do trabalho, o automóvel tem uma importância mais que setorial. Todo um modelo de desenvolvimento se articula ao seu redor. A prova está nos países do Leste Europeu: junto com o retorno à economia capitalista, chega a revalorização do automóvel e a vontade de criar um novo tecido industrial voltado para ele. Por isso não hesitamos em falar de civilização automobilística para descrever o desenvolvimento capitalista no século XX.

#### NUMEROSAS MUDANÇAS DE PESO

A indústria automobilística sofreu muitos abalos nos últimos vinte anos.

1. A partir de 1973-1974, o mundo capitalista entrou em uma crise estrutural caracterizada pelo débil crescimento da demanda. No setor automobilístico, isso significa concretamente que o registro de novos veículos particulares passou de 9,5 milhões de unidades na Europa Ocidental em 1973 para 10,2 milhões em 1984, de 11,4 milhões nos Estados Unidos em 1973 para 10,5 milhões em 1988, de 2,9 milhões no Japão em 1973 para 3,1 milhões em 1986.<sup>4</sup> Portanto, em mais de dez anos a demanda cresceu apenas 7% na Europa e no Japão, e diminuiu nos Estados Unidos.

2. A indústria do automóvel foi fortemente afetada pela crise energética. Desde 1973, o preço do barril de petróleo bruto quadruplicou: de 2,9 passou a 11,7 dólares. Essa alta repercutiu de maneira mais que proporcional nas tarifas dos derivados, já que as empresas petrolíferas aproveitaram para aumentar suas margens de lucro e os Estados dos países industrializados aumentaram os impostos sobre tais produtos, seguindo uma diretiva da Trilateral.<sup>5</sup> Um segundo "choque do petróleo" ocor-

<sup>4</sup> Alain BAHIER. Les grands problèmes de l'industrie mondiale des voitures particulières, *Analyse Financière*, 2º trimestre de 1979, p. 5; e *World Motor Vehicle Data*, Relatório 1989-1990, p. 33. Desde então, a demanda aumentou ligeiramente na Europa e no Japão, atingindo em 1988 os 13 milhões de veículos na primeira e 3,7 milhões no último.

<sup>5</sup> Abdelkader SID-AHMED. *Développement sans croissance: l'expérience des économies pétrolières du tiers monde*. Publisud, Paris, 1983, p. 161.

reu em 1979, quando o preço do barril dobrou, de 13,3 para 26 dólares. Ora, o carro consome um derivado do petróleo, a gasolina. O encarecimento desta modificou profundamente a estrutura da demanda, que se transferiu progressivamente dos veículos médios e grandes para carros menores, que devorassem menos energia. O deslocamento aconteceu sobretudo nos Estados Unidos: os modelos intermediários e *standard* (ou seja, a faixa média e elevada, mas sem incluir a de luxo), que em 1972 representavam 57,7% do mercado norte-americano, não formavam mais que 46,8% em 1974 e 33,1% em 1980; já os "subcompactos" (os menores modelos) passaram de 22,7% em 1972 para 28,4% em 1974 e 42% em 1980.<sup>6</sup> Isso teve conseqüências imediatas na divisão das fatias do mercado entre os grupos automobilísticos, pois os fabricantes norte-americanos especializaram-se em modelos médios e caros, enquanto os produtores de carros pequenos são europeus e japoneses.

3. Some-se à crise estrutural a saturação do mercado. A maioria dos países industrializados está perto de atingir o nível teórico da saturação, ou seja, o número máximo de veículos por mil habitantes que o país pode ter. Isso quer dizer que a única demanda de carros novos que subsiste, caso se alcance o nível de saturação, é a demanda de substituição. Em outras palavras, só comprarão automóveis as famílias que substituem seu carro usado (ou novas famílias que substituem as velhas). A demanda de substituição ocupa um lugar crescente: 47,9% do total em 1960, 49,1% em 1970, 58% em 1980; em 1990 estima-se que chegue a 71% e no ano 2000, 76%.<sup>7</sup> O setor automobilístico não é mais a indústria do futuro, nem uma área com perspectivas de rápida expansão.

4. Os abalos tecnológicos, sobretudo na microeletrônica, afetam fundamentalmente a indústria automobilística. Ela foi a pri-

<sup>6</sup> Jeffrey HUNKER. *Structural change in the U.S. automobile industry*. Lexington Books, p. 18.

<sup>7</sup> Ahmed BONFOUR. *L'avenir de l'industrie automobile mondiale. Quelles stratégies? Notes et études documentaires*. Paris, 1987, p. 31; e OCDE. *Perspectives à long terme de l'industrie automobile mondiale*. Paris, 1983, p. 28. Para os países da OCDE, que agrupa os 24 Estados mais ricos do planeta, estas cifras são mais elevadas: 66% em 1980, 80% em 1990 e 86% no ano 2000.

meira usuária de robôs industriais (exceto no Japão, onde foi a indústria eletrônica), a primeira consumidora de sistemas de concepção/fabricação assistidos por computadores. É berço da aplicação dos sistemas flexíveis e, em geral, da produção informatizada, onde todas as funções produtivas serão comandadas por computadores. Essa revolução tecnológica expande as possibilidades de organização da produção. Em especial, permite uma produção mais flexível e ao mesmo tempo mais integrada: flexível quer dizer melhor adaptável à demanda; integrada significa que os instrumentos e máquinas estão mais bem interligados.

5. A crescente internacionalização é outro dado essencial. Implica dizer que a arena da luta entre os fabricantes é o mercado mundial. A maior parte das empresas automobilísticas tem filiais nas três grandes regiões industrializadas: América do Norte, Europa e Japão. É o caso sobretudo das companhias norte-americanas, que podem se beneficiar do apoio da unificação europeia, por exemplo, enquanto a matriz vive dificuldades financeiras. Alguns autores, ao descreverem esta competição em escala mundial, falam de globalização.

6. O sistema de produção dominante na indústria automobilística do início dos anos 70 é o fordismo. Mas já então ele virou um símbolo da exploração capitalista: sem qualificação, o operário da linha de produção aparece como uma máquina de dar lucro para a empresa, seus acionistas e diretores. Muitas lutas operárias põem em xeque este sistema na França, Itália, Grã-Bretanha, Estados Unidos... Os patrões se inquietam. Em Kallmar, na Suécia, a Volvo implanta uma fábrica onde a linha de produção foi toda substituída pelo trabalho em equipe. Surgem outras experiências mais limitadas. É preciso sair da camisa-de-força fordista, um sistema que já não produz todos os benefícios que os patrões do automóvel esperam.

7. Porém a mudança mais intrigante tem como cenário os fabricantes japoneses. As cinco principais empresas do Japão, Toyota, Nissan, Honda, Mazda e Mitsubishi Motors, representavam 14,4% da produção mundial de veículos (de passeio e utilitários) em 1973, mas 21,2% em 1979 e 23,2% em 1988. Durante esse período, as três companhias de Detroit (EUA) viram sua fatia cair de 46% em 1973 para 33,9% em 1988, enquanto a parte europeia permanecia estável em torno de

20%. Esse crescente poderio dos japoneses inevitavelmente desperta indagações. Qual a causa de uma tão fulgurante ascensão? Existe um milagre japonês? Há um modelo que possa explicar este crescimento?

É principalmente da última pergunta que nos ocuparemos.

## O FORDISMO

Para examinar o abalo na hierarquia dos fabricantes, é preciso analisar a situação anterior, recuar no tempo, comparar o sistema japonês com o que existia antes.

Não é necessário um grande recuo, pois o automóvel é uma invenção de fins do século passado.<sup>8</sup> A data básica é 1913, quando Henry Ford, à frente de uma empresa que leva seu nome, formada dez anos antes, cria aquilo que se denominou fordismo. É uma nova organização na produção e no trabalho, destinada a fabricar seu veículo, o modelo T, por um preço relativamente baixo, de forma que fosse comprado em massa.

Mas para fazê-lo, Ford choca-se com o antigo regime de trabalho. Nele, eram operários extremamente especializados, grandes mecânicos, que fabricavam artesanalmente os veículos quase de A a Z. No conjunto das operações que um trabalhador efetuava, uma tomava um tempo enorme: procurar a peça certa para colocar no lugar certo, e modificá-la, adaptá-la ao seu uso no automóvel. Como um carro tem dezenas de milhares de peças, pode-se compreender que a produção era lenta e, conseqüentemente, o veículo custava caro.

Ford muda isso tudo. Aplica os métodos do *taylorismo* (ou "organização científica do trabalho") à indústria automobilística para atender a um potencial consumo de massas. Ele é filho de um sitiante e quer fornecer aos agricultores norte-americanos um meio de transporte pessoal, sem complicações excessivas, destinado a romper seu isolamento e, sobretudo, acessível ao seu bolso.

O fordismo se apóia em cinco transformações principais

1. Para responder a um consumo amplo, Ford atira-se à produção em massa. Isso significa racionalizar ao extremo as

<sup>8</sup> O primeiro veículo considerado como um automóvel data de 1886. Foi obra dos alemães Gottlieb Daimler e Karl Benz.

operações efetuadas pelos operários e combater os desperdícios, principalmente de tempo. Apenas a produção em massa pode reduzir os custos de produção e, portanto, o preço de venda do carro.

2. A primeira racionalização é o parcelamento das tarefas, na mais pura tradição taylorista. Em vez de fazer um veículo inteiro, um operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho. O parcelamento significa que o trabalhador não precisa mais ser um artesão especialista em mecânica. Acontece a desqualificação dos operários.

3. Se o trabalho de cada um é regulado, a ligação entre os diferentes trabalhos ainda não o é. Cria-se para isso a linha. Uma esteira rolante desfila, permitindo aos operários, colocados um ao lado do outro, realizar as operações que lhes cabem. Além de ligar os trabalhos individuais sucessivos, a linha fixa uma cadência regular de trabalho, controlável pela direção da empresa. Permite uma produção fluida, limitando ao máximo os estoques e o transporte entre operações.

4. Para reduzir o trabalho do operário a alguns gestos simples e evitar o desperdício de adaptação do componente ao automóvel, Ford tem a idéia de padronizar as peças. Assim, um mesmo elemento é montado em um mesmo modelo. Mas para obter esse resultado e ter os componentes exatos, adaptáveis aos seus carros, Ford precisa comprar as firmas que fabricam as peças. É dessa maneira que o empresário se atira à integração vertical, ou seja, ao controle direto de um processo de produção, de cima a baixo.

5. Depois dessas transformações, Ford pode automatizar suas fábricas.

Os resultados dessas transformações são, no mínimo, prodigiosos. A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a estandarização dos componentes, o tempo cai para 5:50 horas. Em seguida, graças ao treinamento, para 2:38 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O veículo é produzido em 1:30

hora, ou seja, pouco mais de oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes.<sup>9</sup>

Porém, Ford enfrenta um grave problema: podendo escolher, os operários preferem o método antigo, que constrange menos e valoriza mais, mantendo pelo menos sua qualificação. Henry Ford não encontra os trabalhadores necessários à sua produção em massa. Propõe então um salário de 5 dólares por uma jornada de oito horas de trabalho. Antes, e entre os concorrentes, o salário é de 2,5 dólares. Dobrando a remuneração, Ford pensa atrair os operários que lhe faltam. O que ele não diz é que, para receber seus 5 dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser uma mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família... A empresa cria um serviço social para controlar a situação nas casas dos beneficiários do prêmio Ford e, nos primeiros anos, ele recusará os 5 dólares a 28% do pessoal.<sup>10</sup>

Ford, ocultando estas condições e promovendo uma publicidade monstruosa nos jornais, obtém o que deseja: no dia seguinte à publicação do anúncio, desde a madrugada, 10 mil pessoas se aglomeram diante dos portões da fábrica taylorista de Highland Park, em Detroit. O resultado supera as expectativas do fabricante, que oferece apenas 5 mil empregos. Os trabalhadores não contratados ensaiam uma revolta que a polícia, chamada por Ford, dispersa com rara violência. Mas o industrial alcançou seu objetivo: não tem mais problemas de mão-de-obra.

Graças à nova organização da produção e ao afluxo de operários, atraídos pela diária de 5 dólares, Ford conquista o mercado norte-americano e, em seguida, mundial. Apesar do aumento dos custos salariais, ele consegue baixar o preço dos veículos, seu objetivo para alcançar o consumo de massas. Aquilo que perde na produção de um veículo, recupera na massa de carros vendidos. Em 1921, pouco mais da metade dos automóveis do mundo (53%) vem das fábricas Ford. O capital da empresa, que era de 2 milhões de dólares em 1907, passa a 250 milhões em 1919 graças aos lucros incessantes.

Frente a essa máquina de guerra econômica, os concorrentes não têm escolha: ou se adaptam às soluções fordistas, inclusive o salário de 5 dólares, ou se refugiam em um nicho, uma trinchei-

<sup>9</sup> David HALBERSTAM. *The Reckoning*. 1986.

<sup>10</sup> John FOSTER. *Le Fordisme: mythes et réalité*. *Monthly Review*, março de 1988.

ra onde a produção artesanal ainda seja rentável, como os setores de carros de luxo ou esporte, ou então desaparecem. Efetivamente, a mortalidade de empresas automobilísticas é altíssima. Nos Estados Unidos, o número de fabricantes cai de 108 em 1923 para 12 em 1941. Os sobreviventes introduzem os novos métodos de produção e pagam 5 dólares a seus operários.

Em seguida, o sistema emigra para outras regiões do mundo. Ford implanta filiais: no Canadá, em 1903, em Manchester, 1911, em Dagenham, 1928, em Colônia, 1931. A General Motors, que em 1923 suplanta a Ford como primeira empresa automobilística do mundo, compra, em 1925, a Vauxall inglesa e, em 1929, a Opel alemã. Nessas unidades, o fordismo se estende. O número de fabricantes diminui enormemente: na Grã-Bretanha, há 89 em 1922, mas apenas 22 em 1930; na Alemanha, 51 em 1927 e somente 13 em 1936.<sup>11</sup> Em numerosos países, especialmente a Bélgica, a indústria automobilística nacional desaparece entre 1920 e 1945.

Depois da Segunda Guerra Mundial, o fenômeno prossegue. No quadro do Plano Marshall pela reconstrução da Europa ocidental com capitais americanos, numerosas missões de estudo européias analisam o sistema norte-americano de produção, ou seja, o fordismo. Este torna-se referência obrigatória da indústria automobilística. Em 1970, apenas algumas empresas permanecem no *front* da fabricação mais ou menos completa de automóveis: quatro nos Estados Unidos (General Motors, Ford, Chrysler e AMC), dez no Japão (Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi Motors, Honda, Isuzu, Suzuki, Daihatsu, Fuji Heavy-Subaru), seis na Europa que realizam o ciclo completo (Volkswagen, Fiat, Peugeot, Citroen, British Leyland) e algumas especializadas em veículos de padrão mais elevado (Mercedes, Volvo, BMW, Alfa Romeo, Saab-Scania). Todas empregam mais ou menos os métodos fordistas, cada vez mais contestados a partir do final dos anos 60.

O que podemos extrair dessa apresentação histórica?

1. Podemos ver que a empresa que muda radicalmente a organização da produção para ser mais eficaz e adaptar-se à

<sup>11</sup> Raymond SEKALY. *Transnationalization of the automobile industry*. Universidade de Ottawa, pp. 65 e 151.

demanda, assume a liderança da indústria. Conquista fatias do mercado e torna-se dominante.

2. As transformações no plano organizacional devem preceder a introdução de novas tecnologias. E essencialmente ao nível da organização que vence a concorrência. Os meios técnicos que, afinal, todas as empresas de envergadura semelhante podem adquirir, apenas reforçam a diferenciação organizacional. Comparemos a Ford e a Renault. As duas investem em automação. Mas, enquanto na Renault o aumento da produção é acompanhado por uma expansão quase idêntica do emprego, na Ford a produção multiplica-se por 30 entre 1908 e 1914 e a mão-de-obra por sete.<sup>12</sup> Isso quer dizer que a mecanização impulsiona a produção na Ford, mas não na Renault.

3. Uma nova organização do trabalho implica certa adesão dos operários, ao menos durante o tempo necessário para que o sistema se generalize. É o que leva Henry Ford a propor a diária de 5 dólares, para atrair os operários às suas fábricas e retirá-los dos concorrentes. Ele pode fazê-lo graças aos ganhos fenomenais que obtém com os novos métodos de produção.

4. Os rivais são obrigados a segui-lo, para não desaparecerem ou saírem do mercado. De forma que o sistema se estende a ponto de, em breve, restarem apenas as empresas que o adotaram.

5. Quando todos o aplicam, já não há vantagens específicas decisivas nesse nível essencial, o da organização. A empresa inovadora pode perder sua liderança. Em 1926, a Ford é ultrapassada pela General Motors, que emprega seus métodos mas responde a uma demanda diversificada, com um veículo para cada faixa de renda (enquanto a Ford vende a todos apenas o modelo T). Em 1927, a Chrysler por sua vez a suplanta. É apenas no pós-guerra que a Ford retoma o segundo lugar nos Estados Unidos. Esse nivelamento mostra uma competição mais encarniçada. As empresas já não podem destinar recursos à melhoria de certas condições de trabalho. Pelo contrário, no universo da competição, só quem impõe custos mais baixos de

<sup>12</sup> Jacques WOLFF. Ford et Renault de leurs débuts à 1914. *Revue Économique*, março de 1957, p. 317.

produção pode conquistar fatias do mercado. A Europa dos anos 60 introduz os trabalhadores imigrantes para pressionar os custos para baixo. Os operários são submetidos a condições cada vez piores. Daí a crise do sistema, a crise do fordismo.

#### O fordismo no Japão

O Japão também tenta introduzir os novos métodos de produção. Nos anos 20, as três grandes firmas norte-americanas, todas de Detroit, criam filiais no arquipélago. Em 1933 surge a primeira empresa automobilística japonesa de certa importância, a Nissan (primeiramente chamada Datsun), que introduz o fordismo.

Mas o que podem os japoneses diante do poderio norte-americano? Os fabricantes dos Estados Unidos têm tamanha vantagem no domínio da produção em massa que podem inundar o Japão com veículos baratos, tarefa impossível para os concorrentes locais. O governo fascista de Tóquio decide então proteger a produção japonesa, indispensável aos seus projetos de expansão. Em 1936, edita a lei da indústria automobilística, criando obstáculos para as importações e, o que é mais importante, proíbe a produção estrangeira em território japonês. As empresas norte-americanas são convidadas a fazer as malas. Só podem permanecer, provisoriamente, na ausência de similares locais, sobretudo para a fabricação de certos componentes. Em 1939, as três companhias de Detroit deixam definitivamente o arquipélago.

Mas, em 1945, o Japão perde a guerra e retorna a intervenção norte-americana, não em certos setores, mas no conjunto do aparelho econômico, político e militar. Então volta à baila a discussão sobre a oportunidade de uma indústria automobilística autônoma.

Se esse setor deve ser mantido e sustentado, precisa fabricar automóveis competitivos com os dos Estados Unidos. Ora, o mercado japonês não se presta a isso:

1. É demasiadamente restrito. O nível de vida dos japoneses não é o dos norte-americanos. A possibilidade de consumo de massa é, no momento, limitadíssima. Desde o início, os fabricantes devem produzir pelo menos com custos equivalentes aos da produção em massa.

2. A demanda não é apenas débil. Ela dirige-se preferencialmente para veículos menores, que correspondem melhor ao bolso dos japoneses e à configuração acidentada e pouco espaçosa do país.

3. A demanda é também mais diversificada. O que obriga a produzir mais modelos, cada um deles em pequena quantidade. Um desafio a mais.

4. Acrescenta-se a falta de espaço, que acarreta custos imobiliários mais elevados. Ora, o fordismo exige espaço, especialmente para estocar a produção em massa de veículos.

O sistema norte-americano de produção não pode funcionar no Japão. É preciso adaptá-lo.

Em 1948, a discussão sobre a importância do setor não foi resolvida. Mas a Guerra da Coreia, a partir de 1950, traz encomendas salvadoras para as empresas nipônicas. Ao fim do conflito, três anos mais tarde, o recém-criado Miti, Ministério do Comércio Internacional e da Indústria, declara a indústria automobilística setor prioritário da economia nacional e apóia os fabricantes nacionais em toda a linha:

1. Estabelece objetivos para a indústria, que aparecem como planos estratégicos globais na luta contra os concorrentes estrangeiros, principalmente norte-americanos.

2. Ergue barreiras alfandegárias para proteger o setor local da invasão procedente dos Estados Unidos.

3. Concede empréstimos subsidiados para ajudar projetos das companhias nacionais.

4. Tenta racionalizar a indústria automobilística. Entre outras iniciativas, encoraja a concentração, pois quanto menos numerosas forem as empresas, mais fortes serão diante da concorrência externa.

5. Racionaliza o ramo das autopeças. Rapidamente percebe que esse é um problema essencial na luta contra as firmas norte-americanas. Em 1956, decreta também que a indústria de auto-peças é o setor prioritário. Seu objetivo será torná-la eficiente e sólida, principalmente financiando investimentos, associando-a aos programas de pesquisa tecnológica e favorecendo a concentração.

6. Desenvolve a infra-estrutura. Por exemplo: em 1960 não havia uma só autopista no Japão; em 1965 havia 181 km e em 1970 649 km. O desenvolvimento da malha rodoviária fomenta a indústria automobilística.

7. Por fim, organiza programas de pesquisa, sobretudo na esfera da alta tecnologia, associados não só às empresas do setor, mas também às de outros ramos. As descobertas surgem quase imediatamente.

Nessas condições nasce o sistema produtivo próprio do Japão, que, conforme o caso, recebe o nome de métodos flexíveis, *just-in-time*, método *kanban* ou toyotismo, já que a Toyota foi a primeira a empregá-lo.

## O TOYOTISMO

A nova organização do trabalho foi implantada progressivamente, nas duas décadas de 1950 a 1970, na Toyota. Tem uma dupla origem, já citada: primeiramente, as empresas japonesas precisavam ser tão competitivas quanto as americanas, e depressa, sob pena de desaparecerem. Em 1945, logo após a derrota japonesa e no momento da ocupação aliada, o presidente da Toyota, Kiichiro Toyoda, declara que é vital "alcançar os norte-americanos em três anos, sem o que será o fim da indústria automobilística japonesa".<sup>13</sup>

A segunda origem é a necessidade de aplicar o fordismo no Japão, mas conforme as condições próprias do arquipélago. Kiichiro Toyoda escreve, já em 1933:

Quanto ao método produtivo, tiraremos partido da experiência norte-americana de produção em série. Mas não o copiaremos. Vamos lançar mão de nosso potencial de pesquisa e criatividade para conceber um método produtivo adaptado à situação de nosso país.<sup>14</sup>

Taiichi Ohno, que foi por muito tempo vice-presidente da Toyota e é considerado o pai do toyotismo, acrescenta: "Creio que foi essa a origem da idéia do tempo justo (*just-in-time*)".

<sup>13</sup> Taiichi OHNO, *L'esprit Toyota*, Masson, Paris, 1989, p. 15. Toyota é o nome da empresa. Mas a família que a controla chama-se Toyoda.

<sup>14</sup> Taiichi OHNO, op. cit., p. 102.

Em que consistem os novos métodos de produção? Pode-se resumi-los em seis pontos:

1. A produção é puxada pela demanda e o crescimento, pelo fluxo. No sistema fordista, a meta era produzir o máximo, em grandes séries. Vender era tarefa do departamento comercial. No Japão isso não é rentável. É preciso produzir muitos modelos, cada um em pequena quantidade, e é a demanda que deve fixar o número de veículos de cada modelo. O sistema baseia-se um pouco no exemplo dos supermercados: enchem-se as prateleiras, os clientes vêm, se servem e, conforme fazem as compras, a loja volta a encher as prateleiras. Assim, a empresa só produz o que é vendido e o consumo condiciona toda a organização da produção. Para simplificar: existe um estoque mínimo de veículos apresentados aos clientes; estes escolhem seus carros; a Toyota então reconstitui o estoque em função do que foi vendido; produz os carros que faltam; mas, para isso, precisa dos componentes específicos dos modelos comprados; retira-os dos estoques; as indústrias de autopeças renovam então as reservas esgotadas; também elas devem ter peças e se provisionam em estoques previamente constituídos; e assim por diante. Dessa maneira, a produção é puxada pela demanda e o crescimento, pelo fluxo.

2. A carência de espaço no Japão e a obrigação de ser rentável incitam a Toyota a combater todo desperdício. A empresa decompõe o trabalho de uma fábrica em quatro operações:

- transporte
- produção propriamente dita
- estocagem
- controle de qualidade.

Dessas atividades, apenas a produção agrega valor ao produto. As outras, embora indispensáveis, não agregam valor. Representam custos, e portanto é preciso limitar ao máximo o tempo de transporte, estocagem e controle de qualidade.<sup>15</sup> Eis por que a máxima fluidez da produção é o objetivo supremo. Ela

<sup>15</sup> Essa interpretação, muito próxima da ortodoxia marxista, vem dos próprios analistas japoneses de métodos de produção, especialmente Shigeo SHINGO. *Maîtrise de la production et méthode kanban. Les cas Toyota*. Paris, 1983.

significa situar tanto quanto possível as operações uma ao lado da outra, limitar o transporte no espaço mas multiplicá-lo no tempo, evitar que se formem estoques em qualquer ponto da cadeia. O único estoque realmente tolerado é a reserva por onde escoo o fluxo da cadeia.

3. A flexibilidade do aparato produtivo e sua adaptação às flutuações da produção acarretam a flexibilização da organização do trabalho. O parcelamento das tarefas do fordismo já não é suficiente. As operações essenciais do operário passam a ser, por um lado, deixar as máquinas funcionarem e, por outro, preparar os elementos necessários a esse funcionamento de maneira a reduzir ao máximo o tempo de não-produção. Assim, rompe-se a relação um homem/uma máquina. Na Toyota, desde 1955 um trabalhador opera em média cinco máquinas.<sup>16</sup> Enquanto quatro delas funcionam automaticamente, ele carrega, descarrega, prepara a quinta. Se há duas máquinas para operar ao mesmo tempo, ele chama um colega. Isso tem duas conseqüências imediatas: o trabalho não é mais individualizado e racionalizado conforme o taylorismo; é um trabalho de equipe; a relação homem-máquina torna-se a de uma equipe de operários frente a um sistema automatizado; em segundo lugar, o trabalhador deve tornar-se polivalente para operar várias máquinas diferentes em seu trabalho cotidiano, mas também para poder ajudar o colega quando preciso.

4. Para organizar concretamente a produção instala-se o *kanban*. É uma espécie de placa que indica muitas coisas, porém a mais importante é a peça ou elemento ao qual está ligada. Assim, quando a equipe precisa de um painel para o carro que está montando, pega um painel na reserva. Nesse momento, retira o *kanban* da peça empregada. Este volta ao departamento que fabrica painéis. Essa unidade sabe então que precisa reconstituir o estoque esgotado. Portanto, o *kanban* serve antes de mais nada como senha de comando. Mas na organização flexível da produção, puxada pela demanda, é um método rápido, fácil e essencial.

5. O objetivo da Toyota é produzir muitos modelos, mas cada um em série reduzida. Isso quer dizer que uma mesma

<sup>16</sup> Shigeo SHINGO, *op. cit.*, p. 89.

linha de montagem deve produzir veículos diferentes. Cada vez que há um novo modelo, é preciso mudar as máquinas, adaptá-las. Mas isso exige tempo, no início muito tempo. É um obstáculo de vulto à implantação do sistema Toyota. Fabricar vários modelos diferenciados e não um só modelo é uma vantagem. Porém se são necessárias quatro horas para adaptar os instrumentos torna-se um inconveniente. É mais interessante realizar de uma só vez a produção mensal de um modelo, só depois modificar os instrumentos e passar ao modelo seguinte. Mas isso é puro fordismo. Está em contradição com o ponto 1, a produção puxada pela demanda. E o professor Shigeo Shingo resolve o problema, em 1969, graças ao SMED, *single minute exchange die*. Pouco a pouco, ele consegue reduzir o tempo de adaptação de uma máquina – por exemplo uma prensa de mil toneladas – de quatro horas para três minutos.<sup>17</sup> Ele baseia-se no princípio de que é preciso preparar ao máximo, antecipadamente, as operações de mudança, para reduzir ao mínimo a intervenção no momento em que a máquina está parada.

6. Muito já se falou da importância do conjunto da linha de produção na indústria automobilística. Se os fabricantes japoneses são mais competitivos, devem sê-lo em toda a linha. Em vez de aprofundar a integração vertical, como as empresas norte-americanas, eles desenvolvem relações de subcontratação com os fornecedores de autopeças. Os fabricantes de autopeças são empresas à parte, embora as montadoras as mantenham sob controle por meio de participações de capital, ajuda em investimentos e a incorporação em associações dos subcontratados titulares de cada empresa automobilística. A Toyota impõe aos fornecedores seu sistema de produção: máxima flexibilidade, obrigação de instalar-se em um raio de 20 km de suas fábricas, para reduzir o transporte, emprego do *kanban* dentro da fábrica de autopeças e entre esta e a Toyota. Aproveitando as condições mais penosas de trabalho nas subcontratadas (os custos salariais são geralmente 30 a 50% inferiores), a montadora fixa as condições de preço, prazo e qualidade dessas empresas, de modo a produzir veículos a baixo custo, *just-in-time* e de qualidade impecável. É um aspecto fundamental da vantagem dos fabricantes japoneses na concorrência.

<sup>17</sup> Shigeo SHINGO, op. cit., pp. 61-62.

Se fosse para resumir o sistema toyotista em uma frase, diríamos que é um sistema de organização da produção baseado em uma resposta imediata às variações da demanda e que exige, portanto, uma organização flexível do trabalho (inclusive dos trabalhadores) e integrada. Frequentemente também se caracteriza o toyotismo pelos *cinco zeros*:

– Zero atrasos: a demanda puxa a produção, o fluxo comanda o crescimento; um cliente não deve esperar para comprar um carro;

– Zero estoques: só são permitidas as reservas de base;

– Zero defeitos: cada posto de trabalho controla a qualidade do trabalho do posto de trabalho precedente;

– Zero panes: as máquinas nunca são usadas com capacidade plena e são escolhidas não em função de seu avanço técnico, mas de sua função na cadeia; para uma operação simples é preferível uma máquina simples;

– Zero papéis: o *kanban* reduz bastante as ordens administrativas e a papelada em geral.

A flexibilidade dos trabalhadores

O novo sistema de produção exige ainda mais do trabalho operário que o fordismo. Isso vale para a subcontratação, mas também para as fábricas da montadora.

1. A intensificação do trabalho atinge o auge. A mão-de-obra é empregada ainda mais intensamente que antes. Um exemplo é a mudança da relação um homem/uma máquina para relação de uma equipe/um sistema (onde cada homem opera em média cinco máquinas). No toyotismo, o princípio fundamental do taylorismo, ou seja, a luta patronal contra o ócio operário, atinge um patamar superior.

Porém há mais: o gerenciamento *by stress* (por tensão). Em toda a cadeia de produção há sinais luminosos com três luzes: verde, tudo em ordem; laranja, há super-aquecimento, a cadeia avança em velocidade excessiva; vermelha, há um problema, é preciso parar a produção e resolver a dificuldade. Alguém poderia acreditar que o objetivo é acender em todos os setores um verde tranquilizador. Nada disso! Se a luz está verde é sinal de que existem problemas latentes, que não aparecem. É preciso então acelerar o fluxo. Assim, a cadeia estará no limite da rup-

tura. Os problemas aparecerão. A empresa poderá remediá-los e elevar a produtividade, o desempenho, a capacidade de fabricar carros de qualidade. É preciso portanto que os sinais oscilem permanentemente entre o verde e o laranja, o que significa uma elevação constante do ritmo de produção.

2. A flexibilidade da produção exige flexibilidade do trabalho e dos trabalhadores. Concretamente, a Toyota começa por um número mínimo de operários que montam os carros em condições pessimistas de venda. Se o mercado melhora e permite aumentar a produção, há duas possibilidades: ou os operários são obrigados a fazer horas extras ou a empresa contrata assalariados temporários. Caso a alta continue, o fabricante pode admitir mão-de-obra suplementar. Mas a política básica é usar o mínimo de operários e o máximo de horas extras. Um operário da Toyota fica na fábrica 2.300 horas por ano, em média, ou seja, sem levar em conta as licenças, uma média de 44 horas por semana.<sup>18</sup> Em comparação, o trabalhador de uma montadora na Bélgica (Ford-Genk, General-Motors-Anvers, Volkswagen-Forest, Renault-Vilvorde e Volvo-Gand) permanece entre 1.550 e 1.650 horas/ano.<sup>19</sup>

3. Além disso, para trabalhar em equipe o operário tem que ser polivalente. Em outras palavras, entrar na grande família Toyota exige mais aptidões que o fordismo. Mas os salários não são corrigidos à altura do aumento da qualificação.

É claro que os operários só aceitam as novas exigências no caso de uma correlação de forças desfavorável ou de uma compensação suficiente para o trabalho mais penoso, como, por exemplo, a diária de 5 dólares na Ford. Os fabricantes japoneses jogarão nos dois sentidos.

O principal obstáculo quando eles lançam as bases de seu sistema produtivo, no início dos anos 50, é o sindicato. Este se desenvolveu após a guerra contra o fascismo. Tem certos pontos em comum com as organizações de trabalhadores da Europa e América do Norte. Para os fabricantes japoneses, possui dois defeitos essenciais. Primeiro, baseia-se na solidariedade de classe

<sup>18</sup> *Fortune*, 19 de novembro de 1990, p. 46.

<sup>19</sup> ABVV-LJMBURG. *Vergelijking van het jaarinkomen in de Belgische automobielenijverheid*, junho de 1990.

e não na colaboração com o patronato. Segundo, é combativo. Em 1946, há em média 118 paralisações do trabalho por mês, em 1947, 113, em 1948, 170.<sup>20</sup> Em resumo: é preciso acabar com o sindicato.

A oportunidade se apresenta no início dos anos 50. Em 1950, a Toyota decide suprimir 2 mil empregos. A resposta imediata é a greve. Esta dura muitos meses, envolvendo inclusive os fornecedores titulares da montadora, como sua filial Nippondenso. A empresa termina vencendo, graças ao apoio dos bancos: as demissões são mantidas. Mas seu presidente tem que pedir demissão. O conflito marca os trabalhadores japoneses e também a empresa. Esta, para evitar outros enfrentamentos, opta por manter um efetivo mínimo mas com estabilidade quase plena.

Um segundo choque entre patrões e sindicato ocorre na Nissan, em 1953, com conseqüências ainda maiores. Os trabalhadores param fazendo reivindicações salariais. Logo o presidente da Nissan promove um locaute na fábrica e espera que a greve se esgote. Ele tem tempo: dois bancos, sendo um o Fuji Bank, pertencente ao mesmo grupo da montadora, emprestaram-lhe o equivalente aos negócios de um ano. Depois, quando sente que pode resolver o conflito em seu proveito, ele faz com que os líderes sindicais sejam presos e cria um novo sindicato, por intermédio de um operário colaboracionista. Este visita os grevistas, aconselha-os a entrar no novo sindicato e retornar ao trabalho, para não perderem o emprego. Esfaimados, desmobilizados, chantageados, os trabalhadores voltam à empresa. A Nissan criou o sindicato-casa, aquele que hoje é o típico sindicato japonês, rapidamente imitado em todo o arquipélago.

Assim, os fabricantes usam a cenoura e o chicote, a garantia de emprego vitalício e o sindicato totalmente atrelado ao patrão, para impor a seus empregados as mudanças nas condições de trabalho. Isso é fundamental para o novo sistema. O próprio Taiichi Ohno reconhece:

“O fato que tornou isso possível no Japão, aliás não sem dificuldades (devidas ao temperamento dos companheiros) resulta pro-

<sup>20</sup> David DYER, Malcolm SALTER e Alan WEBBER. *Changing Alliances*. Harvard Business School Press, Boston, 1987, p. 104.

vavelmente da ausência de sindicatos por categoria, tais como os existentes na Europa e sobretudo nos Estados Unidos".<sup>21</sup>

#### Mais produtivos

Os resultados falam por si. Evidentemente a melhor prova do êxito japonês é a conquista de fatias do mercado. Entretanto, apesar da dificuldade de fazerem-se comparações, é possível encontrar indicadores ainda mais precisos. O Massachusetts Institute of Technology (MIT) calculou o número de horas/homem necessárias em 1987 para fabricar um veículo. Embora a amostragem seja relativamente reduzida, a superioridade japonesa é indiscutível: 19 horas no Japão, 26,5 em média nos Estados Unidos, 22,6 nas melhores fábricas européias e 35,9 – quase o dobro – na média da Europa.<sup>22</sup>

O desempenho japonês liga-se antes de mais nada às mudanças ocorridas desde 1970. Se os construtores japoneses ganham parcelas de mercado, é principalmente porque seu sistema produtivo responde melhor às transformações que ele sofre.

1. O toyotismo pode enfrentar melhor a crise econômica e a saturação do mercado. Ohno declara: "Eu não teria a petulância de dizer qual é o melhor, se o sistema Ford ou o Toyota. Penso contudo poder afirmar, com base na experiência, que o sistema Toyota adapta-se melhor a uma economia em crescimento lento".<sup>23</sup> Tomemos um exemplo ilustrativo. Suponhamos que durante um mês a demanda normal seja de 900 mil unidades do modelo A, 600 mil do modelo B e 300 mil do modelo C. O fordismo concentraria a montagem do tipo A na primeira quinzena, passando ao tipo B nos dez dias seguintes e, por fim, ao tipo C. Mas se, por acaso, os consumidores do modelo A se voltarem para o modelo C, e no dia 20 ficar claro que é preciso oferecer 600 mil veículos de cada tipo? O fabricante fica-

<sup>21</sup> Taiichi OHNO, op. cit., pp. 26-27. Ohno fala mais particularmente da relação um operador/várias máquinas, mas pode-se certamente generalizar para o conjunto do sistema (cf. OHNO, p. 40). A UAW (United Automobile Workers) tinha chegado a delimitar estritamente os postos de trabalho, criando um obstáculo para a implantação da polivalência nos EUA.

<sup>22</sup> John KRAFCIK. Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, outono de 1988, p. 46.

<sup>23</sup> Taiichi OHNO, op. cit., p. 106.

rá em maus lençóis: já produziu 900 mil modelos A e não pode atender a todas as encomendas do C. Mesmo que acelere a produção nos últimos dias do mês, ficará com um estoque de 300 mil carros A. Mas se ele adota o *just-in-time* e o sistema SMED, pode produzir diariamente 30 mil veículos do tipo A, 20 mil do B e 10 mil do C. Caso haja uma mudança no dia 20, basta equilibrar a produção: 20 mil B e 40 mil C até o fim do mês. E não haverá estoque.

2. O toyotismo adapta-se melhor às mudanças tecnológicas, que permitem maior flexibilidade e integração dos sistemas de produção. Mas, tal como no caso da Ford no início do século, não é a tecnologia que explica a superioridade japonesa. Pelo contrário, a Toyota faz questão de usar máquinas simples, confiáveis, que não entram em pane de um hora para outra. Não tem nenhum empenho em transformar suas fábricas em oficinas do futuro, inteiramente robotizadas. Shigeo Singo escreve:

O emprego de robôs comandados por computadores, muito caros, e de máquinas especiais feitas no exterior é muito mal visto pela Toyota. Os gastos são considerados inúteis pela Toyota. A idéia é que se pode parar de empregar uma máquina cara, que acarreta custos elevados, sendo mais interessante reduzir os custos e usar máquinas antigas. Assim, mesmo se uma máquina é cara, é mais rentável deixar de usá-la e empregar outras que produzirão a custo inferior.<sup>24</sup>

3. O toyotismo é uma resposta à crise do fordismo nos anos 70. Em lugar do trabalho desqualificado, o operário é levado à polivalência. Em vez da linha individualizada, ele integra uma equipe. No lugar da produção em massa, para desconhecidos, trabalha um elemento para "satisfazer" a equipe que vem depois da sua na cadeia. Em suma, o toyotismo elimina, aparentemente, o trabalho repetitivo, ultra-simplificado, desmotivante, embrutecedor. Afinal chegou a hora do enriquecimento profissional, do cliente satisfeito, do controle de qualidade.

#### A pressão sobre os concorrentes

Graças ao novo sistema produtivo, mais bem adaptado à situação de crise econômica e mudanças tecnológicas, os fabri-

<sup>24</sup> Shigeo SHINGO, op. cit., p. 90.

cantes japoneses ganham fatias do mercado mundial. Penetram no mercado norte-americano. Hoje, têm quase 30% das vendas nos Estados Unidos. A Toyota e a Honda disputam com a Chrysler o lugar de terceira empresa automobilística. Na Europa, o assalto ainda não assumiu essa amplitude, mas as montadoras japonesas já têm 11% do mercado.

Diante dessa temível concorrência, o que podem fazer os outros?<sup>25</sup> Primeiro, elas perdem mais ou menos terreno conforme o caso. Todos os rivais do Ocidente suprimem empregos em massa, durante os choques do petróleo de 1973-1974 e 1979-1980, enquanto as montadoras japonesas ou aumentam ou reduzem em menor proporção os seus efetivos. A maioria das firmas européias e norte-americanas conhece fases de perdas líquidas: a Volkswagen em 1974 e 1975, a Chrysler em 1974-1975 e 1978-1981, a Renault em 1975 e de 1981 a 1986, a Ford de 1980 a 1982, a Peugeot de 1980 a 1984, a General Motors em 1980 e 1990.<sup>26</sup>

Portanto, o enfrentamento é duro para os concorrentes dos japoneses. As alternativas existentes são, no fundo, as mesmas das antigas empresas automobilísticas diante do fordismo.

– Pregar a proteção total da economia nacional, especialmente via elevação de barreiras alfandegárias à importação de carros; é o que fizeram a Europa e o Japão no entre-guerras e após 1945; também hoje, os Estados Unidos, França, Itália e a liberalíssima Grã-Bretanha impuseram cotas à importação de veículos vindos do Sol Levante; mas o protecionismo é sempre imperfeito; a empresa que não pode engordar sua fatia do mercado pela exportação implanta uma filial, recompõe sua vantagem concorrendo dentro do próprio território do adversário; e o modelo se difunde em escala internacional; assim foi com a Ford nos anos 20; atualmente, os fabricantes japoneses já instalaram doze fábricas nos Estados Unidos e três na Europa: Nissan-Grã-Bretanha, Honda-Grã-Bretanha e Motor Iberica (Nissan-Espanha).

<sup>25</sup> As demais empresas do Japão adotaram o toyotismo desde os anos 60, progressivamente. A crise de 1973 atirou-as de vez no novo sistema de produção. Se bem que o avanço seja do conjunto dos fabricantes do arquipélago, a ponta-de-lança é a Toyota, e nos EUA, a Honda.

<sup>26</sup> Segundo a *Fortune International*. É difícil fazer uma avaliação da Fiat, mas também ela teve problemas no início dos anos 80, e novamente agora.

– Desaparecer, fechar as portas ou vender-se a um concorrente mais poderoso.

– Refugiar-se em um nicho como a produção de carros de luxo e esporte; o problema, hoje, é que as companhias japonesas também partem para o assalto a essas trincheiras.

– Adaptar-se, ou seja, imitar o sistema de produção, levando em conta e tirando proveito de particularidades sociais, econômicas e políticas da região onde produz.

Em última análise, se um fabricante quer permanecer no mercado, é essa a opção que ele escolherá.

O problema é descobrir a essência da vantagem concorrencial das empresas líderes. Isso nem sempre é evidente. No caso da ofensiva japonesa, já se afirmou sucessivamente que sua superioridade vinha da capacidade de construir carros pequenos (exclusivamente em relação aos Estados Unidos), dos baixos salários pagos aos operários do arquipélago, do emprego maciço de tecnologia. Eis por que as reações das empresas com freqüência parecem desordenadas e até incoerentes.

#### A General Motors e o projeto Saturn

Um bom exemplo do que dissemos ocorre com a General Motors, primeira montadora do planeta. Em um primeiro momento, ela se engana sobre a ameaça japonesa e depois emprega soluções inconvenientes, caras e contraproducentes, para, por fim, reformular profundamente seu sistema de produção diante da batalha com os japoneses.

1. Em 1975, a GM envia as primeiras missões de estudos ao Extremo Oriente para investigar a súbita potência desses concorrentes que penetram cada vez mais no mercado norte-americano. De volta a Detroit, os especialistas trazem na mala uma pequena descoberta para aumentar a confiabilidade de seus carros: os círculos de qualidade. É a época da febre de discussões nas fábricas. Mas sem o resto do sistema, sem a filosofia que o anima, os círculos são conchas vazias e inúteis. São progressivamente abandonados, ou não dão maiores resultados.

2. Em 1979, a crise econômica entra em uma segunda fase de recessão. A indústria automobilística norte-americana é particularmente afetada. Em contrapartida, os fabricantes japoneses se comportam como feiticeiros. Sua penetração no mer-

cado dos Estados Unidos chega a 20%. É quando os EUA pedem que os exportadores japoneses se auto-limitem. Enquanto isso, a GM, vivendo a primeira situação deficitária de sua história desde 1921, deflagra um programa de investimentos de 40 bilhões de dólares. O objetivo é vencer os japoneses. Estes levam vantagem porque pagam pouco a seus operários e porque o yen está desvalorizado. Para neutralizar a vantagem, a GM engaja-se plenamente nas novas tecnologias. Programa a compra de robôs em um ritmo frenético: em 1980 possui apenas 302 robôs; mas prevê chegar a 5 mil em 1985, 10 mil em 1988, 14 mil em 1990.<sup>27</sup>

3. Em 1981, no auge da recessão, a GM encomenda um estudo de produção de um novo carro pequeno, que nos Estados Unidos chama-se *subcompact*. Fazendo numerosas comparações, o que é possível por ter filiais na Europa e uma participação de cerca de 35% na companhia japonesa Isuzu, ela constata com estupor que gastará 2 mil dólares a mais por veículo (sobre um preço de 5 a 6 mil dólares), por fabricá-los nos Estados Unidos e não no Japão. Os diretores da primeira multinacional do setor se interrogam. Não é possível fabricar *subcompacts* nessas condições. A Ford e a Chrysler já abandonam a disputa, recuando para os veículos médios e de luxo e vendendo pequenos modelos concebidos no Japão por seus "aliados", respectivamente a Mazda e a Mitsubishi Motors. É necessária outra maneira de produzir, sem o que as empresas de Detroit terão que renunciar definitivamente à faixa inferior do mercado. O que significa abdicar também da hegemonia mundial, pois, se os modelos mais caros proporcionam os lucros, são os carros pequenos que entram com o volume dos negócios, ou seja, a maior fatia do mercado.

4. O resultado dessas reflexões é o projeto Saturn, posto em prática em 1983. Trata-se de investir 5 bilhões de dólares na construção de uma nova fábrica em um lugar isolado, Spring Hill, no Tennessee, a fim de conceber um novo *subcompact*. O projeto baseia-se em três princípios fundamentais. Primeiro, ele se apóia nos métodos japoneses de produção. O *just-in-time* ocupa um posto de honra. A linha é substituída pelo trabalho

<sup>27</sup> Ahmed BONFOUR, op. cit., p. 62.

em equipe, segundo uma concepção modular em que o grupo tem competência para tudo o que lhe concerne diretamente: licenças, organização concreta do trabalho, controle de qualidade. A subcontratação é muito mais elevada que antes; a relação "70% do valor do veículo realizados na GM e 30% em companhias de fora" muda para uma relação de "40% a 60% em favor de fornecedores. O projeto inicial prevê 6 mil operários no Saturn, mais 20 a 25 mil nos fornecedores de autopeças. Pede-se a estes que se instalem em torno de Spring Hill para dar rentabilidade máxima ao *just-in-time*. Em resumo, é uma aplicação do toyotismo, inclusive reproduzindo o sistema de produção de Toyota City, a cidade de onde partiu a primeira companhia japonesa.

Em segundo lugar, o Saturn aposta na tecnologia. Segundo o presidente da GM, Roger Smith, é o esboço da fábrica do futuro, com linhas de produção inteiramente automatizadas e uma completa integração dos equipamentos sob a égide da informática.<sup>28</sup> O cliente, de qualquer parte dos Estados Unidos, poderá até escolher as características do veículo antes que ele seja produzido. Dentro dessa perspectiva tecnológica, a GM compra duas firmas especializadas em comunicações: por 2,5 bilhões de dólares a EDS, que criará os sistemas de comunicação da GM e estabelecerá a contabilidade das relações entre as fábricas do grupo; e por 5 bilhões a Hughes Aircraft, uma companhia aérea que se ocupa de comunicações por satélite.

Em terceiro lugar, o projeto associa, quase desde o início, o sindicato norte-americano United Automobile Workers (UAW, Trabalhadores Automobilísticos Unidos). Este aceita a filosofia da experiência, ou seja, produzir um *subcompact* em condições de competir com os japoneses. Participa de todos os órgãos de gestão da fábrica e opina sobre questões como os horários de trabalho ou a escolha dos fornecedores.

O projeto Saturn é portanto um programa que tem a ambição de pôr em xeque o avanço japonês justamente na área em que ele é mais forte, a venda de modelos de baixo preço. Tem dois desafios: o primeiro é fabricar um veículo assim nos Estados Unidos. Roger Smith não o esconde: "O Saturn é a

<sup>28</sup> Roger SMITH. The 21<sup>st</sup> century corporation. *International Journal of Technology Management*, nº 1-2, 1986.

última chance de produzir carros pequenos em solo americano".<sup>29</sup> O segundo é o sistema de produção, com a particularidade de aplicar os métodos japoneses envolvendo o sindicato na reorganização das relações de trabalho, esse mesmo sindicato por categoria que Taiichi Ohno via como o maior obstáculo à implantação da flexibilidade nos Estados Unidos. Para Smith, esse aspecto é o mais importante: "O Saturn vai nos dar o sinal verde para voltar à carga e saturnizar o resto da empresa. Isso, para mim, é 90% do que está em jogo. O carro Saturn representa 10%".<sup>30</sup>

5. Enquanto espera o resultado da experiência, pois o primeiro Saturn não está previsto para antes de 1989, a GM imita suas rivais de Detroit: faz uma provisão de *subcompacts* junto a suas amigas de além-Pacífico, a Isuzu e a Suzuki. Em 1983 constrói igualmente um carro pequeno com a Toyota, em bases paritárias, para retomar na Califórnia uma fábrica ultrapassada, a Fremont, cuja produção vinha de ser suspensa. A nova sociedade é batizada de New United Motor Manufacturing Inc., Nummi. A Toyota procura instalar-se nos Estados Unidos, mas primeiro quer sondar o terreno, conhecer os usos e costumes do país. Sendo assim, nada mais normal que pedir à maior multinacional para iniciá-la. A GM quer aprender os métodos japoneses e observar como eles são aplicados no cotidiano. Uma vez reestruturada a fábrica, ela enviará mais de 2 mil visitantes por ano para estudar o sistema operacional nipônico.<sup>31</sup>

6. Em 1986, faz-se um primeiro balanço das soluções encontradas. Nada bom. A GM perdeu 10% do mercado dos Estados Unidos; caiu de 46% em 1979 para 36% em 1987. Nesse meio tempo, gastou 60 bilhões de dólares em tecnologias super-sofisticadas. Enquanto no outro extremo dos EUA a Toyota, sem usar robôs suplementares, faz da Nummi uma das unidades mais produtivas do grupo.

Esses acontecimentos estimulam a direção da GM à reflexão sobre as opções tecnológicas. Na realidade, parece que a solução da robótica é:

<sup>29</sup> *Le Monde*, 4 de fevereiro de 1986.

<sup>30</sup> Philippe MESSINE. *Les Saturniens. Quand les patrons réinventent la société*. La Découverte, Paris, 1987, p. 114.

<sup>31</sup> *Le Monde Affaires*, 3 de outubro de 1987, p. 49.

– Pouco confiável: a alta tecnologia freqüentemente entra em pane; é o que acontece em Hamtrack (Michigan) e em Buick-City (Flint, Michigan), duas jóias industriais que não funcionam; em Buick-City, os robôs que instalam os pára-brisas dos veículos muitas vezes os abandonam sobre o assento dianteiro; isso obriga a fábrica a usar trabalhadores manuais para a operação.<sup>32</sup>

– Pouco flexível: se a produção baixa, o robô permanece na cadeia e custa caro.

– Muito dispendioso de maneira geral: o programa da GM está em xeque.

– Requer uma mão-de-obra mais qualificada, que é preciso formar.

Abandonando a alternativa da absolutização tecnológica, a GM corta o orçamento do projeto Saturn: o investimento já não passa de 3,5 bilhões de dólares, para um programa dividido em etapas e um carro menos "revolucionário", cujo lançamento é adiado para o verão de 1990. A concepção do trabalho humano em equipe torna-se o cerne do programa. A GM começa a tomar consciência de que as transformações organizacionais devem preceder as mudanças tecnológicas para serem realmente eficazes.

7. Em 1987, após perturbações na filosofia da empresa, a GM lança o Quality Network System. É um vasto programa destinado aos Estados Unidos, visando responsabilizar os trabalhadores pela satisfação do cliente, o controle de qualidade, a melhora da produtividade. Para alcançar seu objetivo, a GM tenta obter a colaboração da UAW, assim como fizera no projeto Saturn. Naquela ocasião, Roger Smith declarou:

A GM não pode tornar-se competitiva em escala internacional com o tipo de relações que existe atualmente entre ela e o UAW. (...) A GM e o UAW devem tornar-se uma equipe com objetivos comuns; é uma nova filosofia que deve guiar o grupo em seu conjunto.<sup>33</sup>

A empresa quer estabelecer essa nova mentalidade de parceria mesmo fora do projeto Saturn. Em Buick-City, por exem-

<sup>32</sup> *Business Week*, 16 de março de 1987, p. 49.

<sup>33</sup> Davis DYER, Malcolm SALTER e Alan WEBBER, op. cit., pp. 240-241.

plo, graças à associação com o sindicato a diretoria pôde identificar dez graves problemas da fábrica. Hoje, os carros que saem das suas cadeias de montagens estão entre os melhores dos Estados Unidos. E a unidade de Flint tornou-se a segunda mais produtiva do país.<sup>34</sup>

Em vista do sucesso nos Estados Unidos, em 1989 a General Motors começou a campanha pelo Quality Network System na Europa.

8. Atualmente, a empresa já não perde terreno nos Estados Unidos, ficando com uma fatia de 36 a 37% do mercado, mas não tem lucro algum com essa produção. Em contrapartida, na Europa sua estratégia é muito agressiva. A GM européia ocupa novas posições. Tornou-se a quarta produtora européia, depois da Volkswagen, da Fiat e da Peugeot, mas antes da Ford-Europa e da Renault. E ainda por cima ganha dinheiro: 1,9 bilhão de dólares em 1990.

A reação do primeiro fabricante mundial diante do avanço japonês é interessante sob muitos aspectos. Indica o que provavelmente acontecerá e já está em curso em outras empresas automobilísticas ocidentais. Em resumo, pode-se situar quatro etapas na atitude da GM. Em um primeiro momento, até 1979, ela parece ignorar o problema. Num segundo momento, toma consciência do perigo mas, confundida pelos aspectos mais visíveis da concorrência japonesa, pensa poder enfrentá-la com métodos tradicionais. Opta pela solução tecnológica, que consiste em substituir, dentro de um quadro fordista da produção, os homens por máquinas ou robôs. É um fracasso. Em 1986, ela constata o insucesso. É a terceira etapa. A GM percebe que a luta pela competitividade se desenvolve em outro nível: o da organização da produção. A relação tecnológica só pode ser rentável depois de subverter os métodos fordistas de produção. A multinacional número um deve adaptar-se ao novo sistema. Chega-se então à quarta etapa: copiar o toyotismo e fazer com que ele seja eficaz (e não apenas uma imitação imposta à realidade norte-americana), tirando proveito das particularidades e especificidades dos Estados Unidos. Uma delas – e Ohno reconhece sua importância – é possuir um sindicato de categoria

<sup>34</sup> *Business Week*, 22 de outubro de 1990, p. 45.

cuja existência é um entrave à introdução da flexibilidade. Então, em vez de impor o *just-in-time* pela força, a empresa de Detroit preferiu fazer do obstáculo um trunfo, ao associá-lo em certos órgãos de gestão.

Assim o toyotismo se expande pelo mundo. Só sobreviverão os fabricantes que o adaptam às particularidades do país onde produzem. Tal como na época do fordismo.

Uma análise marxista

Depois de descrever brevemente os processos na indústria automobilística, é bom situá-los em um quadro histórico. É aqui que o marxismo mostra todo o seu valor, em especial diante das outras escolas econômicas. O que será possível afirmar?

1. As empresas industriais seguem lógicas de acumulação individuais, e é isso que motiva suas estratégias. Para mostrá-lo, é preciso partir do ciclo do capital industrial:

$$D - M \{ \dots P \dots M' - D' \}$$

O D designa o capital-dinheiro, aquele que o patrão investe financeiramente no início, visando produzir. Com esses recursos, o empresário compra máquinas, prédios, utensílios, insumos, em suma, os meios de produção (M<sub>p</sub>); e a força de trabalho (FT), ou seja, operários prontos a empregar esses meios de produção. A soma dos dois fatores permite produzir P. Isso cria um novo produto (M'), fruto da transformação produtiva. A "linha" acrescentada ao M indica que esse bem contém mais-valia, ou seja, o valor da parte da jornada de trabalho que não foi pago ao operário pelo patrão. Esse produto é vendido e em troca o empresário recebe, novamente, dinheiro, mas dinheiro aumentado em relação ao capital inicial, pela mais-valia. Esses recursos servirão de ponto de partida para um segundo ciclo. E assim por diante.

Todo o problema reside naquilo que o patrão faz com a mais-valia saída do processo produtivo. Pode-se observar que, mesmo que a escolha tenha implicações sociais, ela é feita por indivíduos, que representam uma minoria – o patronato – e em função de seus interesses próprios. Existem duas possibilidades: ou a mais-valia é consumida pela própria burguesia ou ela é investida na fábrica para iniciar um segundo ciclo. Na medida em que uma parte do acréscimo é reinjetada na compra de novos meios de produção ou de mais força de trabalho,

existe acumulação. A acumulação é importante porque se o capital inicial é sempre o mesmo, o montante da mais-valia recolhida será sempre basicamente o mesmo, ao passo que se aquele aumenta de ciclo para ciclo, esta vai aumentar incessantemente, e junto com ela os lucros da empresa. Portanto, para as firmas a acumulação significa crescer para obter benefícios cada vez mais gigantescos em um futuro cada vez mais próximo.

O objetivo das empresas é acumular, e inclusive acumular cada vez mais depressa. Elas o realizam em competição umas com as outras, pois a demanda não é flexível, está limitada pela renda da população. Portanto, acumular com maior rapidez significa conquistar fatias do mercado. Ao mesmo tempo, significa poder acumular ainda mais no futuro. As firmas que abocanham fatias do mercado geram lucros suplementares,<sup>35</sup> que são reinjetados no ciclo. Há uma espécie de "círculo virtuoso" que faz a empresa largamente lucrativa poder acumular mais depressa, e portanto realizar mais lucros para em seguida acumular mais e assim por diante.

O objetivo das montadoras de automóveis é, portanto, extrair o máximo de mais-valia da produção de suas fábricas e inclusive de toda a cadeia que depende delas. Essa é a base da acumulação.

2. A competição entre as empresas é uma batalha em que elas apostam na rapidez de seu próprio crescimento durante um período mais ou menos longo (de cinco a dez anos). As empresas que ganham fatias do mercado contínua e permanentemente, como a Ford a partir de 1913 e as japonesas atualmente, fixam as normas da acumulação. Estabelecem, principalmente, a velocidade com a qual as concorrentes precisam acumular também, para não ser condenadas à morte. Mas estas logo enfrentam

<sup>35</sup> Seja sob a forma de lucro líquido, de aumento da cotação das ações (o que permite operar aumentos de capital através da Bolsa, mas a preços mais altos que a cotação nominal das ações) ou do recurso ao crédito. Nesta análise, não faço distinção clara entre mais-valia e lucro. Na realidade, a mais-valia diz respeito à lei do valor, ou seja, ao nível teórico, e o lucro ao preço da produção, ou seja, a uma realidade concreta. Mas no texto, na medida em que o valor determina as realidades concretas, pode-se continuar falando em termos de mais-valia, desde que se saiba que o aspecto mais visível, diretamente palpável, é o preço e o lucro.

um problema: elas não são as líderes da acumulação; a mais-valia que extraem não é suficiente para manter o "círculo virtuoso". Precisam portanto encontrar novos meios, novos métodos para não perderem o contato com os líderes. Elas podem:

– Buscar fundos em organismos financeiros ou na Bolsa de Valores, de modo a suplantar a carência de mais-valia com capitais vindos de fora; mas se a empresa está sistematicamente atrasada em relação aos líderes, terá cada vez mais dificuldade para encontrar fornecedores de recursos, pois estes também querem rentabilizar seu capital.

– Adquirir novas empresas, por incorporação ou por fusão: seja porque essas empresas sejam mais rentáveis e possam elevar a mais-valia extraída pela companhia retardatária; seja porque a nova unidade surgida da absorção ou associação, graças à economia de escala, racionalize a produção e portanto eleve a mais-valia criada. É o que a Renault e a Volvo esperam ao se juntarem; mas essa estratégia freqüentemente exige recursos e, ademais, não é garantido que um mais um dê mais que dois.

– Aumentar a mais-valia extraída na produção que elas controlam. Assim, elas podem aumentar a transferência de mais-valia, uma transferência que se desenvolve, em boa parte, impondo preços cada vez mais baixos aos subcontratados; o preço baixando, o lucro do fabricante de autopeças diminui, mas para a montadora o custo é menor e há portanto um benefício suplementar; há também uma transferência de mais-valia do fornecedor para a montadora. Uma segunda maneira é aumentar a exploração dos trabalhadores, acelerando o ritmo de trabalho, por exemplo, ou fazendo com que o salário não acompanhe ou se atrase em relação ao aumento da produtividade. Um terceiro método é automatizar-se: a introdução de novas máquinas no processo produtivo permite aumentar a produtividade e é a ocasião para aumentar a exploração, justificando-a com exigências técnicas ou tecnológicas. No entanto, pode-se observar que essas três fórmulas têm limites: as pressões sobre os fornecedores ou sobre os operários não são flexíveis (os limites são a falência do fornecedor ou a deterioração do clima social dentro da montadora); e com certeza não podem aumentar de uma hora para outra e em grande proporção.

– Imitar o sistema de produção das empresas líderes. Afinal, se elas têm uma vantagem significativa, é o único meio para uma empresa rival continuar no negócio e não afundar.

3. As empresas lutam para acumular sempre mais depressa. Esse esforço é individual. Faz parte da liberdade de empreender. Mas o resultado da soma dessas acumulações individuais é uma acumulação ao nível de toda a sociedade. Para a indústria automobilística, pelo seu peso na economia, isso é importante. É aqui que o modelo de civilização do automóvel aparece plenamente como um modelo de acumulações individuais que se atropelam umas às outras para terminar se confrontando e destruindo-se.

Na busca individual da acumulação, as firmas investem cada vez mais em máquinas. Empurradas pela concorrência por fatias cada vez mais finas do mercado, realizam investimentos cada vez menos rentáveis. É o que chamamos de tendência à queda da taxa de lucro. A taxa de lucro é  $S / C + V$ , onde  $S$  é a mais-valia,  $C$  é o capital constante (o valor dos meios de produção, das máquinas, prédios etc.) e  $V$  é o capital variável (fundamentalmente os salários). A taxa de lucro é a relação entre a mais-valia e o capital investido. A queda da taxa de lucro se exprime no fato de que as empresas se automatizam, ou seja, aumentam  $C$ , sem conseguir aumentar  $S$  na mesma proporção. E isso acontece ao nível global, ao nível de toda a sociedade, ou seja, mesmo se determinada firma, ao automatizar-se, aumentar sua taxa de lucro individual.

O método clássico para isso é aumentar a mais-valia ( $S$ ), ou seja, diminuir  $V$ , em termos relativos ou mesmo absolutos. Assim, as três possibilidades expressas no ponto 2 mostram seus limites:

– A transferência de mais-valia se anula quando se raciocina em escala global.

– O aumento da exploração é uma solução, mas choca-se com a resistência operária.

– A automação tem um efeito incerto, pois eleva ao mesmo tempo  $C$  e  $S$ ; como explicamos acima, com o passar do tempo o resultado desfavorece cada vez mais a taxa de lucro.

Essa incapacidade de escapar radicalmente da lei da tendência à queda da taxa de lucro é o principal argumento econômico que leva à conclusão de que o sistema capitalista de produção está historicamente condenado. Cada empresa, ao tentar acumular individualmente, empurra o sistema para a realização dessa lei.

4. Se parássemos por aqui, seria preciso fazer a pergunta: por que o capitalismo ainda existe? Como ele conseguiu ultrapassar suas grandes crises? Não seria o caso de questionar essa famosa lei, já que ela não levou ao seu resultado último, que é o desaparecimento do modo de produção capitalista?

Acontece que há outros modos, e mais duradouros, de contornar a lei. Na indústria automobilística, a empresa que se converte em líder, ou seja, que consegue criar em suas fábricas e em sua cadeia maior mais-valia que as concorrentes, consegue transformar a organização da produção para, em nível global, aumentar a mais-valia e ao mesmo tempo reduzir o capital investido. Essa solução consiste em acelerar radicalmente a rotação do capital. Ela faz o capital girar mais depressa. Reduz o tempo de cada ciclo do capital industrial. Realiza mais ciclos por ano. Dessa maneira, investe menos no ponto de partida (ou, se investe o mesmo, a produção já começa mais elevada), pois recupera o investimento inicial muito mais rapidamente com a venda do produto. Diminui o capital constante. Inclusive, com as mesmas forças produtivas, consegue em um dado período, um ano, por exemplo, criar uma mais-valia muito maior, pois realizará muito mais ciclos. Por exemplo: a produção realizada por dez robôs e cinco operários proporciona 5 milhões por ciclo. Se as rotações por ano foram duas, o lucro será de 10 milhões. Se forem três, 15 milhões. Dessa forma,  $S$  cresce.

Ora, as grandes empresas automobilísticas, que adquiriram uma sólida liderança no setor, impulsionaram esse formidável aceleração da rotação de capital graças a uma reestruturação completa da organização da produção. A Ford introduziu o fordismo, parcelou as tarefas, racionalizou-as, implantou a linha de montagem, lançou-se à integração vertical para assegurar a continuidade da cadeia. Em outras palavras, tornou a produção mais fluida, o que se traduz pela fenomenal queda do tempo necessário para produzir um veículo.

O mesmo acontece com o toyotismo. O que se privilegia é o tempo de fabricação propriamente dito, em detrimento da constituição de estoques ou de longos transportes (que imobilizam  $A-M$  e  $M'-A'$ ). Também a integração via subcontratação e os métodos *just-in-time* aceleram a fluidez, ou seja, a circulação dos bens da fase preparatória (antes de serem transformados) e de sua venda no mercado de produtos finais. Também

aqui as conseqüências são: menor número de horas para fabricar um veículo; menos operários, mais produtividade. Outro exemplo é a rotação dos estoques finais: na Toyota, um carro fica no máximo dois dias no pátio da fábrica; nas outras empresas, fica vinte dias ou mais. É uma enorme diferença caso se queira acumular rapidamente, ou seja, reinjetar os lucros da venda de veículos em novos meios de produção ainda mais eficientes.

5. Diante dessa norma ao nível da rapidez da acumulação, os concorrentes são obrigados a acompanhar o líder. Os outros métodos já não bastam. As injeções de capitais levam a empresa a um endividamento sem fim. As incorporações e fusões nada resolvem (ou têm resultados retardados) caso alguma das companhias envolvidas seja pouco competitiva. O aumento puro e simples da exploração pode ser insuficiente e despertar a oposição dos trabalhadores. A opção tecnológica, como a seguida pela General Motors de 1979 a 1986, também é impotente: aumenta ao mesmo tempo C e S. O peso de C em robôs e máquinas sobrecarrega os custos de produção e portanto os preços. A GM fica então em um dilema: ou limita margens de lucro, conservando sua fatia de mercado, mas pondo em risco as possibilidades de acumulação futura; ou mantém os preços altos mas reduz sua fatia do mercado e, assim, compromete igualmente suas perspectivas.

A única saída é adotar os mesmos métodos de produção dos líderes. Para os concorrentes, é uma questão de sobrevivência. Foi o que aconteceu na época do fordismo: quem não copiou a nova organização do trabalho desapareceu ou orientou-se para nichos muito especiais (a Rolls Royce, por exemplo).

6. Porém não basta querer. É preciso ser capaz de descobrir em que consiste o novo sistema de trabalho. Mais difícil ainda, é preciso compreender que ele é inseparável de um contexto institucional, sociopolítico, próprio de cada país, e que será necessário constituir um novo contexto, favorável aos novos métodos, sem despertar uma feroz oposição dos fornecedores, dos poderes públicos, dos consumidores, dos trabalhadores. Esse último é um elemento-chave, pois, como tratamos de uma organização do trabalho, é preciso que os operários aceitem o modelo. Aceitar não significa aderir; é alguma coisa entre a não oposição, o não entrave à instalação do sistema, e a colaboração,

em alguns casos até ativa (os dirigentes sindicais do Saturn, por exemplo), motivando o pessoal para a defesa da competitividade da companhia.

As empresas líderes compreenderam bem essa necessidade de atrair a mão-de-obra para seu projeto, na medida em que a redução dos custos por meio de novos métodos permitiria oferecer aos operários vantagens que seriam sobrecargas suplementares para as empresas concorrentes. Foi o caso da Ford com a diária de 5 dólares. E o caso dos fabricantes japoneses – principalmente a Toyota – que, depois de moldar os sindicatos conforme seus interesses, garantiram o “emprego vitalício” para os trabalhadores de suas fábricas. Tal como no caso da diária da Ford, isso tem como preço o respeito à filosofia da empresa e a obrigação de aceitar uma flexibilidade terrivelmente estafante. Mas é um fato.

A incorporação de dirigentes sindicais em muitos órgãos de gestão da General Motors tem o mesmo sentido. Alguns viam nela uma “democracia econômica” que afinal viria completar a democracia política existente.<sup>36</sup> Sobretudo porque isso vem junto com novos valores cheios de promessas, como a satisfação do cliente, o trabalho solidário em equipe, o controle da qualidade e o enriquecimento das tarefas. Seria possível então acreditar que o fabricante deseja mesmo humanizar as relações de trabalho.

7. Será então que os patrões se tornaram subitamente mais sensíveis ao problema social? O “subitamente” indica que não há nenhuma crise de consciência, de arrependimento da exploração imposta aos operários, mas uma estratégia para vencer os concorrentes, encarando seu pessoal não mais como um custo passivo, mas como elemento ativo e essencial da competição. Os autores mais lúcidos, como os economistas com matizes de esquerda Philippe Messine (na realidade Philippe Lorino) e Benjamin Coriat,<sup>37</sup> levam em conta essa dimensão do “interesse

<sup>36</sup> Ver a respeito Jo COTTENIER. *Nouvelles méthodes de travail et ancienne collaboration de classe. Études Marxistes*, n° 1, novembro de 1988; e *Nouvelles technologies et nouvelles mythologies: faut-il se fier aux saturniens? Contradictions*, n° 52-53, 1988.

<sup>37</sup> Philippe MESSINE, op. cit.; Benjamin CORIAT. *Post-fordisme: quelles perspectives pour l'évolution du rapport salarial? La Nouvelle Revue Socialiste*, maio de 1989; e Benjamin CORIAT. *L'atelier et le robot*. Christian Bourgois, Paris, 1990.

patronal". Situam o problema na oscilação da burguesia entre uma política de reforço da sua autoridade sobre os trabalhadores e uma estratégia de associação com os sindicatos. Temem que, forçadas pela concorrência, as empresas escolham a primeira solução, quando – dizem eles – a segunda seria preferível, mais inteligente e a longo prazo mais eficaz. Esperam que nessas circunstâncias as condições de trabalho melhorem, que o infame, desqualificante e embrutecedor fordismo seja afinal superado. Mas esse debate é uma mentira. Não há nenhuma esperança de progresso social efetivo sob a condução do patronato.

Em primeiro lugar, o *just-in-time* não diminui, mas aumenta a carga de trabalho. Para começar, ele introduz a flexibilidade, especialmente na jornada, e em nível máximo. Os operários são obrigados a fazer horas extras.<sup>38</sup> Na Europa, a indústria automobilística está prestes a abolir a tradicional jornada de oito horas de trabalho. Na General Motors trabalha-se em duas equipes de dez horas diárias (e uma terceira que descansa), o que permite utilizar as máquinas vinte horas por dia, e não dezesseis. O sistema foi retomado pela Peugeot, em Poissy.

Além disso, há uma formidável intensificação do trabalho. Na Toyota, seu símbolo é a passagem da relação um homem/uma máquina para um homem/cinco máquinas. Para os operários, há uma sobrecarga de trabalho que só pode aumentar com o tempo, como prevê o gerenciamento *by stress*. A possibilidade de ócio, temor supremo de Frederik Taylor, criador do taylorismo, é limitada ao máximo. Por fim, há a polivalência, que de um lado aumenta as aptidões e portanto as responsabilidades do trabalhador, mas de outro não o remunera proporcionalmente e obriga-o a correr para todo lado ajudando seus colegas às voltas com diversas funções.

Em segundo lugar, o toyotismo se baseia no aumento do recurso à subcontratação, com o nível salarial 30 a 50% mais baixo, as horas extras ainda mais freqüentes, e evidentemente sem nenhuma menção à melhoria das condições de trabalho, à humanização das relações sociais e à parceria com os sindicatos.<sup>39</sup> É cada

<sup>38</sup> O termo é realmente "obrigados" e não "convidados". Ver a respeito Kanata SATOSHI. *Toyota, l'usine du désespoir*. Les Éditions Ouvrières, Paris, 1976.

<sup>39</sup> Entre os fornecedores, é necessário distinguir os de primeira categoria, multinacionais como a Robert Bosch, a Valco, a Nippondeuso, e as empresas de produção específica, como as fabricantes de pneus ou aço. Estas dão

vez mais forte a pressão das montadoras sobre seus fornecedores para que rebaixem os preços de venda das autopeças, reduzindo os custos, acelerando os prazos de fornecimento, elevando a qualidade dos produtos. Um fornecedor da Ford explica que a montadora "impõe a cada ano objetivos de redução dos custos dos equipamentos, que podem chegar a 15 ou 20%".<sup>40</sup>

A Toyota e a Nissan procuram atualmente, e cada vez mais, encontrar subcontratados concorrentes de seus fornecedores tradicionais, para obrigar esses últimos a ser mais competitivos, ou seja, essencialmente, a apresentar custos e preços mais baixos, maior qualidade e prazos de entrega mais curtos.<sup>41</sup> A GM, ao instalar o proletariado industrial no Saturn, ao mesmo tempo aumenta o recurso à subcontratação, de 70/30% para 40/60%. Mesmo que houvesse democracia econômica e humanização para os 6 mil trabalhadores da fábrica de Spring Hill (o que parece estar longe de ser verdade), os 20 ou 25 mil operários das imediações vivem uma exploração capitalista cada vez mais feroz.

Em terceiro lugar, para implantar os novos métodos é preciso uma isca: a diária de 5 dólares na Ford, o emprego vitalício na Toyota e outros fabricantes japoneses, a "democracia sindical"<sup>42</sup> na GM. Mas depois que o peixe mordeu o anzol, a isca é desnecessária. Assim, a diária de 5 dólares durou até 1930, ou seja, 16 anos, sem aumentar, apesar da inflação. Pior ainda, quando outras firmas adotaram o novo modelo e este deixou de representar uma vantagem, pois todos os concorrentes chegaram a um patamar semelhante na organização do trabalho, retornaram os meios clássicos de acelerar a acumulação: incrementar a obtenção de mais-valia, aumentar diretamente a exploração, intensificar a automação. E aí não há mais nenhuma democracia: quem conquista fatias do mercado é a empresa que impõe aos operários o mínimo de salário pelo máximo de produtividade. Foi assim que, na época do fordismo, os fabricantes europeus empregaram maciçamente trabalhadores imigran-

aos trabalhadores condições semelhantes às das montadoras. No texto, a subcontratação refere-se às outras, que formam a maioria dos fornecedores.

<sup>40</sup> *L'Usine nouvelle*, 18 de janeiro de 1990, p. 50.

<sup>41</sup> Commissariat General au plan. Du fordisme au toyotisme. *La documentation française*, Paris, fevereiro de 1990.

<sup>42</sup> Expressão usada por Benjamin Coriat.

tes para poderem rebaixar as condições de trabalho, acelerar os ritmos, sem maiores reações.<sup>43</sup> Isso levou ao que costuma ser chamado crise do fordismo, e de seus aspectos inicialmente tidos como positivos. Essa degradação é necessária devido à concorrência capitalista e à necessidade de os patrões acumularem sempre mais capital.

O progresso social não poderá ser fruto de uma situação favorável, de um determinado momento em que a burguesia precisa da cooperação da classe operária. Pois, uma vez que a situação muda, tudo o que se alcançou desaparece. Já se sente hoje que as empresas sob pressão tendem a exigir concessões importantes de seus trabalhadores, como quedas salariais e implantação de métodos flexíveis sem contrapartida. Se houver progresso social, ele será obra das lutas operárias contra a lógica da acumulação.

8. A generalização e a necessária degeneração do modelo levam-nos de volta à tendência à queda das taxas de lucro. Quando se introduz uma nova organização da produção, o aceleração da rotação do capital permite que as empresas líderes contornem essa lei. Elas elevam suas taxas de lucro e tomam fatias do mercado. As empresas que não podem acompanhá-las são eliminadas. As outras, copiam. De maneira que, ao fim de certo tempo, todo mundo está de volta ao mesmo ponto, com um bolo para repartir. O bolo talvez seja maior, graças à redução do preço alcançada pelos novos métodos. Talvez haja menos fabricantes para reivindicar sua fatia. Mas o bolo é aquele mesmo e a luta por ele nada tem de original: as empresas investem em novas tecnologias para se desenvolver. Ao fazê-lo, o sistema cai outra vez na lei da tendência à queda da taxa de lucro. A crise do fordismo é fruto dessa degeneração, dessa crise de acumulação, dessa contradição entre as acumulações individuais e a acumulação da sociedade em seu conjunto. Pode-se prever que o toyotismo será destronado por essa mesma lógica. E mais: há motivos para julgar que seu reinado será mais breve que o do fordismo, pois:

<sup>43</sup> E aí eles se enganaram. Os trabalhadores imigrados para a França, por exemplo, estiveram à frente das lutas operárias nos anos 70 e 80. Eis por que, hoje, o patronato usa as mudanças tecnológicas como pretexto para substituí-los por jovens europeus (Odile MERCKLING, *Transformation des emplois et substitutions travailleurs français-travailleurs immigrés. Sociologie du Travail*, nº 1, 1986).

a. Hoje, a internacionalização, a globalização dos mercados, é muito superior à do passado; os fabricantes japoneses se instalam na Europa e na América do Norte; fazem seu desafio diretamente no mercado dos rivais; para resistir, as empresas norte-americanas apóiam-se em suas filiais européias a fim de conquistar fatias e dinheiro; o modelo se generaliza com muito maior rapidez.

b. A concorrência acontece em escala muito mais vasta. As pressões sobre os Estados Unidos têm repercussão imediata na Europa; a Ford, por exemplo, ao perder fatias do mercado norte-americano atira-se em uma guerra de preços na Itália; vende o seu Fiesta 16% mais barato que o Fiat Uno; resultado: passa de 4 para 8% do mercado italiano, e a Fiat, que cai de 58 para 54,5%, coloca um terço de seus operários em desemprego técnico.<sup>44</sup> Cada batalha dessa guerra é vencida quando se reduzem ao máximo todos os custos, inclusive os de mão-de-obra.

c. Além disso, a concorrência se insere em um quadro de crise econômica e saturação; isso faz com que ela seja mais encarniçada e coloca uma espada de Dâmoles sobre as empresas que se atrasarem na implantação do toyotismo.

Estes três elementos – internacionalização, concorrência e crise – explicam por que o *just-in-time* é uma necessidade para as empresas que queiram desempenhar um papel significativo no mercado; e por que assistiremos brevemente à impiedosa exploração da classe operária e à robotização extremada na indústria automobilística.

#### OBSERVAÇÕES FINAIS

Como disse na introdução, o que acontece no setor automobilístico concerne a todos. Tem o valor de exemplo, de ilustração, do que nos espera, dos processos que opõem as empresas umas às outras, de disputas fundamentais para o futuro de nossas sociedades.

1. A aplicação dos novos métodos de produção penetra em outros setores. A começar pela indústria eletrônica, cujo esquema de produção é o mais parecido com a produção automobilística. Mas igualmente em outros ramos: a siderurgia, a produ-

<sup>44</sup> *L'Usine Nouvelle*, 20 de setembro de 1990, pp. 16-17.

ção de máquinas, a indústria manufatureira em geral. As questões aqui colocadas têm todas as chances de se repetir.

2. A primeira delas, e no fundo a mais importante, é a do desenvolvimento econômico. Que sistema é capaz de trazer mais riquezas para os homens? Riquezas para quem? A que preço? A indústria automobilística é o exemplo típico de um ramo onde a lógica da acumulação perseguida pelas empresas individuais e apoiada pelos Estados deveria assegurar o crescimento do bem-estar coletivo. Caso se levem em conta todas as suas repercussões sobre a máquina econômica, ela é o modelo da civilização do automóvel. Acompanhando essa lógica, fica claro que a escolha adotada enriquece uma minoria de acionistas e diretores à frente das montadoras, mantendo os trabalhadores numa situação de exploração cada vez mais insustentável, atirando muitos deles nas indústrias subcontratadas, em condições ainda mais terríveis (jornadas de 50 e 60 horas semanais, sem férias, mal pagos...), para a marginalização. Além disso, em matéria de desenvolvimento, mesmo que o capital consiga encontrar formas novas e dinâmicas de organização da produção, ele não consegue escapar dessa lei tão contestada da tendência à queda da taxa de lucro. Pode contorná-la momentaneamente, mas ela sempre retorna indicando o caráter histórico, passageiro, do capitalismo.

3. O sistema de acumulação na indústria automobilística aparece como um fantástico processo de marginalização, de exclusão, de estratificação social. Pode-se falar de dualização, pois não é apenas uma diferenciação entre classes sociais ou uma divisão de condições no interior da classe operária. É uma nova hierarquia que se forma com a chegada do toyotismo. Na cúpula encontram-se os patrões das montadoras. Mais abaixo, os das fornecedoras, depois os quadros e mensalistas. Em seguida há os operários que se beneficiam da "democracia econômica" e formam cada vez mais uma nova aristocracia operária; depois os outros trabalhadores das fábricas da montadora ou filiais mais próximas, que têm algumas vantagens, como certa garantia de emprego (contanto que a empresa não passe por dificuldades financeiras). Por fim, há os outros, os que estão empregados nas subcontratadas ou que são simplesmente expulsos da cadeia produtiva (devido, por exemplo, à chamada incapacidade técnica). Desse ponto de vista, o toyo-

tismo tem a particularidade de espichar ainda mais a pirâmide e alargar sua base. O sistema de acumulação provoca uma diferenciação social ainda mais pronunciada. E essa tendência à desigualdade é tudo, menos democracia.

4. Por fim, há a questão da participação dos sindicatos na lógica da acumulação dos fabricantes, como no Japão e na GM (caso esta tente generalizar a experiência do Saturn). É uma questão crucial: será papel de um sindicato, representante dos trabalhadores, colocar-se a serviço da estratégia de uma empresa para vencer seus concorrentes? Um sindicato deve apoiar um sistema que aumenta a exploração do trabalho operário, amplia as desigualdades sociais, provoca terríveis contradições e crises? Levantar a questão já implica responder pela negativa. Porém para maiores detalhes remeto o leitor aos dois artigos citados de Jo Cottenier.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Ver nota 36.

## PENSAR PELO AVESSO O CAPITALISMO

A VISÃO REFORMISTA DE BENJAMIN CORIAT E ALAIN LIPIETZ

SOBRE O TOYOTISMO

O modelo japonês está na moda atualmente entre os padrões europeus. Em duas entrevistas recentes, os patrões da Ford de Genk\* e da Volkswagen de Bruxelas admitiram que leram o livro *The Machine that Changed the World*,\*\* publicado pelo *Massachusetts Institute of Technology*,<sup>1</sup> onde se explica por que as indústrias automobilísticas japonesas são mais eficientes que suas concorrentes ocidentais. Eles concluem daí que devem aplicar os mesmos métodos inaugurados na Toyota para recuperar sua defasagem de competitividade em relação às firmas japonesas.

No entanto, o toyotismo exige para ser aplicado uma reviravolta na organização da produção e do trabalho. Introduzi-lo não é o óbvio, pois sabe-se que ele implica maior flexibilidade dos operários. Se os trabalhadores rejeitam o sistema, ele não pode funcionar. Então os patrões asseveram que os novos métodos são favoráveis aos assalariados, que o trabalho será mais

\* Centro industrial no nordeste da Bélgica. (N.T.)

\*\* *A máquina que mudou o mundo*, em inglês no original. (N.T.)

<sup>1</sup> James WOMACK, Daniel JONES e Daniel ROSS. *The machine that changed the world*. Macmillan, Nova York, 1990.

compensador, atribuindo-lhes maiores responsabilidades. Chegam a enviar grupos de operários ao Japão, como o da Volkswagen de Bruxelas, no início de 1992. Apesar disso, ainda há muitas resistências a vencer, muitas críticas a responder, especialmente nos meios sindicais.

É nesse quadro que aparece a versão de esquerda sobre a necessidade da transformação, versão que não é diretamente comandada pelos capitalistas mas, no final, chega ao mesmo objetivo: introduzir o novo sistema, fazê-lo funcionar, amordaçar a oposição mais contundente à nova organização do trabalho. É essa visão "de esquerda" que Benjamin Coriat e Alain Lipietz nos apresentam, a partir de posições originalmente marxistas. Segundo eles, seria causa perdida combater a implantação do sistema que denominam pós-fordismo. Se é preciso lutar, será para orientar o novo regime de produção em um sentido mais favorável aos trabalhadores.

Dada a influência de Coriat e Lipietz em alguns círculos da esquerda e entre alguns sindicalistas, parece importante discutir as suas teses. Elas apareceram fundamentalmente em três livros, dois de Coriat – *L'atelier et le robot* (A oficina e o robô, 1990) e *Penser à l'envers* (Pensar pelo avesso, 1991) – e um de Lipietz – *Choisir l'audace* (Optar pela audácia, 1989).<sup>2</sup> Começarei expondo o que eles defendem e a seguir, em uma segunda parte, criticarei sistematicamente sua argumentação. (Para maior facilidade do leitor e para evitar que este deva a cada citação remeter-se às notas ao fim do artigo, designarei o primeiro livro de Coriat, *L'atelier et le robot*, por C1, aquele sobre

<sup>2</sup> O livro de Benjamin Coriat, *L'atelier et le robot*, pinta o cenário da reestruturação capitalista (Benjamin CORIAT. *L'atelier et le robot*. Christian Bourgois, Paris, 1990, 303 pp.). Seu sucessor estuda mais particularmente as transformações no nível da organização da produção no Japão, suas implicações para a acumulação e as possibilidades de transferi-las para a América e a Europa (Benjamin CORIAT. *Penser à l'envers*. Christian Bourgois, Paris, 1991, 186 pp.). A obra de Lipietz tem uma abrangência a um só tempo mais geral e mais restrita. Mais geral, pois aborda a questão da transformação das relações sociais no nível dos sistemas de acumulação. Mais restrita, pois seu fito é propor uma alternativa essencialmente adaptada à França, e por extensão à Europa (Alain LIPIETZ. *Choisir l'audace – une alternative pour le XXIème siècle*. La Découverte, Paris, 1989, 156 pp.).

os métodos japoneses de produção, *Penser à l'envers*, por C2, e o de Lipietz por L).

## O FORDISMO

A escola da regulação

Benjamin Coriat e Alain Lipietz pertencem ambos à chamada escola da regulação. É uma corrente desenvolvida fundamentalmente na França, a partir do livro de Michel Aglietta *Régulation et crises du capitalisme* (Regulação e crises do capitalismo), lançado em 1976.<sup>3</sup> Ela quer interpretar o capitalismo de maneira dinâmica, no decorrer de um longo período, distintamente das doutrinas econômicas burguesas tradicionais, que adotam quase exclusivamente um enfoque estático ou de curto prazo. Também ela tem origem no marxismo, concentrando sua análise nas relações salariais e enfocando as estratégias de acumulação. Insiste na importância das formas institucionais, ou seja, do quadro dentro do qual o sistema de produção pode se desenvolver. Eis por que chega à noção de *regulação*, que fornece o nome dessa corrente teórica: a regulação serve para fazer de um modelo de acumulação um conjunto coerente, que se reproduz e se expande.

Em seu livro, Lipietz expressa sucintamente os pontos cardeais que orientam o enfoque regulacionista. A interrogação que lhe serve de ponto de partida indaga o que é um modelo de desenvolvimento:

tal como se realiza em nível nacional, nos países onde predomina, um modelo de desenvolvimento pode ser analisado sob três aspectos diferentes; ele repousa sobre um tripé:

– Um modelo de organização do trabalho (ou paradigma tecnológico, ou modelo de industrialização, segundo cada autor e com visões ligeiramente distintas). Trata-se aqui dos princípios gerais que comandam a organização do trabalho e sua evolução durante o período de supremacia do modelo. Eles englobam não apenas as formas de organização do trabalho dentro das empresas mas

<sup>3</sup> Michel AGLIETTA. *Régulation et crises du capitalisme – l'expérience des États-Unis*. Calmann-Lévy, Paris, 1976. Pode-se consultar também Robert BOYER. *La théorie de la régulation: une analyse critique*. La Découverte, Paris, 1986, 143 pp.

também as formas de divisão do trabalho entre as empresas. Naturalmente, ramos inteiros, ou regiões, podem permanecer à margem, mas nem por isso o modelo deixa de ser um modelo, no sentido de que as áreas mais "avançadas", conforme esses princípios, inspiram a evolução das demais.

– Um regime de acumulação. É a lógica e são as leis macroeconômicas que descrevem os movimentos conjugados, no decorrer de um longo período, das condições de produção (produtividade do trabalho, grau de mecanização, importância relativa dos diferentes ramos) e, por outro lado, das condições de uso social da produção (consumo das famílias, investimentos, gastos governamentais, comércio externo).

– Um modo de regulação. É a combinação de mecanismos que ajusta aos princípios coletivos do regime de acumulação os comportamentos contraditórios, conflitantes dos indivíduos. A princípio, essas formas de ajuste são simplesmente... os hábitos, a disposição dos empresários e dos assalariados para se conformarem com tais princípios por reconhecê-los (ainda que a contragosto) como válidos e lógicos. Agregam-se a eles sobretudo as formas institucionalizadas: as regras do mercado, a legislação social, a moeda, os fluxos financeiros. Tais formas institucionalizadas podem ser estatais (as leis, as portarias, o orçamento), privadas (as convenções coletivas) ou semi-públicas (o modelo francês de previdência social) (L, pp. 16-17).

Como se articulam esses três níveis?

Assim, um regime de acumulação aparece como resultado macroeconômico do funcionamento do modo de regulação, sobre a base de um modelo de organização do trabalho. E é o conjunto que constitui um modelo de desenvolvimento. (...) Um modelo de desenvolvimento só se sustenta na medida em que suas promessas coincidam com alguma concepção possível da felicidade. Essa idéia da felicidade pode desmoronar, seja porque o modelo deixe manifestamente de garanti-la, seja porque os inconvenientes do modelo se explicitem mais e mais. Então os povos se dedicam a um período de busca, de hesitações (em que podem proliferar monstruosidades!). É quando as lutas sociais e políticas, nos locais de trabalho, na vida cotidiana, no Estado, decantam-se progressivamente nas condições de um novo tripé (L, p. 17).

Assim, pode-se dizer esquematicamente que, em um determinado ponto do desenvolvimento do capitalismo, aparece

uma organização do trabalho específica. Esta se impõe porque corresponde à maior eficácia possível, dadas as condições sociais e técnicas. Porém, para que funcione com eficácia é preciso que ela seja enquadrada pelas formas institucionais adequadas. As formas são objeto de uma negociação social, particularmente entre patrões e operários. Nesse sentido, a implementação do sistema tem por base uma regulação que define os papéis de cada parceiro e demonstra ser eficiente. Em outras palavras, a nova organização do trabalho permite alcançar importantes ganhos de produtividade. A regulação elimina, por um lado, os elementos sociais e institucionais que entravam a eficácia da nova organização do trabalho, e codifica, por outro, como os ganhos de produtividade serão partilhados entre os diferentes atores. Tal "modelo" torna-se dominante em certos ramos de atividade (historicamente, a indústria automobilística desempenha um papel pioneiro nesse mecanismo). Quando ele extravasa para o nível de toda uma sociedade, generaliza-se, tornando-se a norma do desenvolvimento econômico de diversos países, a escola da regulação fala de um modelo de desenvolvimento.

O compromisso fordista

Um pouco complicado, abstrato demais? Tomemos a situação do pós-guerra. Nesse momento, o modo de regulação fordista (entendendo-se o fordismo tal como o designa a escola da regulação, seguindo os passos de Gramsci e Henri de Man) torna-se dominante. O que é o fordismo? Antes de mais nada, uma nova organização do trabalho apoiada em dois elementos: o taylorismo e a mecanização. O taylorismo, denominado organização científica do trabalho na época de seu aparecimento, no início do século XX, é um movimento de racionalização do trabalho baseado na separação cada vez mais nítida entre os responsáveis pela concepção e organização da produção (engenheiros e técnicos) e, de outro lado, seus executores, os operários (L, p. 18).

O sistema taylorista é eficaz porque racionaliza o trabalho individual, permitindo uma produção em massa, em nível sem igual até então. Porém para que ele funcione efetivamente é preciso existir uma demanda capaz de absorver o aumento da produção – em outras palavras, um consumo de massa. O sis-

tema não proporciona essa condição espontaneamente. Faz-se necessária a regulação. A luta para impor o novo modelo de desenvolvimento desenvolve-se no período entre-guerras, de 1920 a 1940. Temos de um lado os "modernistas": Henry Ford, John Maynard Keynes, Franklin Delano Roosevelt, presidente norte-americano de 1932 a 1945 e pai do New Deal, os sindicatos. De outro, as forças conservadoras ultraliberais, representadas por homens como o presidente norte-americano Herbert Hoover (gestão 1928-1932), David Lloyd George, primeiro-ministro britânico entre 1916 e 1922, e Pierre Laval, presidente francês em 1931 e 1935. Na esfera microeconômica, Henry Ford, que aplica em suas indústrias o taylorismo, a linha de montagem e a automação, dobra o salário de seus operários. É a jornada de 5 dólares. A duplicação do pagamento expande automaticamente o mercado, mas só pode ser eficiente em plano global. Implantam-se também três diferentes formas de regulação possíveis a partir da nova organização do trabalho. Lipietz escreve:

Na verdade, frente a esse incontornável problema da organização da demanda social, para além da concorrência entre empresas, três alternativas ao conservadorismo liberal competiam entre si (afora as fórmulas mistas, das quais se serviram não poucos teóricos, políticos e inclusive sindicalistas). Os fascismos e o stalinismo preconizavam ambos uma organização estática da demanda, porém com sérias divergências no que toca à sua orientação. E por fim a social-democracia – versão "de esquerda" daquilo que Keynes e Ford propunham "a partir da direita" – advogava um pacto global e organizado entre patronato e sindicato, permitindo a redistribuição de ganhos de produtividade entre os assalariados. Afortunadamente, a coalizão de todos os outros permitiu a derrota dos fascismos na Segunda Guerra Mundial. E, em menos de dez anos, a confrontação entre o stalinismo e aquilo que passaremos a chamar compromisso fordista deu vantagem ao segundo. O compromisso materializou-se em um regime de acumulação e um modo de regulação (L, p. 19).

Os fundamentos do novo modelo de desenvolvimento, que teve origem na América do Norte e expandiu-se depois de 1945 por todos os países industrializados, são portanto:

- o fordismo, como nova organização do trabalho;
- o compromisso fordista baseado no crescimento quase paralelo entre os salários e a produtividade;

– as políticas keynesianas de fomento estatal dos investimentos e trabalhos públicos;

– as políticas de seguridade social e, de um modo geral, do Estado-previdência.

– a hegemonia norte-americana, traduzida entre outras coisas no domínio do dólar sobre os mercados internacionais e na influência preponderante dos Estados Unidos em organismos internacionais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional, a assembleia do GATT (Acordo Geral sobre Tarifas Aduaneiras e Comércio, o organismo encarregado de regulamentar o comércio internacional).

Lipietz resume sua posição:

Em outras palavras, o compromisso fordista realizava uma correspondência entre crescente produção em massa e crescente consumo de massa. Ele foi recebido em todo o mundo que acabava de sair da guerra como o *American way of life*, um modelo produtivista e "hedonista", ou seja, baseado na busca da felicidade por meio de um número crescente de mercadorias consumidas por todos (L, p. 20).

#### A crise do fordismo

O que faz o sucesso de um modelo de desenvolvimento é corresponder ele a um momento do capitalismo. No entanto, este prossegue sua trajetória, graças às possibilidades abertas pelo modelo. Ao fim de algum tempo, aquilo que concorria para a eficácia do sistema reduz sempre mais seu desempenho. O modelo entra em crise. É o que ocorre com o fordismo em fins dos anos 60.

No interior da recessão, ocorre primeiro uma perda de eficácia. Benjamin Coriat explica que, com o desenvolvimento do consumo de massa, os compradores potenciais suplementares rareiam, enquanto aqueles que já integram os efetivos dos consumidores qualificados tornam-se mais exigentes, insistindo em dispor de maior variedade de produtos:

à medida que os fornecedores reais ou potenciais se multiplicam e as condições da concorrência tornam-se mais complexas, o crescimento mundial torna-se mais lento e instável. Os bens destinados à exportação ocupam uma fatia cada vez maior da atividade própria de todos os grandes produtores industriais. Resulta daí que a estra-

tégia de crescimento das empresas via corte de custos, por meio de redimensionamentos e da busca sistemática da economia de escala, alcança um verdadeiro limite. Atender a um mercado ou conquistar outro novo, exige a partir daí que se conciliem custos menores com uma política de produtos – que permita, por adaptação ou por antecipação, a atração de círculos de consumidores já então delimitados e com demandas determinadas. Ocorre que, no decurso da idade de ouro do fordismo e do constante crescimento do poder de compra, o salariado estendeu-se e complexificou-se, acarretando uma multiplicação das categorias e segmentos do mercado de trabalho, conformando dessa maneira uma demanda muito mais diversificada que a do passado (C1, p. 22).

Crescimento mais vagaroso, limites na redução dos custos unitários de produção, mudanças nas condições da demanda, tudo isso converge para a afirmação de que o fordismo já não corresponde mais ao desenvolvimento do capitalismo atual.

No mesmo sentido, Lipietz enfatiza uma outra fonte de crescente improdutividade do fordismo: a separação entre concepção e execução. Ele precisa:

Como a grande maioria dos produtores se achava formalmente excluída da batalha pela produtividade e pela qualidade do produto, como qualquer implicação deles nessa área era-lhes negada, apenas uma minoria cada vez mais restrita de técnicos e engenheiros ficava investida da tarefa de impulsionar as aptidões coletivas. E essa fração minoritária só podia incrementar a produtividade dos demais por meio do expediente das máquinas cada vez mais complexas e caras que concebia para eles (L, p. 29).

Lipietz prossegue, mostrando que a crise do fordismo se transforma em depressão econômica generalizada:

Frente a essa crise de lucratividade, as empresas haviam reagido aumentando a margem de lucro que auferiam dos preços de venda, o que acelerava progressivamente uma inflação de custos que se alimentava a si mesma. Naturalmente, os mecanismos da regulação fordista faziam com que essas altas de preços repercutissem em elevações de salários, e assim por diante. E quando a escalada dos preços ultrapassava a dos salários, o poder de compra e portanto a demanda baixavam, desencadeando quedas da atividade de certos setores (construção civil, automóveis), com o risco de recessão generalizada – justamente o risco que a regulação fordista até então pretendia evitar. Todo o miraculoso equilíbrio do compromisso fordista, de alto a baixo, era posto em xeque (L, p. 29).

A taxa de lucro decai, os investimentos também. Com o poder de compra sendo reduzido para garantir as taxas de lucro, os mercados se comprimem. O desemprego aumenta. Porém, graças à previdência social, os sem-emprego se beneficiam de indenizações, que incrementam os déficits estatais.

Por fim, a própria legitimidade do Estado-previdência e das transferências sociais foi atacada. E, junto com ela, em última instância, todo o compromisso fordista (L, p. 30).

A perda de eficácia faz-se acompanhar portanto por outros inconvenientes do fordismo, que reforçam a idéia de superar o atual modelo de desenvolvimento. Primeiramente, há a contestação social. São as revoltas estudantis de 1968, os movimentos que reclamam uma outra qualidade de vida, a ascensão das organizações ecológicas, mas igualmente as lutas operárias durante os anos 70, sobretudo na Itália, Espanha e Grã-Bretanha. Acrescente-se a isso a impotência das políticas keynesianas para resolver a crise e a falência do Estado-previdência, mencionado acima. Por fim, há a contestação dos Estados Unidos como primeira potência econômica mundial. O Japão e a Alemanha alcançam progressivamente a América do Norte, embasando seu crescimento em novos modelos de desenvolvimento e em distintos compromissos sociais.

Se o fordismo está em crise, é porque deve ser substituído por um novo modelo de desenvolvimento, como aliás insinuam os êxitos da Alemanha e do Japão. Isso supõe primeiramente uma nova organização do trabalho e uma nova negociação sobre a partilha dos ganhos de produtividade. Coriat assinala isso quando escreve:

De fato, há que dizê-lo claramente, o fim do fordismo significa também o ingresso em uma nova grande transição das sociedades, novos impulsionadores e novos equilíbrios. (...) As solidariedades necessárias e estreitas só podem resultar de múltiplos compromissos (C1, p. 267).

## O MODELO JAPONÊS DE DESENVOLVIMENTO

O ohnismo

É nesse estágio que toma a palavra o estudo de Benjamin Coriat consagrado à nova organização da produção japonesa,

sistematizado no livro *Penser à l'envers*. Antes de mais nada, trata-se de uma análise apoiada nos métodos desenvolvidos por Taiichi Ohno, um engenheiro da Toyota que se tornou vice-presidente daquela montadora automobilística nipônica. Em 1978 Ohno reuniu sua experiência em um livro, *L'esprit Toyota*.<sup>4</sup> Para começar, Coriat empresta a essa obra uma importância toda especial. Em busca da chave que explicaria o desempenho da economia japonesa, ele escreve:

Um dia, ela (a chave) surgiu: sob a forma da tradução – primeiro para o inglês, em seguida para o francês – do livro de Ohno, engenheiro da Toyota, inventor e artífice do célebre método *kanban*. Senti-me como se tivesse recuado cerca de quinze anos no tempo, para a época em que li pela primeira vez Taylor, Ford e os outros norte-americanos. A impressão, o impacto, foi da mesma natureza. Eu tinha a sensação de ler por fim, com praticamente todas as letras, aquilo que há muitos anos tentava compreender (C2, p. 10).

Para Coriat, os novos métodos implementados por Taiichi Ohno são as bases da nova organização do trabalho que substituirá o fordismo. O “ohnismo”, neologismo derivado de Ohno assim como o taylorismo o foi de Taylor e o fordismo de Ford, servirá de base ao novo modelo de desenvolvimento do capitalismo. Coriat é muito explícito a respeito:

A tese geral que pretendo sustentar é que o sistema Toyota, ou o ohnismo, se preferirmos, constitui um conjunto de inovações organizacionais de importância comparável à que tiveram em seu tempo as mudanças organizacionais incorporadas pelo taylorismo e o fordismo (C2, p. 12).

Por quê? Porque ele é particularmente adaptado ao atual desenvolvimento do capitalismo.

Em um universo internacionalizado, se as lições japonesas são copiadas e recopiadas por toda parte é por corresponderem à fase atual de um capitalismo caracterizado pelo incremento da competição, pela diferenciação da qualidade, condição original, lembremo-nos, para a constituição do método ohnista, em relação à qual, pelas mesmas razões, os teóricos japoneses em gestão da produção dispõem de certa vantagem. Se por toda parte tratam de impor tal método, é porque ele contém em seu princípio

<sup>4</sup> Taiichi OHNO. *L'esprit Toyota*. Maçons, Paris, 1989, 132 pp.

o modo de extração de ganhos de produtividade que corresponde às normas atuais da concorrência e da competição entre as empresas (C2, p. 162).

Em que consiste o ohnismo? A questão central para Taiichi Ohno é a seguinte: “O que fazer para elevar a produtividade quando as quantidades não se elevam?” (C2, p. 20 e Ohno, p. 27). É o problema da eficácia em tempos de crescimento lento. O fordismo podia se desenvolver em uma economia em plena ascensão. Ele era particularmente adequado ao incremento das quantidades. Porém quando a demanda não cresce ou cresce debilmente, torna-se pouco eficaz. Os estoques se acumulam, já não achando compradores. E tais reservas trazem custos. O ohnismo é uma resposta a essa nova situação de crescimento lento.

Coriat mostra que essa indagação conduz a duas consequências: a fábrica mínima e a direção por meio dos olhos. Para Ohno, é necessário eliminar os estoques pois, por trás deles, encontra-se o excesso de pessoal e equipamento. Portanto, o ohnismo implica inicialmente trabalhar com um reduzido número de operários e máquinas. Coriat enfatiza – e esse não é um de seus menores méritos – que, contrariamente às apresentações tradicionais dos métodos japoneses, o sistema do *kanban* não é a princípio um meio de reduzir estoques. Ele escreve:

não se trata de um método de gestão de estoques, mas de um método de gestão do pessoal pelos estoques. Para Ohno o estoque tem o valor de um instrumento metodológico. Pode-se a partir daqui tentar um paralelo com Taylor e dizer que o estoque tem em Ohno a mesma função heurística da *one best way* de Taylor (*melhor das maneiras*). Em Taylor, como se recorda, partir dos mil modos de executar um mesmo trabalho para extrair deles a *one best way* é o eixo do ataque para racionalizar e intensificar o trabalho. Partir do estoque para revelar o pessoal em excesso e racionalizar a produção é o eixo de ataque descoberto por Ohno (C2, p. 23).

A direção por meio dos olhos procede da mesma idéia de eliminar rapidamente os desperdícios. Na Toyota o sistema denomina-se *andon* e é representado por lâmpadas instaladas acima de cada local de trabalho. A lâmpada acesa pode ser verde, alaranjada ou vermelha: verde, se não há problemas; alaran-

jada, se a atividade está superaquecida e surgem dificuldades; vermelha, se é preciso interromper a produção para resolver o problema. Coriat explica que o sistema permite um melhor controle dos operários pela direção. Mas ele omite o principal: o método serve para acelerar continuamente a velocidade da linha de produção, pois o objetivo não é fazer com que os locais de trabalho funcionem com a luz verde acesa, mas sim levá-los a oscilar entre o verde e o alaranjado; dessa maneira, a direção pode identificar os problemas e suprimi-los de modo a acelerar a cadência até a dificuldade subsequente.<sup>5</sup>

Existem duas técnicas para se obter o resultado de racionalizar a produção em um período de crescimento retardado: o *just-in-time* e a automação. É o que o próprio Ohno escreve em sua apresentação:

A idéia básica do sistema Toyota é a total eliminação dos desperdícios. Os dois pilares que sustentam essa idéia, e permitem concretizá-la, são: 1. a produção *just-in-time* e 2. a auto-ativação da produção (Ohno, p. 16 e C2, p. 18).

Por trás do *just-in-time* existe uma organização da produção que funciona ao contrário do fordismo. Sob este, uma empresa produz o máximo possível, acumulando estoques. Em seguida, vende seus produtos, aproveitando-se da extensão do mercado. Porém esse método revela-se ineficaz no caso de estagnação da demanda. O ohnismo permite que se produza apenas aquilo que se demanda. É o mesmo princípio do supermercado: ali o consumidor apanha nas gôndolas os produtos que lhe convêm, em seguida, a loja volta a suprir as gôndolas, e assim por diante. O mesmo método é aplicado à produção automobilística: o cliente compra um carro do tipo A; a revendedora encomenda um veículo do mesmo tipo à montadora que o produz; esta emprega as peças necessárias, que serão a seguir substituídas, fornecidas pelas indústrias de autopeças etc. Existe portanto um fluxo da ordem de fabricação que vai do início ao fim da cadeia. Trata-se de pensar pelo avesso – idéia que Coriat tomou para título de sua obra.

<sup>5</sup> Sobre essa explicação, ver Jo COTTENIER e Kris HERTOGEN. *Le temps travaille pour nous*. EPO, Bruxelas, 1991, pp. 94-95; e Mike PARKER e Jane SLAUGHTER. *Choosing sides: unions and the team concept*. Labor Notes, Detroit, 1988, pp. 16-17.

A autonomização ou auto-ativação é a capacidade de uma máquina de funcionar sozinha, autonomamente, e interromper-se automaticamente assim que surge um problema. A vantagem dessa técnica é dupla. Por um lado, ela permite um importante incremento da produtividade, fazendo com que cada trabalhador opere cada vez mais máquinas. Em outros termos, exige menos homens por máquina. Por outro lado, ela reduz o trabalho direto em comparação com o trabalho indireto, de preparação, fazendo com que um mínimo de máquinas permaneçam paradas e também que elas fiquem ociosas pelo menor tempo possível. Aqui intervém a intensificação do trabalho: primeiramente, o operário ocupa-se por mais tempo de suas tarefas, e com mais intensidade; em segundo lugar, agregam-se às suas tarefas de produção outras operações, de controle de qualidade, manutenção dos equipamentos, limpeza do local de trabalho; o operário realiza um trabalho já não apenas manual mas também mental. Então a gestão de tais aparelhos transforma-se da relação um homem-uma máquina para uma equipe-um sistema, sublinhando-se que é um conjunto de homens que assume a responsabilidade pelo funcionamento de um grupo de máquinas.

Existem outras inovações próprias do ohnismo, mas Coriat atribui-lhes uma importância menor. O que tem maior interesse é destacar que a nova organização do trabalho corresponde melhor ao nível de eficácia requerido pelo capitalismo atual. Já se apontara que o fordismo fracassava essencialmente em dois pontos: a satisfação de uma demanda diversificada e a falta de participação dos operários nas tarefas de gestão da produção. O ohnismo resolve os dois problemas. Por um lado, seu sistema de supermercado torna os métodos de produção sensíveis às flutuações do mercado. Por outro, sua organização do trabalho baseia-se em uma maior responsabilidade das equipes de trabalhadores na produção, em especial para fazer frente às flutuações da demanda e para gerir as máquinas sob seu controle.

O modo japonês de regulação

A organização do trabalho não pode por si só assegurar o desenvolvimento de um modelo eficaz. É preciso que a organização social se adapte à obtenção de um sistema de maior desempenho. Em outras palavras, o ohnismo permite que se

alcancem importantes ganhos de produtividade, mas caso esses ganhos não sejam partilhados o modelo corre o risco de travar, causando conturbações sociais ou uma desmotivação dos operários. Faz-se necessário um mecanismo que enseje a adesão dos trabalhadores, de tal maneira que, longe de ser o grão de areia que faz a máquina descarrilar, ele acrescente um *plus* à busca de ganhos de produtividade – criando o que Benjamin Coriat chama um círculo virtuoso.

É o que se observa ao estudar o Japão. A organização social apóia-se em três elementos: o sindicato de empresa, o emprego vitalício e a remuneração por antigüidade. O emprego vitalício vincula o operário a uma grande empresa. A remuneração por antigüidade o faz saber que ele pode subir na hierarquia. No final da carreira, um trabalhador ganha bem mais do que em sua juventude. O assalariado de uma grande empresa, trabalhando 27 anos no mesmo grupo, pode contar com uma remuneração em torno de 3,5 vezes maior que a de início da carreira.<sup>6</sup> Graças à qualificação fornecida pela empresa, ele pode galgar escalões e atingir postos cada vez mais compensadores. Os empregados se aposentam entre os 55 e os 60 anos de idade, abrindo espaço para os mais jovens, e caso não haja perspectivas nesse sentido as empresas nipônicas criam novas vagas para ajudarem seu pessoal a progredir. Por fim, o sindicato batiza esse sistema de “meritocrático”. Na Nissan, nenhum empregado pode ser promovido caso pese sobre ele um veto do sindicato. O sindicato da empresa número dois da indústria automobilística japonesa é igualmente um excelente caminho para galgar a hierarquia da firma.

Coriat explica que se forma então uma estrutura de envolvimento estimulado. O operário se envolve na produção, conforme a direção lhe sugere. Mas, em contrapartida, recebe uma formação que lhe permite subir na hierarquia. Forma-se aí um círculo virtuoso, pois a formação incrementa os ganhos de produtividade, que por sua vez podem ser investidos em um suplemento de formação. Coriat descreve o mecanismo:

Pode-se então representar as coisas do seguinte modo: Os investimentos em recursos humanos garantem um alto nível de polivalência e plurifuncionalidade dos assalariados, os quais possibili-

<sup>6</sup> Masahiko AOKI. *Économie japonaise – information, motivations et marchandages*. Economica, Paris, 1991, p. 64.

tam a eficácia das inovações organizacionais. Por sua vez, essas últimas ensejam tais ganhos suplementares de produtividade que permitem o reforço dos investimentos em recursos humanos. (...) Dessa forma o princípio virtuoso se reproduz incessantemente. Caso desejemos penetrar mais na identificação das molas que impulsionam essa cadeia virtuosa, há que se dizer que a remuneração por antigüidade e o mercado interno, que lhe servem de fundamentos, têm um papel fundamental e duplamente importante. Para a empresa: o mercado interno é a garantia da fixação a longo prazo do operário em seu espaço, e ao fazê-lo garante também que a própria empresa auferirá diretamente os benefícios de seus programas de formação. E para o assalariado: o mercado interno é a contrapartida do envolvimento geral que se exige dele, em termos de quantidade, mas também de qualidade, de tempo e, mais em geral, no que diz respeito à regulação do conjunto de fluxos que se espera dele. Em outras palavras: por um lado, o *kanban* e a auto-ativação são possíveis graças ao investimento maciço em recursos humanos, na medida em que valorizam sistematicamente as aptidões dos assalariados; e, por outro lado, a empresa pode investir pesadamente, sem risco, e distribuir as aptidões que embasam sua competitividade porque vigoram a remuneração por antigüidade e o mercado interno, ou seja, a fixação a longo prazo do assalariado na empresa (C2, pp. 98-99).

Em resumo, para Coriat o ohnismo libera os ganhos de produtividade indispensáveis ao crescimento de uma economia. Porém tais ganhos são partilhados entre os acionistas da empresa e os assalariados. Em troca de um maior engajamento em favor da empresa, o operário recebe vantagens. O emprego vitalício e a qualificação são as principais concessões da empresa a seus empregados. Ao mesmo tempo, essas vantagens se convertem a longo prazo em vantagens para a empresa. Primeiro, permite o desenvolvimento de um eficaz processo de geração de lucros. Depois, trazem em si mesmos futuros ganhos de produtividade, na medida em que a qualificação mais elevada servirá à empresa. Cria-se um círculo virtuoso, que eleva o Japão à condição de modelo para os demais países industrializados.

#### UM NOVO COMPROMISSO

A adaptabilidade do ohnismo

Será o ohnismo transferível? Essa é uma das grandes questões que Coriat se coloca. O ohnismo é uma mescla de elemen-

tos técnicos com características próprias do arquipélago nipônico que não se pode reproduzir fora dele. Na verdade, trata-se do mesmo problema vivido pelo taylorismo ao expandir-se pelo planeta. Coriat escreve:

Indubitavelmente, aqui a história nos permite reter algo. E esse algo é que os protocolos de análise dos tempos e dos movimentos ou a formidável inovação representada em sua época pela linha de montagem – para falarmos apenas de duas contribuições fundamentais da escola norte-americana –, embora nascidos e conformados para fazerem frente a uma situação altamente específica, terminaram dando a volta ao mundo para se imporem como normas da produção em série (C2, p. 164).

No mesmo sentido, caso se empreendesse o inventário daquilo que pode ser imitado, e em parte já o é na prática, haveria por certo que se incluir tudo que diz respeito à organização da produção: o “pensar pelo avesso”, o implemento da relação uma equipe-um sistema (também chamado *team-work\**), a reorganização dos locais de trabalho reduzindo espaços, a gestão do pessoal pelos estoques, o *andon* (...). Em princípio, não é nessa esfera que reside a dificuldade.

Ela se localiza no implemento de um modo de regulação que se transforme em um círculo virtuoso tão produtivo como aquele que foi posto em funcionamento no Japão. Ocorre que as condições de implementação podem variar de país para país. Invocando novamente a história, Coriat observa:

Atualmente já existem numerosos estudos a respeito, e eles mostram claramente: da República Federal da Alemanha ao Brasil, ou da Grã-Bretanha à Coreia, nos mais diversos e contrastantes espaços sociais, (...) os mesmos protocolos básicos que embasam a especificidade – e eficácia – do taylorismo e do fordismo foram implantados e impõem sua ordem nos locais de trabalho do mundo inteiro. É verdade – e essa observação é crucial – que os mesmos traços definidores da universalidade do trajeto taylorista colocam igualmente em evidência a diversidade e multiplicidade das vias nacionais percorridas. Desse ponto de vista, para mencionarmos dois extremos, o compromisso social à moda sueca ou a imposição do taylorismo na Itália de Mussolini constituem vias nacionais tão diferentes quanto se possa conceber (C2, pp. 164-165).

\* “Trabalho em equipe”, em inglês no original. (N.T.)

Toda a questão do modelo japonês reside portanto em saber em quais condições o ohnismo será transferido, com base em qual compromisso social ele poderá se desenvolver e se transformar em círculo virtuoso.

Um novo pacto social

O grande temor de Coriat e Lipietz é que, ao transplantarem os métodos japoneses, os patrões europeus – particularmente os franceses – não ofereçam contrapartidas a seus trabalhadores, tentando impor a nova organização do trabalho pela força. Lipietz é o mais explícito a respeito:

Se o patronato reconhece a importância da qualificação e da iniciativa dos operários, como poderá revertê-las em seu proveito? O que estará disposto a pagar em troca desse trabalho mais rico que os assalariados lhe ofertarão? A primeira resposta de numerosos patrões (em especial os franceses) que tratam de importar a miragem dos círculos japoneses de qualidade é... nada. “Nós enriquecemos o trabalho de vocês. Ele torna-se mais interessante. São vocês que devem agradecer!” Isso funciona algumas vezes, por alguns meses, por exemplo entre os homens, que se mostram temporariamente interessados. Raramente entre as mulheres: estas se ressentem psicologicamente do fato de que, quando a nova organização do trabalho multiplica sua atenção, sua inteligência, elas já não têm tempo de programar na cabeça a segunda jornada de trabalho, as compras, o cardápio doméstico, o cuidado das crianças. Pelo mesmo salário, elas preferem ainda o trabalho na linha ao trabalho nos módulos. E se verem confirmadas – ai delas! – na desprezada condição de trabalhadoras braçais. Pior ainda: as modalidades liberais de regulação da relação salarial, que privilegiam a flexibilidade, a precariedade do emprego, opõem uma barreira quase intransponível ao sentimento de engajamento do trabalhador com relação ao aperfeiçoamento da organização do trabalho e da qualidade dos produtos ou serviços de sua empresa. Os trabalhadores implicados deveriam sentir que seus interesses a longo prazo estão ligados aos interesses da empresa. Aqui, não se avança: são necessárias contrapartidas; é necessário um grande compromisso (L, p. 51).

Frente a esse temor, Lipietz e Coriat modelam diferentes possíveis cenários para o novo modelo de desenvolvimento. Existem inquietantes projetos de aplicação ainda mais truculenta dos métodos japoneses de organização. Em Lipietz, tais

soluções são descritas como liberal-produtivistas e simbolizadas por Ronald Reagan, Margaret Thatcher, pelas políticas do FMI e do Banco Mundial no Terceiro Mundo. Mais sutil, Coriat apresenta duas facetas dessa opção: uma, o modelo liberal e dual, correspondendo em linhas gerais ao liberal-produtivismo de Lipietz; a outra, o cenário liberal mitigado e assistencial, que difere do primeiro devido à ação distributivista do Estado para evitar os excessos da reestruturação, em particular na busca de reintegrar os excluídos pela modernização. Também Philippe Messine, em seu tempo, apresentara um quadro classificatório: as más soluções seriam o neotaylorismo e a receita californiana, que exigiam o engajamento do trabalhador sem passarem pelos sindicatos.<sup>7</sup>

E, tal como Messine – incapaz de esconder sua admiração pelo acordo social pactuado na fábrica Saturn, entre a General Motors e o sindicato da indústria automobilística norte-americana (UAW) –, nossos dois colegas apresentam como solução ideal um novo pacto salarial negociado entre os patrões e os sindicatos, onde os trabalhadores teriam uma verdadeira contrapartida, por exemplo no nível da garantia do emprego, da não extensão das subcontratações, da qualificação ou de rearrumações na jornada de trabalho. Coriat chama essa opção de democracia salarial. Como se pode passar da realidade japonesa para a noção da democracia econômica? O professor francês explica:

Para a empresa ocidental, o desafio, na verdade o único, consiste em conceber os tipos de contrapartidas e de salariado, as formas históricas de sua apresentação e as tradições culturais que os animam. Para um observador atento da empresa nipônica, isso significa (...) passar do engajamento compelido ao engajamento negociado. Garantir o balanceamento. Abrir e estender o contrato fazendo com que ele ganhe o espaço do trabalho produtivo e da decisão econômica (...). Último e, em verdade, magnífico paradoxo, que fará a lição japonesa, ao transferir-se para o espaço da velha Europa, traduzir-se finalmente em uma democracia maior (C2, pp. 173-174).

Porém essa solução abençoada pelos deuses, conjugando, nas palavras de Coriat, eficácia econômica e equidade (C2, p. 163),

<sup>7</sup> Philippe MESSINE. *Les saturniens – Quand les patrons réinventent la société*. La Découverte, Paris, 1987.

está longe de ter um sucesso garantido. O liberal-produtivismo dual e neotaylorista pode perfeitamente ganhar a contenda. Mesmo Coriat mostra-se às vezes bastante pessimista quanto ao futuro: “Por mais triste que possa ser a perspectiva desenhada por tal cenário (liberal e dual), qualquer um admitirá que ela, eventualmente sob formas atenuadas, não é o mais improvável dos futuros” (C1, p. 274). Também Lipietz propõe que se orientem as lutas operárias para impor aos patrões o novo pacto de democracia salarial, exatamente como, no período entre-guerras, o combate operário foi necessário para se atingir o grande compromisso fordista do gradual incremento do poder de compra. Lipietz pretende que “sem uma luta consciente e coletiva dos assalariados a maioria do patronato e das diretorias administrativas escolherá o neotaylorismo e a minoria modernista negociará individualmente, ou imporá, o engajamento dos trabalhadores implodindo os sindicatos” (L, p. 79). E, um pouco adiante:

Mas, em qualquer caso, o paradoxo do novo pacto é o mesmo: é necessário bater-se para impor ao sistema reformas que, se o farão funcionar melhor, ao final podem colocá-lo em questão; e é preciso bater-se a fim de arrancar dele contrapartidas para o engajamento no seu desempenho (L, p. 81).

#### A DEMOCRACIA SALARIAL: UMA CRÍTICA

Coriat e Lipietz possuem, como o leitor terá notado, uma argumentação profunda e uma teoria densa, às vezes até generalizadora. Não é fácil desmontá-las em dois tempos. Assim, é preferível retomar suas teses essenciais sob a forma de proposições e passar então às reflexões críticas. Quais são as teses fundamentais que cimentam a análise dessa seção pós-marxista da escola da regulação?

Uma saída para a crise

*Proposta 1:* Todas as economias, vale dizer todos os países, podem teoricamente atingir algum círculo virtuoso, que é eficiente em um dado período histórico do capitalismo. Tal círculo virtuoso baseia-se em uma cadeia do seguinte tipo: uma organização do trabalho permite a obtenção de lucros elevados, de ganhos de produtividade; os ganhos são partilhados; dessa

forma, aumenta a produção; esta desemboca em benefícios ainda mais elevados, e assim por diante. Alcançar o círculo virtuoso permitiria ao país sair da crise. Portanto, a questão para o país é determinar quais são os modelos eficientes em um dado momento e imitá-los levando em conta as particularidades próprias de sua cultura.

Eis a base realmente científica da análise de Coriat e Lipietz, a mais fundamentada, apoiando-se em observações empíricas, em uma argumentação lógica e em um repositório dos comportamentos dos capitalistas. Entretanto, ela coloca dois tipos de dificuldade. Primeiro: todas as economias poderiam alcançar esse círculo virtuoso? E segundo: alcançá-lo assegura uma saída para a crise? Examinemos os problemas um a um.

*Podem todas as economias decolar?*

Será possível a todo mundo engrenar um mecanismo que assegure a prosperidade? Evidentemente, o exemplo que Lipietz e Coriat têm em mente é a grande prosperidade de 1945-1973, aquilo que eles chamam a idade de ouro do fordismo. Já o arquétipo é capenga. Para começar, a grande maioria dos países do Terceiro Mundo estava excluída dessa pujança. Ademais, não é evidente que todas as nações industrializadas tenham aproveitado da mesma maneira o *boom* econômico. Mesmo nesse jogo houve países que ganharam importância, enquanto outros perderam – como no caso da Grã-Bretanha.

Raciocinemos um pouco no abstrato e imaginemos que todas as economias conseguiram pôr o círculo virtuoso para girar. Permanecemos ainda em um sistema capitalista, pois é ele que permite a realização da prosperidade. O que significa isso para cada Estado? Em cada país os capitalistas, ao adotarem a nova organização do trabalho, auferem lucros substanciais. E redistribuem parte deles entre seus trabalhadores. Em contrapartida, estes aceitam o sistema, ainda que ele seja psicologicamente um tanto indigesto. Melhor ainda, a partilha dos ganhos de produtividade impulsiona o funcionamento do círculo virtuoso. No fordismo, os altos salários permitem o aumento da demanda exigida pela produção em massa. No “pós-fordismo”, a qualificação incrementa a produtividade potencial dos operários. Porém, isso oferece a cada capitalista a possibilidade de incrementar suas vendas e, portanto, seus lucros. Cada

patrão tentará ganhar o máximo, empenhando-se em uma fenomenal concorrência com seus vizinhos, para arrebatando fatias do mercado. Em tais condições, haverá capitalistas que hão de vencer, outros perderão. Haverá círculos mais virtuosos e outros que se revelarão insuficientes, tornando-se, na realidade, viciosos.

Pode-se tomar o exemplo das exportações. Coriat e Lipietz podem enfatizar o potencial exportador das nações prósperas. Efetivamente, os países que vendem muitas mercadorias para fora mostram um desempenho econômico melhor que o de seus concorrentes. Demonstram que seus produtos dispõem de vantagens, no custo ou na qualidade. Atualmente, esse é certamente o caso da Alemanha e do Japão. Mas caso todas as nações alcancem esse estágio, os dois países já não terão vantagens. Não haverá mais razão para que eles exportem. Assim, boa parte dos empregos ligados a essas exportações deverão ser suprimidos e os círculos virtuosos implementados por tais países se transformarão rapidamente em obstáculos ao desenvolvimento. Nem todas as economias podem ser exportadoras. Se algumas exportam, é porque outras importam. Da mesma sorte, se alguns países se beneficiam de um círculo virtuoso, é porque outros conhecem profundas dificuldades econômicas. Se o Japão e a Alemanha ganham, hoje, é porque encontraram nos Estados Unidos e nas outras nações européias mercados que podem conquistar.

Lipietz assume nesse plano uma concepção bem mais nuancada. Ele se dá conta de que se todos os países forem competitivos nenhum ganhará novas fatias do mercado, cada um estará restrito ao crescimento dentro de seu próprio mercado interno, o que fatalmente colocará em termos mais problemáticos a partilha dos ganhos de produtividade e a elevada taxa de lucro dos capitalistas mais poderosos. Em um artigo assinado também por Danièle Leborgne,<sup>8</sup> Lipietz escreve que certos países evoluirão para o neofordismo (o liberal-productivismo) e outros para o pós-fordismo (a transformação negociada da organização). Estes últimos vão se transformar no novo centro do mundo, ao passo que os primeiros serão rechaçados para a periferia:

<sup>8</sup> Danièle LEBORGNE e Alain LIPJETZ. *L'après-fordisme – idées fausses et questions ouvertes*. Espaces et sociétés. *Problèmes Économiques*, 29 de janeiro de 1992.

As economias do centro serão aquelas que adotarem um compromisso kalmariano<sup>9</sup> na maior parte de seu aparato produtivo, com a possibilidade de um dualismo interno (kalmarismo/neotaylorismo), por exemplo, de acordo com o sexo. Elas se consagrarão à produção superqualificada de alta tecnologia. A periferia será composta de economias organizadas segundo o paradigma neotaylorista, dedicadas às atividades rotineiras e intensivas em trabalho. Nessa nova hierarquia da indústria mundial, algumas antigas economias centrais podem se tornar periféricas, inclusive a Grã-Bretanha, a França, assim como os Estados Unidos. Inversamente, o Japão e a Alemanha consolidarão seus postos no centro, em companhia de algumas economias centrais, como a Suécia, e de algumas antigas economias periféricas que os alcançarão, como a Coreia, renovando a trajetória da Finlândia. Uma parte da Europa Oriental poderá ser incorporada nesse processo, ao passo que o restante será integrado à periferia disputada entre a Alemanha e o Japão. Quanto ao Terceiro Mundo, uma parte será marginalizada e outra se integrará de forma neotaylorista como zona de subcontratação, gravitando em torno dos pólos mais avançados de crescimento.<sup>10</sup>

A escolha entre ser país pós-fordista ou neofordista não depende unicamente de um ato de vontade, mas de estrangimentos econômicos. Uma nação que enverede pelo neofordismo terá todas as chances de continuar nesse caminho:

Admitamos que a implicação negociada (base do pós-fordismo) seja mais produtiva que o neotaylorismo. Resulta do primeiro estrangimento que, quando uma grande parte do excedente deve ser destinada ao pagamento da dívida, sobra menos espaço para se negociar a implicação, pois o salário deve ser o mais baixo possível. A existência de um estrangimento da dívida conduz portanto ao neotaylorismo. (...) Isso não significa que os dados estejam lançados, outras contrapartidas podem ser propostas aos trabalhadores (contratos de estabilidade no trabalho, por exemplo). Nem por isso é menos verdade que os Estados Unidos, a Grã-Bretanha, a Fran-

<sup>9</sup> Lipietz refere-se aqui à experiência de Kalmar, na Suécia. Trata-se de uma unidade montadora da Volvo onde a linha de montagem fordista foi substituída pelo trabalho artesanal em equipes, para remotivar os operários. Porém, por enquanto a experiência está patinando. O absentismo (20%) é especialmente elevado, na Suécia e nessa fábrica em particular. E a produtividade é muito reduzida.

<sup>10</sup> Danièle LEBORGNE e Alain LIPIETZ, *op. cit.*, pp 21-22.

ça, o Brasil ou a Europa Oriental terão grandes dificuldades para evoluir rumo ao paradigma kalmariano.<sup>11</sup>

Haverá uma especialização internacional.

A experiência dos anos 70 e 80 mostra ser duvidoso que o neofordismo ou o pós-fordismo possam eliminar por completo um ao outro. Portanto, a grande questão em aberto é a combinação entre os dois modelos em um mesmo espaço de câmbio livre, como a Comunidade Européia (e seus satélites do Leste). Pode-se supor que, nos ramos intensivos em trabalho, o neotaylorismo poderia dominar o engajamento negociado em um nível de trabalho suficientemente baixo. Então, pela transposição do teorema de Ricardo sobre as vantagens comparativas, tais países ou regiões tenderão a se especializar nos ramos para os quais são comparativamente mais bem dotados, seja em flexibilidade (e em baixos salários), seja em engajamento negociado.<sup>12</sup>

Lipietz reformula sua alternativa da seguinte maneira: o engajamento negociado é necessário. Se o país está em uma posição de força, isso lhe permitirá vencer a competição internacional. Se está em dificuldades, como a França, deve poder fazer suas opções sem um forte estrangimento externo. É preciso uma nova ordem internacional não agressiva:

Não há nenhuma razão para que os grandes compromissos sejam os mesmos em cada país; o compromisso que proponho não é sequer o único compromisso progressista possível, e muitos países manterão o modelo liberal-produtivista. O que devemos encontrar, portanto, é um acordo diplomático internacional, uma nova ordem econômica internacional, capacitada a garantir, aos países que o desejem, o melhor compromisso interno dadas a situação e as preferências de seu povo. Em suma, uma ordem econômica não coatora... ainda que, em determinados casos, possa coagir certos países a não serem agressivos! (L, p. 119).

Isso seria possível porque existem no norte poderosos interesses dispostos a se absterem da pilhagem do Terceiro Mundo: "Existem poderosos interesses no norte que se batem pela renúncia à pilhagem do Terceiro Mundo em condições de excessiva superexploração!" (L, p. 131). Parece um sonho. De que

<sup>11</sup> Danièle LEBORGNE e Alain LIPIETZ, *op. cit.*, p. 20.

<sup>12</sup> Idem, p. 21.

interesses se fala? Onde estariam esses capitalistas quando o Ocidente atacou o Iraque? O que fizeram para impedir o massacre de milhares de árabes no Golfo?

De qualquer maneira, as observações de Lipietz deixam claro que, espontaneamente, o capitalismo não assegurará o desenvolvimento de círculos virtuosos em cada nação. Deixado a esmo, ele engendrará necessariamente diferenciações: haverá os países que ganham – assim como há os capitalistas que vencem na vida – e aqueles que perdem; haverá os círculos virtuosos e os viciosos, os Estados que exportam e aqueles que importam.

Chegamos assim ao segundo ponto crucial de Lipietz: é necessário um controle que de um lado contenha os excessos e de outro permita a aplicação de uma estratégia nacional original e progressista. Chega-se assim à mistificação reformista de que o capitalismo pode ser democrático e não agressivo. Porém tal proposta, que inunda a literatura social-democrática, opõe-se à realidade capitalista.

Um patrão é animado por dois princípios. O primeiro é elevar a exploração de seus trabalhadores. Exploração não é sinônimo de baixos salários. É a diferença entre o que o operário custa (seu salário) e o que ele traz (sua produtividade). Quanto maior for a diferença, maior a possibilidade de auferir um lucro elevado (para transformar tal possibilidade em realidade é preciso ainda que a mercadoria seja vendida, e vendida a bom preço). A busca do lucro máximo, comum a todos os capitalistas (salvo exceções marginais), estimula os empregadores a elevar sem descanso a exploração dos trabalhadores. Essa sede de lucro impede que o capitalismo venha a ser algum dia democrático. Os interesses dos trabalhadores são diametralmente opostos aos dos patrões. Quando são estes que dão as cartas – e é o que ocorre no capitalismo – isso significa que é o interesse de uma minoria, a burguesia, que prevalece sobre a maioria dos trabalhadores. É o oposto da democracia.

O segundo objetivo de todo capitalista é vencer a competição. A competição entre as empresas é o grande aguilhão que leva cada patrão a aplicar em seu negócio os métodos mais eficazes. Assim, cada empregador tem o maior interesse em eliminar seus vizinhos, antes que estes o esmaguem. É a guerra por fatias do mercado. Sejam mais concretos e tomemos o exemplo da indústria automobilística. Qual é a meta perseguida por

todas as montadoras? O que elas anunciam de público? A General Motors anunciou a intenção de recuperar a parcela do mercado norte-americano que fora sua nos anos 70; em 1979 ela detinha 47% e hoje mal ultrapassa 35%. A gigante multinacional deverá tomar nos próximos anos 12% do mercado dos Estados Unidos. A Toyota lançou o objetivo "Global 10", ou seja, a obtenção de uma parcela de 10% do mercado de todo o mundo.<sup>15</sup> Ao fim dos anos 80 essa fatia girava em torno de 8,5%. Ela precisa, portanto, abocanhar 1,5% dos mercados mundiais. A Volkswagen deseja totalizar 4 milhões de veículos produzidos anualmente em todas as suas fábricas e de todas as suas marcas (VW, Audi, Seat e Skoda), tornando-se a terceira maior montadora mundial. Atualmente ela produz 3,13 milhões de veículos (sem contar os cerca de 200 mil automóveis Skoda) e luta para conservar seu quarto lugar no mundo, ameaçado pela Nissan, a número dois do Japão. A Peugeot quer chegar a primeira produtora da Europa, quando em 1991 não passava do quarto lugar, com uma fatia do mercado de perto de 12%, contra 16,5% da Volkswagen. Retomar a liderança europeia é uma perspectiva que interessa à Fiat, atualmente ainda em segundo lugar, porém, com uma parcela de 12,8% do mercado. Em resumo, está claro que nem todos esses belos projetos poderão se realizar. Nos Estados Unidos, a General Motors não poderá retomar seu antigo desempenho sem levar a Ford e a Chrysler a grandes dificuldades, quem sabe à falência. Na Europa, é impossível haver três líderes ao mesmo tempo. Sem falar das montadoras japonesas – a Toyota é apenas um exemplo –, ávidas de ascensão na hierarquia mundial. Assim, cada empresa trata de realizar seus objetivos contra os concorrentes, às expensas destes. Isso só pode incitá-las a ser mais agressivas. O capitalismo apóia-se fundamentalmente sobre essa violência: os mais fortes conquistam fatias do mercado, os demais são ameaçados pela falência. A mesma lógica pode perfeitamente ser

<sup>15</sup> A Toyota abandonou oficialmente esse objetivo, justamente porque ele manifestava em demasia a agressividade das montadoras nipônicas e com isso amedrontava os norte-americanos e europeus. No momento em que se pretende proteger dos japoneses as indústrias estadunidenses e européias, os responsáveis pela Toyota consideraram inoportuno jogar ainda mais lenha na fogueira. Porém, não devemos nos enganar. Mesmo que já não seja proclamado publicamente, o objetivo permanece.

transposta para o nível das nações: o Japão e a Alemanha desejam uma parte maior da prosperidade mundial em detrimento dos outros países. Seria utópico acreditar que todas essas nações capitalistas aceitariam um pacto que as impedisse de dominar os outros, pois a busca da hegemonia é um dos princípios motores do sistema.

Voltemos ao nosso problema: poderiam todas as economias alcançar o círculo virtuoso que as impulsionaria rumo ao crescimento? É claro que não é essa a nossa opinião. O capitalismo premia os competidores mais agressivos, os vencedores. E se eles ganham, é às custas dos demais. O círculo virtuoso de uns acarreta o círculo vicioso dos outros. Nessas condições, fazer apelos em favor de um processo de criação e partilha dos ganhos de produtividade conduz à pregação de um capitalismo mais agressivo, mais violento, mais adaptado ao mercado. O discurso sobre a democracia ou sobre a defesa dos pobres aparece, quando muito, como utópico, ou, pior, como uma mistificação para disfarçar o resto, ou seja, a nova organização do trabalho que torna as empresas mais eficazes em relação aos seus rivais.

#### *Vê-se a luz no fim do túnel?*

O segundo problema consiste em saber se o engajamento no círculo virtuoso garante que as nações saiam da crise econômica. No tocante ao que dissemos acima, pode-se certamente afirmar: ele permite que os países capazes de chegar a um tal estágio vençam os mais débeis e, em outras palavras, se saiam melhor. No entanto, isso tem ao mesmo tempo um efeito perverso, mesmo para aqueles capitalistas e aquelas nações que estão ganhando a batalha concorrencial.

Se retomamos as metas das fábricas, podemos ver aonde elas conduzem concretamente. Caso cada uma deseje engrossar sua fatia do mercado, ela investe nisso e cria as condições para produzir o número de veículos estabelecido em seu objetivo. Resultado: como nem todo mundo pode realizar materialmente seu plano, gera-se capacidade ociosa. Em janeiro de 1990, Harold Poling estimava que esta correspondia a 8,5 milhões de veículos, sobre um total de perto de 50 milhões efetivamente produzidos no mundo. Para fazer com que seu equipamento renda, pois manter capacidade ociosa custa di-

nheiro, cada empresa se empenha em uma guerra de preços. Assim, os lucros das empresas sofrem uma erosão. Os ganhos de produtividade não aparecem tão claramente e o círculo vicioso começa a emperrar, mesmo para os mais eficazes. Temos dois tipos de resultados. As empresas menos sólidas mergulham em sérias dificuldades. Demitem. É o caso da Chrysler dos Estados Unidos, não muito longe da falência. Ou da General Motors, que tem capacidade instalada para produzir 7 milhões de veículos na América do Norte mas não vende mais que 5 milhões e portanto decide suprimir 74 mil empregos. O corte de postos de trabalho diminui globalmente o poder de compra da população e acentua, desse ponto de vista, a recessão. A segunda consequência diz respeito às empresas que se saem melhor. É o caso, por exemplo, das montadoras japonesas. Também elas sofrem a erosão de seus lucros. Atualmente, todas as empresas automobilísticas nipônicas assistem a considerável redução de seus ganhos. Em consequência, investem menos. Em segundo lugar, elas são vítimas da redução do poder de venda produzido pelas demissões nas demais. O fato de poderem desencadear um círculo virtuoso não as livra da submissão às leis do capitalismo.

Existe uma segunda razão para acreditar que o engajamento em uma nova organização do trabalho não resolverá a crise. São as circunstâncias em que essa nova organização está se impondo. Primeiro, o ohnismo é um método adaptado ao capitalismo que cresce com lentidão. Aliás, Benjamin Coriat o enfatiza. A pergunta básica de Taiichi Ohno é: "O que fazer para elevar a produtividade quando a quantidade não aumenta?" (Ohno, p. 27 e C2, p. 20). Sem querer ser enfadonho, crescimento lento é um outro nome para designar a crise estrutural. Aplicar o sistema Toyota não é sair da crise, mas alcançar um nível mais elevado de eficácia enquanto o resto do mundo entra em recessão. Outro ponto realçado por Benjamin Coriat: a empresa que adota a nova organização baseia-se em unidades industriais mínimas, ou seja, com reduzido emprego de pessoal. Colocam-se então os seguintes problemas: o ohnismo é um método para aumentar produtividade em condições de não crescimento da quantidade; a consequência é a redução de pessoal. Coriat é muito claro a respeito. Ele cita Ohno, que afirma isso explicitamente:

Na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da redução de pessoal e da redução dos custos. A redução de pessoal é, com efeito, considerada um meio de realizar a redução de custos – a qual é nitidamente condição essencial para o crescimento de um negócio (Ohno, p. 65 e C2, p. 22).

Ele poderia ter apresentado a conseqüência do que afirma Ohno:

Não existe na Toyota qualquer proposta de avanço que não esteja direta ou indiretamente ligada à redução de custos. Em outras palavras, o critério número um de toda decisão reside nas possibilidades que ela abre para reduzir custos (Ohno, p. 65).

Isso tem uma conseqüência fundamental para a crise econômica. Se a mão-de-obra empregada na nova organização é diminuta, isso quer dizer que haverá muitos excluídos, como aliás se constata no sistema japonês. O que significa redução do poder de compra ou, eventualmente, sua estabilização em um nível dado. Mas, de qualquer maneira, não permite que os trabalhadores comprem os excedentes de veículos produzidos a cada ano. O problema é duplo: o que fazer com os desempregados demitidos pelo novo sistema que funciona com menos pessoal? E quem há de comprar os produtos suplementares fornecidos pelas empresas que, na luta para abocanhar parcelas do mercado, elevam sua capacidade produtiva? Sobre a primeira questão, o correspondente em Washington do jornal financeiro belga *Echo* revela as grandes dificuldades que aguardam a economia norte-americana quando ela se adapta às novas normas do capitalismo:

Desde o início da recessão, cerca de 2 milhões de empregos desapareceram – menos que após a segunda reestruturação, nos anos 80, em que as *Fortune 500*<sup>14</sup> eliminaram 3,5 milhões de postos de trabalho, um em cada quatro. Mas naquela época os serviços, em pleno florescimento, absorveram grande parte dos trabalhadores. E as pequenas empresas foram as principais criadoras de empregos. Hoje, os serviços demitem tal como a indústria. As microempresas desaparecem aceleradamente devido à recessão. (...) A *American Management Association* estima que a maior parte dos empregos suprimidos desapareceram para sempre. A pergunta muito simples que se coloca é: O que se fará de todos esses sem-trabalho? Como o orçamento poderá fazer frente a um enorme

aumento dos seguros-desemprego? E o que será dos beneficiários quando suas indenizações se esgotarem, após 32 ou no máximo 48 semanas, conforme o estado, e eles se somarem aos atuais 1,1 milhão de desempregados sem recursos e sem esperança de encontrar trabalho?<sup>15</sup>

Coriat e Lipietz podem perfeitamente dizer que se trata da situação dos Estados Unidos, um país que ainda tenta implementar o célebre círculo virtuoso para sair da crise econômica. Seria preciso olhar em outra direção, para o Japão e a Alemanha. Pois bem, examinemos o Japão. O desemprego efetivamente é diminuto: 2,1% da população ativa. Mas uma das condições para isso é que ele conquistou mercados externos. Seus excedentes comerciais são extremamente elevados: o exemplo da indústria automobilística é sintomático. Durante toda a década de 70, o essencial do crescimento escoou para as exportações: entre 1973 e 1980, o mercado doméstico permaneceu na casa dos 5 milhões de veículos, enquanto a produção saltou de 7 milhões para 11 milhões de unidades. Hoje, mais da metade da produção é exportada. Isso significa que pelo menos a metade dos empregos na indústria automobilística depende de suas vendas no mercado externo. Em outros termos, os trabalhadores ali empregados seriam desempregados em potencial, caso os países aos quais os japoneses vendem, alcançassem o nível de competitividade das empresas nipônicas. Será uma tal situação sustentável a longo prazo? Duvidamos. Os concorrentes, Estados Unidos e Europa, obrigam as montadoras japonesas a pelo menos se instalarem em seus territórios, para criar empregos locais, ou seja, concorrendo com o trabalhador nipônico que produz para exportação. Ademais, a recessão na América do Norte e na Europa afeta também as exportações japonesas. As vendas do Japão para os Estados Unidos praticamente estagnaram em 1991. A Toyota, a Nissan e a Honda tiveram de se concentrar na Europa para dar seqüência à sua estratégia de crescimento. Mas também o mercado europeu vai se saturando. Não existe escapatória: adotar a nova organização do trabalho não é uma saída para a crise econômica.

O que está em discussão é a concepção que temos de crise econômica. Para Coriat e Lipietz, a crise é fundamentalmente um problema da adaptação do país às novas condições do

<sup>14</sup> As quinhentas maiores empresas norte-americanas, apresentadas pela revista *Fortune*.

<sup>15</sup> *L'Echo*, 28-30 de dezembro de 1991, p. 2.

capitalismo, ou, em outras palavras, de mudar a organização do trabalho. Se a solução é essa, e se todos saem ganhando, então não é fácil explicar por que os Estados Unidos têm tamanha dificuldade em impor a nova organização. Lipietz chega a dizer: "É preciso lutar para impor ao sistema as reformas que o farão funcionar melhor" (L, p. 81). É de se supor que haveria forças conservadoras impenitentes (quem? os eternos burocratas?) bloqueando qualquer evolução da sociedade. E os autores em pauta classificam nessa categoria sem fronteiras todos aqueles que não adotam sua perspectiva de progresso. Isso nada tem de científico.

De nossa parte, definiremos a crise como um elemento inerente ao sistema capitalista, pois se embasa no próprio coração do funcionamento deste – no plano da propriedade dos meios de produção. Os capitalistas objetivam acumular sempre mais. Os lucros assim realizados lhes permitirão investir, entre outras coisas, em equipamentos de desempenho superior. E a conquista de fatias do mercado e, portanto, de lucros futuros depende de tais investimentos. Porém, como o capitalismo é regido pela propriedade individual dos meios de produção, os investimentos se efetivam anarquicamente; cada patrão trata de tomar fatias do mercado de seus concorrentes e não hesita em investir nesse sentido. Resulta daí uma forte capacidade ociosa, já que a produção excede os limites que o consumo consegue absorver. Estoura uma guerra de preços, com redução dos lucros. As empresas menos sólidas demitem, ou até abrem falência, ou ainda são engolidas pelas mais fortes, que racionalizam a produção. O Estado deve então intervir para relançar os investimentos, ou os bancos oferecem créditos suplementares que permitam o desemperramento da máquina econômica. Mas essas soluções possuem seus limites: o dinheiro estatal disponível para investimentos públicos não é infinito; a confiança dos banqueiros no pagamento de seus empréstimos reflui rapidamente quando o montante das dívidas se eleva. Então a crise econômica se prolonga. Ou desemboca em uma crise estrutural.

Pode-se ver nessa explicação algumas diferenças essenciais com relação às propostas pela escola da regulação. A crise é inerente ao sistema capitalista, ao passo que para Coriat e Lipietz é inerente ao modelo de desenvolvimento. Além disso,

ela evidencia a anarquia do sistema capitalista e, por isso mesmo, seus limites como modo de produção capaz de elevar o bem-estar da sociedade. Para a escola da regulação, a crise indica a necessidade de adotar uma nova organização do trabalho, um novo grande compromisso, um novo pacto salarial apto a impulsionar a economia de volta à idade de ouro. Em terceiro lugar, essa corrente enxerga a saída da crise fundamentalmente dentro do capitalismo. O sistema teria as condições de superá-la. Em nosso ponto de vista, trata-se de uma concepção muito difícil de engolir. É certo que não se deve tentar prever a saída da crise atual. Porém existem duas grandes possibilidades. É possível que essa crise assinala de fato que o capitalismo está historicamente superado e deve ser substituído, não por uma nova organização do trabalho que mantenha as atuais estruturas de poder, mas por um novo modo de produção baseado na propriedade coletiva. E é possível que o capitalismo escape, na sua maioria, mais uma vez. Porém nesse caso pode-se prever desde já que uma nova crise há de explodir, e a questão da necessária superação do sistema pelo socialismo voltará à baila.

*O "pós-fordismo" não é saída para a crise*

O que poderíamos concluir dessa longa discussão?

1. É impossível que todas as nações alcancem os círculos virtuosos descritos por Coriat e Lipietz, pois o capitalismo é uma economia de competição feroz, onde aquilo que uns ganham os outros perdem.

2. Empenhar-se na nova organização do trabalho não é saída para a crise, nem para o mundo, nem para determinados países em particular. O ohnismo é justamente um sistema adaptado a uma economia mundial em recessão. E os países que se dão melhor são vítimas do clima geral de morosidade econômica.

3. As performances da Alemanha e do Japão evidenciam, em boa parte, a conquista de mercados externos. É impossível que todos os países alcancem idêntico resultado, já que a balança comercial mundial necessariamente soma zero. Isso limita bastante o papel nipônico ou germânico de modelo para sair da crise.

4. A crise econômica é, antes de mais nada, uma crise de superprodução, proveniente das metas de conquista de mercados definidas pelas empresas individualmente. Ela não é em primeira instância uma crise de adaptação a um novo modelo de desenvolvimento.

O interesse dos trabalhadores

*Proposta 2:* Os operários têm interesse em elevar os ganhos de produtividade. Têm interesse, portanto, em que a nova organização do trabalho se implante, assim como no advento de um novo modelo de desenvolvimento. A luta entre operários e patrões deve ser substituída pela luta entre modernistas e conservadores.

Reencontra-se essa tese na insistência em perseguir acima de tudo os ganhos de produtividade. Sem ganhos de produtividade não haveria estratégia possível. Lipietz enfatiza nesse sentido:

A crise iniciada em fins dos anos 60 não é, fundamentalmente, uma crise de superprodução. Pelo contrário, é uma crise de sublucratividade: já não há ganhos de produtividade suficientes para os cada vez mais elevados custos de capital *per capita* (L, p. 106).

Em outra passagem, ele escreve:

Em 1982, a parte do lucro líquido das empresas, corroído por encargos salariais, impostos, encargos financeiros e pelo custo das amortizações, estava próxima de zero. Já não havia grãos para bicar, para usar os termos de André Bergeron – o que não quer dizer que não houvesse alternativa exceto capitular frente ao liberal-productivismo (L, p. 86).

O que se impunha seria reencontrar uma organização do trabalho apta a restaurar os ganhos de produtividade. Portanto, todos, inclusive os operários, teriam interesse nela.

Aqui se apresentam dois temas que merecem exame: primeiro, quem tem realmente interesse no implemento de uma nova organização do trabalho? E depois, o que significa concretamente essa nova organização do trabalho para os operários? As duas questões devem nos esclarecer quanto à afirmação – feita pelos dois eminentes representantes da escola da regulação – de que os operários têm interesse em elevar os ganhos de produtividade.

*Qual o impulsor da mudança na organização da produção?*

Não há dúvida alguma de que os capitalistas são os maiores beneficiários da introdução de novos métodos de trabalho. Lipietz indica que a crise é um problema de rentabilidade. Nós não concordamos, mas na explicação apresentada pelos economistas franceses isso revela que as dificuldades econômicas apresentadas pela mudança de sistema se colocam acima de tudo para o patronato: trata-se de restaurar a lucratividade das empresas; decorre daí a necessidade de adotar a nova organização do trabalho. Toda a análise se assenta sobre esse ponto de vista, e não seremos nós que o contestaremos. Pelo contrário.

A partir daí, verifica-se um curioso deslocamento na explicação e na justificação do novo modelo de desenvolvimento. Os patrões são os primeiros a precisar dele, para recuperar sua taxa de lucro anterior. Mas, pouco a pouco, percebe-se que quem levaria a melhor no novo sistema não seriam eles e sim os trabalhadores e os sindicatos. De passagem registra-se que, para o fordismo, foram as reivindicações salariais dos sindicatos que permitiram a expansão da demanda e possibilitaram a produção de massa. Também no novo sistema deveriam ocorrer lutas operárias pelo acesso à qualificação, à formação, às melhores garantias de seu engajamento em uma organização do trabalho que se apóia justamente na participação. Temos portanto uma análise no mínimo estranha, onde os maiores interessados em um sistema (afora alguns iluminados, como Henry Ford em sua época) não são os maiores defensores de sua aplicação. É como se disséssemos ao capitalista que na sala ao lado há um pote de ouro e ele se obstinasse em permanecer parado, sem que soubéssemos por quê. Seria preciso uma luta operária para decidir levá-lo a se mover e embolsar a fortuna. Não é necessário frisar o quanto a representação tem de absurda.

A realidade é bem diferente. Os patrões, que já não auferem lucros (ou, mais exatamente, não auferem lucros suficientes) sabem que precisam se reestruturar. Na indústria automobilística, nenhum capitalista fala mais em fordismo. De Detroit a Paris, de Dagenham a Toyota City, por toda parte as palavras da moda são *just-in-time*, flexibilidade, *team-work*, círculos de qualidade, *kaizen*, ou seja, o constante incremento da eficácia, o gerenciamento participativo. Se todos esses capitalistas se recusam a aplicar rigorosamente os preceitos de mestre Coriat

e mestre Lipietz em matéria de investimento em recursos humanos, isso não significa que eles estejam cometendo um erro estratégico ou não possuam consciência da importância de mudar a organização do trabalho ou de obter um novo grande compromisso que estabilizaria os conflitos sociais. Os patrões simplesmente deliberam aquilo que podem conceder aos trabalhadores em função de dois condicionamentos: por um lado, o mínimo necessário para que os operários se sintam mobilizados, responsáveis e dispostos a aceitar a flexibilidade; por outro lado, os investimentos indispensáveis à modernização da unidade produtiva e da produção, dada uma determinada situação de concorrência.

A argumentação de Lipietz e Coriat desmorona quando se observa serem os patrões, efetivamente, os introdutores da nova organização do trabalho. Em um estudo sobre a implementação do novo sistema na indústria automobilística norte-americana, os autores, membros de um grupo sindical de esquerda, constatam:

O *team concept* (Nota do autor: "conceito de equipe", que é a forma assumida pelo sistema ao introduzir-se nos Estados Unidos) pretende oferecer aos trabalhadores dignidade, segurança e controle sobre seu trabalho. Então, por que os próprios trabalhadores não reivindicam agressivamente o *team concept*? Na maior parte dos exemplos em que se implantou o *team concept*, foi por iniciativa da gerência e enfrentando a oposição da força-de-trabalho. Na verdade, em sucessivos exemplos, a direção fez ameaças abertas de transferir o trabalho ou mesmo de fechar a fábrica, visando convencer os trabalhadores a aceitar as equipes.<sup>16</sup>

Assim, a General Motors nomeou um novo diretor para sua unidade industrial de Van Nuys, Califórnia (perto da NUMMI, a *joint venture* entre a Toyota e a GM). No início, ele advogava a cooperação entre operários e empresa. Havia o perigo de que a fábrica fechasse as portas. O sindicato lançara uma campanha para impedir o fechamento. O novo diretor, Schaefer, conquistou a confiança de alguns dirigentes sindicais ao afirmar que a fábrica permaneceria aberta caso os operários adotassem uma atitude positiva. Porém, ao fim de certo tempo, ele mudou de tática e passou a ser mais preciso:

<sup>16</sup> Mike PARKER e Jane SLAUGHTER, op. cit., p. 5.

Com o apoio de seus aliados no sindicato local, passou a difundir folhetos advertindo os trabalhadores de que a fábrica realmente corria risco de ser fechada e a única chance para eles salvarem seus empregos seria adotarem um sistema organizacional de estilo japonês, o *team concept*. Ainda que o sistema pretensamente se baseasse na colaboração trabalhadores-gerência, Schaefer enfatizava que a fábrica seria fechada caso os trabalhadores se recusassem a cooperar.<sup>17</sup>

Foi a mesma técnica que a direção da General Motors empregou na filial de Anvers\* para impor a jornada de trabalho de dez horas diárias e a colaboração de classe: ameaçou demitir os 3 mil operários da unidade 1. Havia ali duas fábricas: a 1, funcionando com 3 mil homens; e a 2, ocupando 6 mil trabalhadores. Ao fechar a fábrica 1, colocava-se o problema da reclassificação do pessoal que trabalhava ali. A direção organizou a seguinte chantagem: ou os 3 mil iriam para a rua ou o trabalho seria em três equipes com uma delas noturna, ou em jornadas de dez horas (em três semanas, cada operário trabalha 11 dias com jornada de 10 horas, mais o trabalho de sábado). Essa última solução foi a adotada por uma votação entre os sindicalizados. Mas está claro que era o desejo da direção.

Esses exemplos demonstram exatamente o contrário da tese de Lipietz e Coriat. São os patrões que querem o sistema. São os trabalhadores que se opõem a ele. E cada qual compreende muito bem os interesses que tem a defender. Existe uma luta de classes que contrapõe não os modernistas e os conservadores, mas os capitalistas e os operários.

*Quem produz os ganhos de produtividade?*

O segundo problema é saber o que o novo sistema representa efetivamente para os trabalhadores. Eles têm realmente interesse em ver esse modelo se desenvolver e expandir nas fábricas?

Para começar, é preciso responder à seguinte pergunta, simples mas completamente ausente em Coriat e Lipietz: Quem produz os ganhos de produtividade? Por estranho que isso possa parecer em autores que emprestam uma inspiração marxista à sua teoria, essa indagação nem sequer lhes ocorre. E no entan-

<sup>17</sup> Mike PARKER e Jane SLAUGHTER, op. cit., pp. 160-161.

\* Cidade e centro industrial da Bélgica. (N.T.)

to ela é essencial. Condiciona o restante. O fato é ainda mais surpreendente pois, ao analisar o fordismo em seu livro *L'atelier et le chronomètre (A oficina e o cronômetro)*, Benjamin Coriat faz dela uma noção essencial:

Fundamentalmente, na medida em que inauguram um novo modo de emprego produtivo da força de trabalho operária, é a uma formidável elevação da taxa de exploração que se deve creditar as novas normas de trabalho.<sup>18</sup>

São os trabalhadores que criam os ganhos de produtividade, tal como criam o conjunto dos valores das mercadorias. Aqui não existe alternativa, exceto conceber que os ganhos caem do céu. As máquinas, elas próprias produto do trabalho humano, não fazem mais que transferir seu valor, no decurso do processo produtivo. São os operários e apenas eles que produzem valor. A jornada de trabalho do operário é constituída por duas partes. Na primeira – por exemplo, nas quatro primeiras horas – ele reconstitui o valor de sua força de trabalho. O salário que recebe se destina a isso. Serve para pagar sua alimentação, sua moradia, seu lazer, a manutenção da família... em suma, permite que o trabalhador retorne para trabalhar no dia seguinte e nos demais dias da semana, do ano etc. A segunda parte – as quatro horas seguintes, por exemplo – não é remunerada. Por quê? Porque não é necessária para manter o operário; porque o patrão, por possuir os meios de produção, dispõe de uma posição de força em relação ao operário; na verdade, ele obriga o operário a trabalhar para si, sob pena de morrer de fome. Esse trabalho gratuito forma aquilo que os marxistas chamam de mais-valia. Dessa mais-valia, que pode ser dividida entre os capitalistas, saem os lucros das empresas.

De onde vêm os ganhos de produtividade? Eles têm duas grandes fontes. A primeira vem de um investimento em máquinas mais eficazes. Por esse meio, a empresa produz mais objetos em um mesmo lapso de tempo. Isso significa que o custo unitário das mercadorias diminuirá. Ora, essas mercadorias estão incorporadas no salário. Se o seu preço diminui, o salário pode igualmente reduzir-se, já que representa aquilo que é necessário para um operário se reproduzir. Em tais condições,

<sup>18</sup> Benjamin CORIAT. *L'atelier et le chronomètre*. Christian Bourgois, Paris, 1982, p. 63.

a parte da jornada de trabalho expressa em salário diminui e, conseqüentemente, aumenta a parte que forma a mais-valia (considerando-se que a jornada de trabalho permaneça a mesma). Em outras palavras, aumenta a exploração, ou seja, a diferença entre aquilo que o operário custa (o salário) e o que ele traz (a mais-valia).

A segunda fonte provém de uma intensificação do trabalho. O operário produz mais produtos durante o mesmo lapso de tempo mas é remunerado com o mesmo salário. Produz mais mercadorias mas sua remuneração permanece igual. O patrão obtém um lucro extra ao vender essas mercadorias ao preço do mercado. É como se o operário tivesse feito algumas horas-extras gratuitas. Nesse caso a exploração também aumenta, pois a parte não remunerada da jornada de trabalho se prolonga, enquanto a parte remunerada permanece a mesma. Assim, os ganhos de produtividade derivam exclusivamente de elevações na taxa de exploração do trabalho operário. E pode-se certamente pôr em dúvida se o trabalhador tem interesse em ver esses ganhos se elevarem.

Esse aumento da exploração é observável na prática. O *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* consagrou um estudo às condições de produção nas grandes montadoras de automóveis do mundo. O estudo comparou uma unidade-modelo da aplicação dos métodos japoneses, a fábrica da Toyota em Takaoka, Japão, com uma filial da General Motors que ainda adotava os princípios fordistas, a fábrica de Framingham, nos Estados Unidos (fechada no verão de 1989). A primeira montava um veículo em dezesseis horas, a segunda em 31 horas, ou seja, o dobro.<sup>19</sup> Isso significa que, no caso, a Toyota monta dois carros enquanto a GM produz um. A passagem de uma organização fordista para uma produção de tipo japonês leva a que os operários japoneses – que aliás ganham um salário ligeiramente inferior ao dos norte-americanos – fabricam duas vezes mais automóveis, vendidos a preços aproximadamente iguais. Em outras palavras, os operários nipônicos produzem mais a custos quase equivalentes; eles são mais explorados.

Entretanto, todo o sistema japonês se apóia nesse aumento da exploração, particularmente via intensificação do trabalho. Na descrição do modelo da Toyota, já mencionei o método do

<sup>19</sup> James WOMACK, Daniel JONES e Daniel ROSS, op. cit., p. 83.

*andom*. A esquerda sindical norte-americana denomina-o *management by stress* (gerenciamento pelo stress), ou seja, uma constante pressão dos patrões para que os operários elevem a produtividade. É uma boa aplicação da idéia geral do ohnismo: reduzir o pessoal para fazer com que os remanescentes trabalhem mais intensamente. Na fábrica da Smyrna no Tennessee, (Estados Unidos), uma filial da Nissan, o sistema empregado é descrito como de oito horas de aeróbica.<sup>20</sup> Uma análise da fábrica de Sunderland (Grã-Bretanha), também pertencente à Nissan, observa:

Os visitantes qualificaram os ritmos como infernais e os operários como atletas, correndo ao longo da linha. Portanto, busca-se um ganho de produtividade elevando-se os ritmos. O acréscimo de produtividade traduz-se em um salário mais elevado. Uma mão-de-obra jovem e em boas condições físicas consegue suportá-lo; mas por quanto tempo? Ao fim de dez anos de uso dos operários na linha de montagem, que reconversão será possível para tarefas menos extenuantes, se eles não possuem formação geral? Estaríamos às vésperas da aposentadoria antecipada aos quarenta anos?<sup>21</sup>

No Japão os jovens já não querem trabalhar na indústria automobilística, que designam pelos três *K* infamantes: *kiken* (perigoso), *kurushi* (estafante) e *kitanai* (sujo).<sup>22</sup> A própria Toyota teve de renunciar ao emprego do *just-in-time* em uma de suas unidades, construída recentemente para fabricar o Crown, um modelo de luxo. A empresa nipônica não conseguia encontrar jovens dispostos a ir trabalhar em suas instalações. As montadoras japonesas têm entre os jovens trabalhadores uma imagem de exploradoras. É um quadro muito diferente do descrito por Coriat e Lipietz, mas incontestavelmente mais próximo da realidade. À vista de tais exemplos, pode-se perguntar se os operários têm realmente interesse na implantação de um sistema que leva à mais feroz exploração de seu trabalho.

*O novo sistema baseia-se em uma exploração maior dos trabalhadores*

O que se pode concluir nesta seção?

<sup>20</sup> Mike PARKER e Jane SLAUGHTER, op. cit., p. 21.

<sup>21</sup> *Économie et Politique*, setembro de 1991, p. 42.

<sup>22</sup> *L'Expansion*, 5-18 de setembro de 1991, p. 100.

1. São, antes de mais nada, os patrões que têm interesse em introduzir a nova organização, pois será ela que irá restaurar seus lucros.

2. Na prática, são eles que pressionam pela implantação dos novos métodos. Isso nem sempre ocorre tranqüilamente, pois existe uma resistência operária, que traduz uma luta de classes e não uma tendência ao conservadorismo no movimento operário.

3. Os ganhos de produtividade são criados pelo trabalho operário. Elevá-los significa incrementar a exploração do trabalho operário.

4. Concretamente, o advento dos métodos japoneses coincide com uma intensificação do trabalho raramente vista na história.

5. Com base nesses elementos, pode-se pôr em dúvida se os operários têm realmente interesse no desenvolvimento e difusão de uma organização do trabalho baseada em um aumento de sua exploração. Pelo contrário, eles têm a ganhar opondo-se a ela e reivindicando a abolição da exploração.

A partilha dos ganhos de produtividade

*Proposta 3:* Uma vez obtidos os ganhos de produtividade, há uma partilha desses ganhos vantajosos para todos. Da parte dos patrões, isso permite pôr o sistema em funcionamento e até elevar ainda mais a produtividade, graças a um círculo virtuoso. No tocante aos novos métodos japoneses, os operários se engajam no modelo (gerenciamento participativo) e elevam eles mesmos sua produtividade, pelas vias da qualificação, da maior responsabilidade e da polivalência. Para os trabalhadores, a partilha significa que eles obtêm uma compensação, uma contrapartida: um salário mais alto, um emprego garantido, uma qualificação. A essa partilha dos ganhos de produtividade Benjamin Coriat chama democracia salarial – quando o empenho dos trabalhadores, desejado pelos patrões, é negociado com os sindicatos.

Aqui nos parece que o aspecto mistificado das teorias de Coriat e Lipietz surge mais claramente. Os capitalistas querem pôr o sistema em funcionamento e para tanto estão prontos a fazer algumas concessões; os economistas franceses chamam isso

de partilha dos ganhos. Uma ou outra aspiração dos trabalhadores admitida pelos patrões é apresentada como uma importante vitória das lutas operárias. É o mundo pelo avesso, para usar as palavras de Benjamin Coriat. Mas é também uma consequência bastante lógica dos postulados da escola da regulação sobre o interesse dos trabalhadores em obter, também eles, ganhos de produtividade.

A tese da partilha dos ganhos entre patrões e empregados é mais bem expressa por Masahiko Aoki, um economista japonês que deseja mostrar a superioridade da empresa nipônica sobre sua similar norte-americana. Ora, ocorre que Coriat cita abundantemente Aoki, chegando a dedicar-lhe todo um capítulo de seu livro *Penser à l'envers* (capítulo V, sobretudo pp. 137 a 150). Entretanto, Coriat em momento algum critica esse elemento da concepção de Aoki. Este escreve:

Chamemos quase-renda de organização àquilo que permanece na empresa após esta ter efetuado todos os pagamentos determinados pelo mercado. Os conjuntos constitutivos da empresa J são concorrentes na partilha dessa quase-renda de organização. Ela será dividida entre a remuneração dos assalariados quase-permanentes, os dividendos pagos aos acionistas e o incremento dos ativos acumulados pela sociedade (constantes no balanço como fundos próprios e provisões) que financiarão seu crescimento. Porém, para que se gere essa quase-renda de organização, os dois conjuntos têm necessidade de se engajar mutuamente e contribuir para a acumulação de ativos financeiros e humanos. Caso não se assegure ao conjunto dos acionistas um rendimento satisfatório de seu investimento, é possível que eles não se disponham a um aumento do capital financeiro. Caso não se garantam ao conjunto dos assalariados remunerações e possibilidades de carreira satisfatória, eles não se empenharão em esforços para incrementar e empregar com eficácia o seu estoque de conhecimentos. É claro que uma tal ausência de cooperação não é benéfica nem a um nem a outro conjunto, pois pode debilitar pouco a pouco a competitividade da empresa, o que acarretaria a progressiva redução da quase-renda. Os dois conjuntos constitutivos têm interesse comum em que se evitem situações de conflito e se procure entrar em acordo sobre o ritmo em que desejam gerar quase-renda e sobre a maneira de partilhar o fruto de sua cooperação; devem se empenhar também em respeitar certas normas de comportamento que favoreçam a produção e o incremento dessa quase-renda de organização. É

em tal contexto que deve se desenvolver um processo normal de negociação.<sup>23</sup>

Pode-se verificar a concordância de pontos de vista de Aoki e Coriat quanto ao essencial: a necessidade de alcançar ganhos de produtividade, denominados pelo economista japonês quase-renda de organização (pois a vantagem competitiva nipônica é percebida como um ganho ao nível da organização da empresa); e o interesse partilhado dos capitalistas e dos trabalhadores em operar articuladamente para elevar esse lucro e em seguida partilhá-lo. A tese, que os dois autores consideram original por corresponder ao capitalismo de hoje, não passa da velha receita de Taylor ao justificar a introdução de seus métodos nas empresas norte-americanas do início deste século. Já naquela época ele afirmava:

A maioria dos homens acredita que os interesses fundamentais dos assalariados e de seus empregadores são necessariamente opostos. Pelo contrário, o sistema de direção científica tem por base a firme convicção de que os verdadeiros interesses das duas partes são unos e idênticos: que a prosperidade do empregador não pode existir de forma duradoura caso não seja acompanhada pela do assalariado e, inversamente, que é possível dar ao operário o que ele mais deseja (salários elevados) e ao empregador o que ele busca ardentemente (um baixo preço líquido da mão-de-obra).<sup>24</sup>

É a tese, retomada por todos os reformistas, da colaboração de classes para alcançar a prosperidade comum.

Nosso questionamento versará sobre três elementos: quais são as circunstâncias que levam os patrões a conceder contrapartidas aos trabalhadores? Qual é a real amplitude de tais compensações? E qual é o verdadeiro sentido de denominar essa

<sup>23</sup> Masahiko AOKI, op. cit., pp. 168-169. A crítica de Coriat refere-se ao fato de que Aoki considera democrático o sistema japonês. Coriat define este como um mecanismo de engajamento incitado (pela ameaça – eliminação das pessoas inconvenientes –, ou pela recompensa – subir na hierarquia), por certo eficaz mas não democrático. Para passar a esse estágio seria necessária uma negociação com os sindicatos que introduzisse métodos e contrapartidas para os trabalhadores. Seria tal engajamento negociado que, ao generalizar-se, desembocaria na democracia salarial.

<sup>24</sup> Frederic W. TAYLOR. *La direction scientifique des entreprises*. Dunod, col. Marabout, Paris, 1967, p. 20.

“partilha” uma relação democrática? O objetivo dessas questões é examinar quem tem interesse na colaboração de classes e quem se beneficia dela na prática.

*Partilha ou meio de fazer o sistema funcionar?*

Analisar as condições em que os capitalistas “modernos” admitiram uma contrapartida para seus operários é extremamente interessante, pois permite constatar o verdadeiro sentido de tais “assomos de generosidade”. A primeira observação que se coloca, então, é que as afirmações de Coriat e Lipietz não se sustentam. Um exemplo famoso versa sobre a implantação do fordismo. Segundo os dois membros da escola da regulação, Henry Ford era um capitalista esclarecido. Ele aumentou os salários dos seus operários e permitiu assim que se constituísse um mercado de consumo de massa, paralelo à produção em massa. Quer tenha sido uma ação consciente de Ford ou fruto das circunstâncias em que se operou o aumento da remuneração, para os dois economistas franceses isso não tem a menor importância; só o resultado conta. Coriat exprime sua admiração por semelhante política de progresso social:

Lembremo-nos da grita de seus concorrentes – e também seus pares – quando, um belo dia, Ford resolveu introduzir a política de altos salários. Alguns anos mais tarde ele declararia tranquilamente que foi o melhor negócio de sua vida... E, reconhecemos: o capitalismo como tal e no seu conjunto fez também um excelente e duradouro negócio ao entrar na era dos altos salários (C2, p. 282).

Do nosso ponto de vista, as condições da instauração desse salário de 5 dólares-dia são o essencial. Com ela, Henry Ford implantou os métodos tayloristas na confecção de seu novo carro, que em breve se tornaria uma celebridade, o modelo T de 1908. Antes, os trabalhadores confeccionavam uma boa parte de cada automóvel de maneira artesanal, consumindo um tempo absurdo para adaptar os componentes ao lugar que lhes cabia no veículo. A primeira coisa que Ford fez foi padronizar as peças que compunham o carro e encaminhar cada uma delas ao lugar onde deveriam ser montadas. Em seguida, ele designou para cada operário uma tarefa única e simples. Isso foi em 1908. Cinco anos depois, o tempo médio

para um trabalhador desempenhar sua tarefa passara de 514 minutos, ou seja, 8 horas e 34 minutos, para 2 minutos e 18 segundos.<sup>25</sup>

No mesmo período, Ford comprou um terreno onde ergueu uma fábrica inteiramente nova, a de Highland Park, na periferia de Detroit. Imediatamente ele aplicou ali os novos métodos de trabalho. Mais: desde a primavera de 1913 introduziu a linha de montagem. Com isso, o tempo médio para um operário realizar sua tarefa passou para 1 minuto e 11 segundos. No total, essas inovações permitiram que o tempo de montagem de um veículo baixasse de 13 horas para 2 horas e 38 minutos. Em janeiro de 1914, Ford automatizou as linhas de produção, diminuindo ainda mais o tempo para 1 hora e 30 minutos.<sup>26</sup>

Esses prodigiosos ganhos de produtividade se fizeram acompanhar por importantes inconvenientes. O maior obstáculo era a taxa de rotatividade de mão-de-obra, de 380%. Isso significa que, para contar com cem operários permanentemente, Ford devia contratar 963.<sup>27</sup> Os trabalhadores consideraram a nova organização do trabalho dura demais e preferiam se empregar em outros lugares. O capitalista “esclarecido” precisava achar uma solução e optou, em 5 de janeiro de 1914, pela jornada de trabalho de 8 horas e 5 dólares. O antigo salário era de 2,5 dólares-dia (2,3 dólares na Ford) e a jornada, de 9 horas. A redução da jornada permitiu que Ford implantasse um terceiro turno e funcionasse em 3x8. No dia seguinte ao anúncio do salário dobrado, 10 mil desempregados faziam fila em Highland Park, buscando trabalho. A miséria naquela época era terrível. Durante aquele inverno, a prefeitura de Detroit distribuía ajuda a 19 mil pessoas.<sup>28</sup> O próprio Henry Ford explicou, em 1921, o interesse do salário em dobro:

Em 1914, quando o sistema entrou em vigor, empregávamos 14 mil pessoas e tínhamos de contratar cerca de 53 mil por ano para conservarmos um efetivo constante de 14 mil. Em 1915, só tivemos que contratar 5.800 homens, dos quais a maior parte foi

<sup>25</sup> James WOMACK, Daniel JONES e Daniel ROSS, op. cit., p. 28.

<sup>26</sup> David HALBERSTAM, *The reckoning*, Avon Books, Nova York, 1986, p. 73.

<sup>27</sup> Robert LACEY, *Ford, la fabuleuse histoire d'une dynastie*, Presses de la Cité, Paris, 1987, p. 82.

<sup>28</sup> Robert LACEY, op. cit., p. 80.

empregada devido ao desenvolvimento de nossos negócios. Com o antigo movimento de mão-de-obra e os nossos efetivos atuais, precisaríamos contratar perto de cem mil homens por ano, o que seria um problema quase insolúvel. Se bem que conosco um mínimo de aprendizado baste para capacitar-se a qualquer trabalho, não podemos trocar de equipe todos os dias, nem todas as semanas, nem todos os meses.<sup>29</sup>

Fica claro que o objetivo de Henry Ford não era criar um mercado de consumo de massa, como a escola da regulação afirma ou dá a entender. O objetivo era atrair e estabilizar a mão-de-obra, sem o que o sistema não funciona ou torna-se muito mais caro. Ademais, a missão que Ford se propunha não era vender os automóveis a seus operários, mas aos sitiantes, com freqüência isolados das cidades e precisando percorrer grandes distâncias para vender seus produtos.

Segunda constatação: Ford foi obrigado a fazer concessões salariais não porque devia partilhar os ganhos da nova organização, mas porque o trabalho se tornara tão penoso que os operários o rejeitavam. Nas apresentações de Coriat, de Lipietz e de Aoki, todos se beneficiam do sistema e depois partilham os ganhos. Na realidade, na Ford – mas com os métodos japoneses é semelhante – o benefício é integralmente embolsado pelo patrão. Para os operários trata-se de um esforço, de uma exploração suplementar e até excessiva. Foi por haver tal excesso que Ford se viu constringido a oferecer uma contrapartida, deduzida, no entanto, do esforço realizado pelo pessoal. Os fatos mostram que o ganho de Ford adveio diretamente do incremento da exploração do trabalho operário. Em semelhantes condições, falar em partilha dos ganhos de produtividade é simplesmente ridículo.

Ademais, Ford não garantiria o pagamento de 5 dólares para todos. Era preciso primeiro esperar seis meses para obtê-los. Era preciso completar 21 anos. Era preciso ter uma conduta impecável. A empresa norte-americana criou um departamento de sociologia para controlar a moralidade dos trabalhadores que se beneficiavam de tão “altos” salários. As mulheres não recebiam a mesma remuneração. Um operário que se empregara na Dodge, outra empresa automobilística de Detroit, deixou-a pela Ford no início de 1914:

<sup>29</sup> Henry FORD. *Ma vie et mon œuvre*, Payot, Paris, 1928, p. 148.

Ele só ficou uma semana. Seduzido pela perspectiva dos 5 dólares por dia, ele não compreendera que era preciso primeiro trabalhar seis meses para só então auferir o benefício. Após sua jornada de trabalho – diz ele (em suas memórias) –, sentia-se “fatigado demais para ler, ir ao concerto ou ao teatro”. Preferiu retornar à Dodge por 3 dólares diários. Sua passagem por Highland Park deixou-lhe “uma lembrança amarga, de uma espécie de inferno onde os homens tinham se tornado robôs. Ao contrário do que dizia a propaganda, os operários eram mais duramente explorados que em outras fábricas”.<sup>30</sup>

Outra coisa foram os bons negócios realizados pelo capitalismo em seu conjunto, ou seja – a julgar por Coriat –, pelos patrões e pelos operários, ao adotarem o fordismo.

Aquilo que verificamos sobre a aplicação das novas técnicas no início do século, constatamos também com a introdução dos princípios ohnistas na Toyota. Coriat relata em seu livro *Penser à l'envers*: Taiichi Ohno começa sua trajetória logo após a derrota do Japão em 1945. De 1947 a 1950, ele aplica o mecanismo da automação, que já conhece da indústria têxtil, o ramo original da Toyota. Na tecelagem, um operário trabalha próximo a quarenta máquinas que funcionam autonomamente. Ohno tenta fazer o mesmo com a indústria automobilística. Isso implica a compra de equipamentos modernos e confiáveis. Porém, para os trabalhadores significa uma mudança na concepção de tarefas. Boa parte destas são repensadas. Um operário se dedica mais a preparar o trabalho da ou das máquinas sob sua responsabilidade. No início, Ohno encontra oposição dos trabalhadores.

Mais tarde ocorre o episódio de 1949. O Japão da época é um país onde vicejam a miséria e o desemprego. Em consequência da guerra, a Toyota está virtualmente falida. O Banco do Japão, que financia a empresa, impõe-lhe um plano de reestruturação com três pontos (C2, p. 34):

- Criação de uma sociedade comercial, distinta das unidades de produção, para vender os carros fabricados na Toyota;
- Um grande corte de mão-de-obra;
- Ajuste do volume da produção conforme o número das vendas realizadas pela sociedade comercial.

<sup>30</sup> Robert LACEY, op. cit., p. 86.

Aplicando esse programa, a Toyota demite 1.700 trabalhadores, representando 22,8% de sua força de trabalho total em 1949 (7.457 pessoas).<sup>31</sup> Os operários ficam em greve por dois meses. Nada conseguem. Pior, em 1952 os trabalhadores já não passam de 5.228. A direção suprime então mais 2.229 postos de trabalho em três anos: 1.941 entre os operários e 288 entre os mensalistas.<sup>32</sup> Em 1953 estoura uma segunda greve, de reivindicações salariais e de resistência à racionalização. A paralisação dura 55 dias. Tampouco tem êxito. A direção da Toyota se aproveita dessas vitórias para transformar o sindicato local em sindicato de empresa. O sindicato adota o lema "Protejamos nossa empresa para defendermos a vida" (C2, pp. 36-37). E Ohno fica com as mãos livres para prosseguir em seus planos de aumento da produtividade.

Constatamos mais uma vez que a implantação de um novo sistema se desenvolve contrariando a vontade dos operários. Coriat registra duas grandes contrapartidas feitas aos operários pelos patrões japoneses: o emprego vitalício e a qualificação. No que diz respeito ao primeiro, o princípio é adotado depois de se demitir mais de 2 mil pessoas, ou seja, 30% da mão-de-obra de 1949. O emprego vitalício é garantido para uma fábrica mínima, o que, lembremos, é uma das grandes técnicas do ohnismo. Além do mais, não estava garantido que a Toyota triunfaria. E em caso de dificuldades econômicas, nada impediria a empresa de cortar um pouco mais de gorduras. Felizmente, para a Toyota, em 1950 veio a Guerra da Coreia, que lhe permitiu fornecer material bélico ao exército norte-americano. E a partir daí ela não parou mais de conquistar fatias do mercado. Por fim, o emprego vitalício é apanágio dos trabalhadores fixos da empresa-mãe. Só podem contar com ele os empregados com contrato por tempo indeterminado e que trabalham nas montadoras automobilísticas. Os que se encontram em regime de subcontratação, particularmente os das pequenas e médias empresas, não possuem o mesmo direito. Ora, os operários das grandes empresas não re-

<sup>31</sup> Reiko OKAYAMA. *Industrial relations in the Japanese automobile industry 1945-70: the case of Toyota*. In: Steven TOLLIDAY e Jonathan ZEITLIN. *The automobile industry and its workers - between fordism and flexibility*. Polity Press, 1986, p. 180.

<sup>32</sup> Reiko OKAYAMA, op. cit., p. 180.

presentam mais que um terço da mão-de-obra assalariada.<sup>33</sup> Isso significa que dois trabalhadores em cada três não têm estabilidade no emprego. Além disso, a própria Toyota a partir de 1956 começou a contratar temporários. Em 1961, menos da metade dos operários que trabalhavam nas fábricas da empresa eram estáveis. Isso significa que uma ínfima minoria se beneficiava do emprego vitalício. Depois a situação melhorou, mas é preciso concluir que é uma contrapartida bastante magra.

Tampouco é gorda a compensação da qualificação. Para começo, pode-se indagar em que medida ela é uma vantagem para os trabalhadores e não para a empresa. Afinal, a qualificação beneficia o capitalista, ao elevar a produtividade, como aliás o próprio Coriat destaca. No Japão a qualificação é assegurada na medida em que os operários raramente mudam de emprego, o que permite à empresa conservar dentro de seus quadros as aptidões adquiridas. Ademais, a qualificação, tal como o emprego vitalício, é fornecida aos trabalhadores permanentes das grandes companhias; mais uma vez, dois terços dos operários ficam excluídos da contrapartida. Em resumo, se existem concessões da parte dos patrões, elas alcançam apenas uma camada superior da classe trabalhadora, enquanto a maioria corre o risco de jamais vir a conhecê-la.

#### *Duas partes iguais ou uma modesta distribuição dos ganhos?*

Podemos ser mais precisos e empreender um cálculo da amplitude desse retrocesso de ganhos por parte do patronato, evidentemente naqueles casos onde essa estimativa é possível. Chegamos assim à segunda questão. Ela esclarece perfeitamente o problema da partilha dos ganhos no processo de elevação da produtividade.

Para elaborar nosso cálculo, parto da situação da filial da General Motors em Anvers. Esta passou a aplicar recentemente o *kaizen*, ou seja, a melhoria contínua do desempenho. A concretização dessa política é o corte de custos, em particular os gastos com pessoal. Toda a fábrica deve combater o desperdício de mão-de-obra: se uma equipe de nove homens, por exemplo, consegue trabalhar com oito, é muito melhor

<sup>33</sup> Jean-François SABOURET (org.). *L'état du Japon*. La Découverte, Paris, 1988, p. 260.

para a produtividade. A empresa economiza, assim, salários no valor de 1,5 milhão de francos belgas anuais. Para estimular cada trabalhador a aderir a essa solução, a direção dispõe-se a distribuir 10% dessa soma aos homens da equipe que tiver um de seus membros cortado – ou seja, 150 mil francos belgas a serem partilhados entre nove operários, um deles por deixar seu posto de trabalho e ser relocado em outro serviço, os demais por incrementarem a produtividade. Vê-se que a meta final da operação é produzir o mesmo número de veículos – 400 mil por ano – com menos trabalhadores. O assalariado suprimido da equipe talvez não perca seu emprego, mas ocupará um outro posto e a empresa poderá cortar pessoal graças às flutuações naturais (aposentadorias, demissões por justa causa, demissões), não contratando novos operários.

O que isso muda em matéria de exploração? A taxa de exploração é formada pela relação entre mais-valia (aqui, a margem de lucro) e capital variável (simplicadamente, os salários). Se essa relação aumenta, isso significa que os operários são ainda mais explorados. Em outras palavras, eles passam mais tempo de suas jornadas de trabalho realizando trabalho gratuito, que enriquece o patrão, e menos tempo trabalhando para reconstituir sua força de trabalho. Um exemplo muito simples: se um operário leva quatro horas para se reproduzir e quatro horas criando mais-valia, a taxa de exploração é de 4h/4h, ou seja, de 100%. Caso ele passe a consagrar seis horas ao trabalho gratuito, sem mudança da jornada, a taxa de exploração passa para 6h/2h, ou seja, 300%. A relação triplicou e a exploração também, pois agora o operário consagra mais tempo ao trabalho gratuito.

Não é fácil estabelecer a relação real da taxa de exploração nas empresas por duas razões essenciais: primeiro, as cifras fornecidas pelas empresas nem sempre refletem a realidade exata, certos dados são desconhecidos ou não se prestam a este cálculo; ademais, é impossível precisar a amplitude exata da mais-valia porque o lucro da sociedade é, pelo menos, o resultado da mais-valia criada na fábrica agregando-se ou deduzindo-se dele as diferentes transferências de mais-valia. Essas transferências advêm do fato de a empresa vender as mercadorias acima ou abaixo de seu valor. Isso quer dizer que não calcularemos com exatidão a taxa de exploração na filial da GM, mas sua variação, supondo-se que não tenha havido mudanças nas demais variáveis da estimativa.

Arredondemos e simplifiquemos os números, para evitar cálculos excessivamente complicados. A General Motors de Anvers realiza negócios em um montante de perto de 60 bilhões de francos belgas. O capital constante corresponde nesse montante a 39 bilhões de francos belgas. Os operários somam 9.333 (cifra aproximada, escolhida para facilitar o exemplo) e seu custo salarial eleva-se a cerca de 1,5 bilhão. Isso significa que a massa salarial eleva-se a 14 bilhões (9.333 x 1,5 bilhão). Podemos calcular “a mais-valia” deduzindo do montante das vendas os custos de produção (capital constante e massa salarial). Ou seja:  $60 - (39 + 14) = 7$  bilhões de francos belgas. Podemos ainda resumir o quadro da seguinte maneira, designando por MN o montante dos negócios, por C o capital constante, por V os salários (capital variável) e por S a mais-valia:

MN	60 bilhões de francos belgas
C	39 bilhões de francos belgas
V	14 bilhões de francos belgas
S	7 bilhões de francos belgas.

A taxa de exploração,  $S/V$ , será igual a  $7/14$ , ou seja, 50% (o que em si não tem nenhum valor).

A GM de Anvers introduz o *kaizen* e graças a ele consegue eliminar 1.333 postos de trabalho (na realidade, 1.400, que a direção prevê demitir em dois anos). Observemos o efeito imediato, ou seja, o que beneficia diretamente a filial da multinacional norte-americana. A empresa tem um ganho na massa salarial de 2 bilhões de francos belgas (1.333 x 1,5 milhão). Isso modifica a relação entre S e V. Observemos o novo esquema:

MN	60 bilhões de francos belgas
C	39 bilhões de francos belgas
V	12 bilhões de francos belgas
S	9 bilhões de francos belgas.

Nesse caso,  $S/V$  passa para  $9/12$ , ou seja, 75%. Graças ao *kaizen*, a exploração dos operários se eleva em 25%. Os 25% beneficiam diretamente a empresa norte-americana.

Mas, como havíamos precisado, a GM restitui parte dessa vantagem sob a forma de um bônus de 10% do montante economizado por ela, ou seja, 150 mil francos belgas. Nesse caso, os salários se elevam não a 12 bilhões, mas a 12,2 bilhões de

francos belgas (1.333 x 150.000 = 200 milhões de francos belgas). E os cálculos passam a ser:

MN	60 bilhões de francos belgas
C	39 bilhões de francos belgas
V	12,2 bilhões de francos belgas
S	8,8 bilhões de francos belgas.

A relação S/V passa a dar o resultado 8,8/12,2, ou seja, cerca de 72%. Isso significa que, em comparação com a situação inicial, os operários trabalham 22% a mais exclusivamente em proveito do patrão. Mas em relação à segunda situação (sem bônus), a exploração reduz-se em 3%.

Essas considerações são essenciais à discussão das teses de Lipietz e Coriat sobre a partilha dos ganhos de produtividade. Os dois seguidores da escola da regulação vêm no exemplo exposto um ganho de produtividade de 25%, repartido em 22% para os patrões e 3% para os operários. Talvez considerem a distribuição um tanto iníqua e quem sabe proponham uma partilha mais eqüitativa, de 12,5% para cada parte. A luta operária proposta por Lipietz baseia-se nisso, em obter um pouco mais que os 0% ou que as migalhas lançadas aos operários pelo patronato francês. Porém, ao evitarem a pergunta – quem produz os ganhos de produtividade? – eles chegam naturalmente à conclusão de que tais ganhos beneficiam a todos. Se 1.333 trabalhadores ficaram desempregados e se os 8 mil restantes se estafam ainda mais, é algo que Lipietz e Coriat não levam em conta.

Nossa perspectiva é completamente diferente. Para nós, são os operários que produzem os ganhos de produtividade. Portanto, ao elevar a produtividade os patrões incrementam a exploração dos trabalhadores. No caso em exame, trata-se de uma elevação de 25%. Mas é claro que existe uma sobrecarga de trabalho, inaceitável para os operários. Então o capitalista atira a eles uma cenoura: em vez de ganhar 25% sobre o tempo de trabalho gratuito, contenta-se em ganhar 22% e restituir 3% sob a forma de bônus (note-se que o bônus é dado uma única vez, ao passo que o aumento da exploração será auferido por anos). Ele poderá dizer que essa distribuição foi o melhor negócio de sua carreira. É sempre haverá um economista com passado de esquerda para ir mais longe e pretender que assim foi também para o capitalismo no seu conjunto.

Onde Coriat e Lipietz querem chegar?

Qual o sentido de se afirmar que obter 3% a título de ganhos de produtividade, ou mesmo 12,5%, graças a negociações coletivas, é a democracia salarial ou o eixo das lutas operárias do futuro? Eis o objeto da terceira questão. Após examinarmos as cifras acima, só podemos concluir que o propósito de Lipietz e Coriat tem um só sentido: tornar aceitável para os trabalhadores o crescimento da exploração derivada da nova organização do trabalho, barganhando apenas uma contrapartida suficiente, pois caso contrário o sistema não funciona (é, aliás, o que Lipietz afirma explicitamente: L, p. 51). Para tanto, eles insistem na negociação coletiva, na necessidade de se concluir um pacto salarial entre patrões e sindicatos, um novo compromisso "pós-fordista". O pacto permitiria que a compensação fosse grande o bastante para assegurar a paz social.

Coriat e Lipietz podem acreditar que representam nessa batalha a esquerda "inteligente", mas essa "esquerda" está em curiosa companhia. Em um artigo publicado no jornal *Le Monde*, Martine Aubry, ministra do Trabalho da França, escreve:

Durante muito tempo, considerou-se que o econômico e o social se opunham. O que se dava a um era tirado do outro. Patrões e sindicalistas se encontravam nessa visão maniqueísta. No máximo, o progresso social podia aparecer como consequência de performances econômicas. Assim, para os fundadores do taylorismo, o desenvolvimento da linha de montagem, do trabalho em cadeia, deveria gerar ganhos de produtividade e permitir um crescimento dos salários. Hoje, esse ponto-de-vista alcançou seus limites. (...) O êxito dos novos concorrentes na competição internacional mostra que sua competitividade se baseia em uma apreciação mais global, mais independente, dos papéis que tocam ao trabalho e aos equipamentos no desempenho. (...) O papel da negociação será o de alcançar acordos entre os parceiros sociais fazendo com que cada um tenha a sua parte. A negociação com soma nula cederá lugar a vantagens partilhadas. Em plano mais geral, uma análise mais fina das determinantes do desempenho mostra que a organização do trabalho torna-se uma variável de comando essencial. (...) Tudo isso converge para a necessidade de implantar organizações do trabalho que qualifiquem para melhorar nossa competitividade. Existe uma oportunidade histórica a conquistar para a França, para a Europa. Hoje, podemos colocar como objetivo a construção de um

desenvolvimento onde eficácia econômica e progresso social se conjuguem, ombro a ombro, se reforcem; onde cada um – empresas e assalariados, em sua diversidade – encontre vantagens. É meu desejo, como ministra do Trabalho, transformar essa oportunidade em ambição nacional. Eu traduziria essa ambição em torno de duas linhas de ação: erguer organizações que qualifiquem, de um lado, e prevenir a exclusão e desenvolver a inserção, de outro. (...) Mudar a organização do trabalho para erguer organizações que qualifiquem não é, aos meus olhos, uma palavra de ordem ideológica. É uma convicção que extraio de minha experiência de empresa para melhorar desempenhos. É também uma condição para que cada um tire proveito da modernização, com condições melhores, maior autonomia e maiores responsabilidades, possibilidades alargadas de desenvolvimento profissional e simplesmente com um melhor salário, consequência de uma qualificação mais elevada.<sup>34</sup>

Eis aí, portanto, uma política similar à reclamada pelos dois economistas franceses, já convertida em ambição nacional da França capitalista. Mas quem sabe não seria um bom exemplo? Martine Aubry, pertencendo a um governo socialista, terá sem dúvida lido os livros de nossos dois colegas e se inspirado neles para colocar suas reflexões no papel. Afinal, também ela é tida como membro da esquerda inteligente.

Passemos então ao outro lado, o lado dos patrões. O quinzenário francês *L'Expansion*, especializado em matérias econômicas, realizou uma pesquisa junto aos capitalistas franceses sobre o que eles pensam das organizações sindicais. O resultado da enquete figura no título do artigo: *Patrões querem sindicatos fortes*. Por quê? Os autores da pesquisa relatam:

François Introvigne, um ex-maoísta de 35 anos, secretário departamental do sindicato CFDT dos metalúrgicos da Moselle, criou estruturas locais de diálogo onde patrões, militantes, especialistas e altos funcionários se encontram: “O sindicato – afirma ele, sem complexo – deve ser um valor agregado para a empresa. Se ele não for um ator econômico, não serve para nada”. Muitos patrões só poderão concordar. (...) De onde vem essa lufada de bons sentimentos? (...) Mesmo que o número e a gravidade dos conflitos permaneçam bem abaixo do que eram até os anos 70, pelo menos nas empresas do setor concorrencial,

os patrões temem acima de tudo as ações desorganizadas, os descontentamentos não canalizados. (...) Seus motivos não são falsos, mas o fenômeno é muito mais profundo: os patrões precisam desesperadamente de interlocutores. O fato novo é que a reivindicação mudou de campo. Ela já não parte somente dos assalariados no sentido da direção, mas cada vez mais da direção para os assalariados. Que reivindicações? Para começar, a corrida para a competitividade e a modernização tecnológica impõe mudanças de comportamento e constrangimentos. Muitas das demandas patronais apareceram no decorrer dos últimos anos em negociações por empresa: individualização dos salários, redefinição de certos estatutos, gerenciamento do tempo de trabalho, flexibilidade da mão-de-obra, cortes de pessoal ligados aos ganhos de produtividade etc. É certo que o método autoritário e unilateral para implantar essas mudanças ainda tem seus adeptos. No entanto, a partir das leis Auroux, de 1982, a negociação anual é uma obrigação legal, além do que a maior parte dos diretores tem consciência de que os avanços não têm nenhuma chance de vingar se não forem aceitos e assumidos pelos assalariados – e portanto, negociados. O sonho dos gerentes de recursos humanos é transformar o “toma-lá-dá-cá” em “ganha-lá-ganha-cá”. Muitos patrões vão ainda mais longe e explicam: Não existe empresa competitiva sem assalariados motivados, responsáveis, capazes de iniciativa. (...) Os patrões querem que os assalariados existam. Porém o “eu” precisa ter um nome. Isso supõe o reconhecimento de uma verdadeira personalidade coletiva, o direito de se organizar como contrapoder. (...) Os sindicatos se convertem portanto – eis a novidade – nos pivôs da transformação da empresa taylorista em empresa aberta e participativa. Deixam de ser adversários tradicionais aos olhos da direção. Ganham em reconhecimento, em informação – mas, já que estão na jogada, devem assumir igualmente suas responsabilidades em relação à empresa.<sup>35</sup>

Coriat e Lipietz não apenas minimizam o fato de a nova organização do trabalho ser desejada e introduzida pelos capitalistas. Eles também omitem que estes sejam partidários da nova negociação, do novo pacto salarial, do grande compromisso. “A reivindicação mudou de campo”, proclamou o periódico francês. Parece que a escola da regulação também mudou de campo. A partir de sua inspiração marxista original, ela orien-

<sup>34</sup> *Le Monde*, 28 de novembro de 1991.

<sup>35</sup> *L'Expansion*, 7-20 de março de 1991, pp. 59, 60 e 62.

tou-se cada vez mais rumo à encarniçada defesa do sistema capitalista como o melhor sistema existente e dentro do qual os trabalhadores podem obter vantagens. Desse ponto de vista, ela já não se diferencia, nem nas vírgulas, dos economistas burgueses que povoam as universidades e aos quais pretendia se opor.

*A partilha não passa de uma cenoura para fazer com que o sistema funcione*

Mais uma vez, o que se pode concluir do que foi dito?

1. Os patrões fundadores de uma nova organização do trabalho introduziram em seu sistema uma contrapartida em favor dos trabalhadores essencialmente para fazerem com que o sistema funcionasse. Ford o fez para estabilizar a mão-de-obra, que então se evadia em busca de melhores condições de trabalho; a Toyota, para implantar a paz social, após duas greves extremamente duras e prolongadas. Não há aí nenhuma generosidade da parte dos capitalistas. E o motivo fundamental é que sem isso os trabalhadores rejeitam o sistema.

2. A nova organização do trabalho significa uma exploração intensificada do trabalho operário. A compensação – eis por que Lipietz e Coriat falam de partilha – jamais passa de uma modesta redução das taxas de exploração, consentida pelo patronato para fazer com que seu novo modelo de desenvolvimento funcione.

3. Não se deve chamar a isso de partilha dos ganhos de produtividade; trata-se apenas de uma cenoura concedida aos operários, ou a alguns deles, visando instalar o novo sistema.

4. Conseqüentemente, afirmar que se trata de uma partilha de interesses entre classes, de democracia salarial, só pode ter um objetivo: jogar poeira nos olhos dos trabalhadores, estimulá-los a aceitar a nova organização do trabalho assim como o incremento da exploração que a acompanha.

O melhor dos mundos

*Proposta 4:* O sistema capitalista é um sistema benéfico para todos, patrões ou operários. Desse ponto de vista é o melhor possível, pois permite uma partilha de interesses, gra-

ças a uma negociação entre parceiros sociais. É preciso apenas regulá-lo para que surjam as formas institucionais mais adequadas e desejáveis.

Eis a grande tese subjacente às teorias de Coriat e Lipietz, tal como ocorre com todas as teses reformistas. É o que transparece na reivindicação de um novo grande compromisso. Este deve tirar o capitalismo da atual recessão e dar início a um novo crescimento baseado no pacto salarial. Desse ponto de vista, a escola da regulação em nada se distingue de uma vulgar atualização das teorias schumpeterianas. Joseph Schumpeter foi um economista austríaco, nascido em 1883 e falecido em 1950, que passou uma parte da vida combatendo o marxismo como teoria econômica.<sup>36</sup> Jo Cottenier e Kris Hertogen fornecem uma boa descrição dos sindicalistas que adotam o enfoque schumpeteriano. Dizem eles:

Muitos dirigentes sindicais estão profundamente convencidos de que a nova tecnologia (ou a nova organização do trabalho) é a única saída para a crise e o desemprego. (...) Alguns tentam fundamentar melhor sua posição e chegam às teorias de Schumpeter. Segundo esse economista burguês, as crises estruturais do capitalismo são causadas unicamente pela perda de fôlego da evolução tecnológica. Uma nova revolução tecnológica constituiria, portanto, a base para um novo e longo período de conjunturas favoráveis. Para alguns dirigentes sindicais a perspectiva é muito simples: acelerar, junto com o patronato (dinâmico), a nova tecnologia; contribuir para sanear ou dismantelar as indústrias obsoletas e drenar todos os meios financeiros do Estado na direção da tecnologia de ponta.<sup>37</sup>

O que vale para esses dirigentes sindicais certamente vale para Lipietz e para Coriat. Mas podemos também constatar que suas posições intrinsecamente schumpeterianas podem encontrar nos

<sup>36</sup> Em 1919 ele publica sua *Contribution à une sociologie des impérialismes* (*Contribuição a uma sociologia dos imperialismos*). Retomada em Joseph SCHUMPETER, *Impérialisme et classes sociales*. Flammarion, 1984, a obra é um ataque às teses leninistas e kautskistas sobre o imperialismo. Em 1942, escreve *Capitalisme, socialisme et démocratie* (*Capitalismo, socialismo e democracia*. Payot, 1984), onde se diverte descobrindo erros de Marx.

<sup>37</sup> Jo COTTENIER e Kris HERTOGEN. *Le temps travaille pour nous. Militant syndical dans les années 1990*. EPO, Bruxelles, 1991, pp. 110-111.

sindicatos um apoio nada negligenciável. É o que as torna bastante perigosas.

Nesse contexto, os dois economistas franceses na realidade insistem em dois pontos: primeiro, a nova organização do trabalho é a solução para sair da crise, permanecendo nos marcos do sistema capitalista; segundo, os operários fariam bem em dirigir suas lutas não no sentido da derrubada do poder burguês, mas no da obtenção de uma parte mais substancial das contrapartidas concedidas pelos capitalistas em troca de seu novo modelo de desenvolvimento. Lipietz constata muito lucidamente, ao falar do antigo compromisso:

O movimento taylorista não se dirigiu apenas contra o ócio dos operários profissionais que trabalhavam conforme seu ritmo (precisamente por não ser um trabalho segmentado), mas também contra as ambições da classe operária consciente de si, contra a perigosa idéia, muito difundida na Europa de 1917 a 1936, de que "quem pode dirigir as fábricas pode dirigir o Estado". E talvez tenha sido este o grande êxito do taylorismo: com a perda do domínio dos processos produtivos, essa classe perdeu qualquer ambição autogestionária. Em troca, obteve o Estado-previdência e a sociedade de consumo... (L, p. 77).

Hoje, os patrões concedem uma minúscula parcela de poder a alguns operários, sempre preservando a autoridade de fato. Os Lipietz e companhia conclamam os trabalhadores a se baterem no interior dessa parcela, sem ver os malefícios que o sistema capitalista lhes acarreta.

Ocorre que esse modo de produção é responsável por não poucas misérias e não poucos tormentos no mundo. Ele enriquece os patrões graças ao trabalho operário. Pilha o Terceiro Mundo em favor das elites dos países ricos. E quando um Estado deseja lançar-se ao desenvolvimento independente – o Iraque, em uma região considerada crucial pelos imperialistas, a rica zona petrolífera do Golfo –, caem sobre ele o equivalente a cinco ou seis vezes as bombas tombadas 45 anos antes em Hiroshima. Isso não abala nossos economistas. No entanto, como se poderia conseguir controlar um tal poderio, movido por interesses tão fortes como o lucro? Como se pode acreditar que, com a diminuta parcela de poder concedida pelos patrões, os operários conquistariam a democracia salarial? Como relatava uma revista britânica do século XIX:

O capital foge do tumulto e das disputas, é tímido por natureza. Isso é uma grande verdade, mas não é no entanto toda a verdade. O capital abomina a ausência de lucro ou o lucro mínimo, tal como a natureza tem horror ao vácuo. Basta que o lucro seja conveniente para que o capital passe a ser corajoso; por 10% de benefícios, pode-se aplicá-lo em qualquer parte; por 20% ele se inflama; por 50% torna-se de uma temeridade insana; por 100% pisa sob seus pés todas as leis humanas; por 300% não existe crime que ele não ouse cometer, mesmo correndo o risco da força. Quando a desordem e a discórdia dão lucro, ele encoraja as duas: é o que mostram o contrabando e o tráfico negroiro.<sup>38</sup>

Como engodar uma força assim? Um dos vice-presidentes da Chrysler qualificou a indústria automobilística mundial como um ramo onde se mata para rebaixar os custos em cinquenta dólares, ou seja, 1.500 francos belgas.<sup>39</sup> Qual será o peso da democracia salarial em uma guerra econômica de tal porte? Ou bem ela serve para sustentar a competitividade dos patrões, e portanto a exploração dos trabalhadores, ou então é uma palavra oca e vazia.

Lipietz argumenta que é possível escapar a essa lógica da guerra econômica, que forma a essência do liberal-productivismo. Seu modelo alternativo baseia-se na nova organização do trabalho, em um grande compromisso negociado, no respeito à ecologia, em uma nova ordem mundial não violenta e que permite o desenvolvimento independente. Ele adianta:

Então, evidentemente, algumas práticas do liberal-productivismo parecem se encontrar em um tal modelo: círculos de qualidade, trabalho em tempo parcial, empregos precários, deságio das dívidas internacionais no mercado paralelo... As respostas a semelhantes questões não podem ser totalmente díspares. Porém a lógica de conjunto dos dois modelos é diametralmente oposta. O liberal-productivismo, tal como surgiu nos anos 80, baseia-se na guerra de todos contra todos em nível local ou internacional. O objetivo imanente dessa luta sem quartel é a acumulação pela acumulação. Apenas a terça parte superior, na sociedade em formato de ampulheta que ele engendra pode esperar vantagens dos benefícios de uma revolução tecnológica que se reduz a uma

<sup>38</sup> Citado em Karl MARX. *Le capital*, livro I. Sociales, Paris, 1976, p. 699, nota 17.

<sup>39</sup> *L'Echo*, 12 de julho de 1991, p. 6.

avalanche de *gadgets*\*. Esse terço superior poderia encontrar aliados em uma classe média que empobrece, contra a legião dos deserdados. Ele nada poderia contra a maré dos desastres ecológicos que fatalmente inundaria esse mundo inaceitável (L, pp. 152-153).

O propósito de Lipietz é afirmar que é possível, dentro do capitalismo, seguir uma política distinta daquela da acumulação e da guerra, que é possível regular o capitalismo suprimindo seus excessos.

Mas há razões para duvidar disso. Sobretudo porque, por outro lado, Lipietz defende a alavancagem de ganhos de produtividade, condição indispensável para qualquer alternativa. Ora, se os capitalistas buscam ganhos de produtividade, é para restaurar seus lucros, aliás com a concordância de Lipietz. E tais benefícios se destinam à acumulação, a produzir com maior eficácia e também mais que os concorrentes. Outro grande partidário do incremento da produtividade, que se chamava Frederic Taylor, faz uma análise mais lúcida do que significa a elevação da produtividade:

No caso de um estabelecimento industrial mais complexo, é igualmente evidente que não se pode chegar à maior prosperidade permanente, para o operário e para o empregador ao mesmo tempo, exceto quando a produção da empresa deriva do mínimo dispêndio de esforço humano, de matérias-primas e outros recursos naturais, e com um custo de utilização do capital tão baixo quanto seja possível, em termos de máquinas, edifícios etc. Isso pode ser expresso de maneira diferente dizendo-se que a máxima prosperidade só pode existir em consequência da máxima produtividade dos homens e das máquinas da empresa. É o que ocorre quando cada homem e cada máquina produzem a máxima quantidade possível de mercadorias: com efeito, apenas quando os seus operários e as suas máquinas produzem a cada dia mais que os dos seus colegas, é possível fazer-lhes concorrência mesmo pagando aos seus operários salários mais elevados do que eles pagam. O que é verdadeiro quanto à possibilidade de pagar salários elevados, no caso de duas empresas concorrentes situadas uma na proximidade da outra, tem igual validade para as diferentes províncias de um país, ou mesmo para os países que concorrem entre si. Em uma

palavra, a máxima prosperidade só pode existir como consequência da máxima produtividade.<sup>40</sup>

O que Taylor defende aqui é que a produtividade se define em relação aos concorrentes; quando se faz um chamamento a obter ganhos nessa esfera, só se pode aguçar a competição. E são os vencedores que podem se permitir os pontos de alternativa propostos por Lipietz. Cada um fica assim na retaguarda dos seus capitalistas, apoiando-os contra os concorrentes, pois vêm daí os ganhos de produtividade, a prosperidade e uma partilha vantajosa para os trabalhadores. Porém esse é o caminho da guerra econômica, não o de uma nova ordem mundial não constrangedora.

Resta ainda um ponto sobre o qual é bom insistir. É o da eficácia. Pois, conforme as teses de Lipietz e Coriat, não se trata realmente de colocar em questão a eficácia capitalista e a maneira de medi-la. Para começar, é o mercado que determina o que deve ser produzido, e tanto pior para aqueles que não possuem os meios para comprar aquilo que os senhores burgueses têm a perspicácia de fabricar. O próprio Coriat observa, a propósito da nova organização do trabalho: "Em uma palavra, o *kanban* afirma a penetração do primado dos imperativos comerciais sobre a produção" (CI, p. 94). Em outros termos, é o mercado que, cada vez mais, determina tudo. Ademais, o objetivo é que cada empresa produza o máximo de veículos, sem refletir sobre o que seja melhor em matéria de transportes e comunicações. Lipietz tempera bem essa afirmação com projetos ambientalistas. Mas a essência da busca dos ganhos de produtividade é produzir, com eficácia, o máximo de veículos que for possível. Por fim — em conexão com o aspecto precedente —, a propriedade privada dos meios de produção não é posta em questão em momento algum. O resultado, em um sistema capitalista, será que cada empresa desejará vencer seus concorrentes, lançar-se em um *frenesi* de investimentos em capacidade e produzir uma quantidade de carros cada vez maior. É isso que torna os projetos ecológicos de Lipietz totalmente utópicos em um regime capitalista.

Lipietz escreve, para definir seu projeto:

<sup>40</sup> Frederic TAYLOR, op. cit., p. 21.

\* Equipamento engenhoso mas de utilidade duvidosa. Em inglês no original. (N.T.)

No modelo fordista, nós nos dizíamos: "Dez anos atrás, eu não poderia desfrutar esse automóvel, essa semana de descanso no clube; dez anos atrás, eu não tinha aparelho de som". No modelo alternativo, nós diremos: "Cinco anos atrás, eu não poderia passar esse mês de primavera percorrendo a Sicília. Eu voltava para casa todos os dias uma hora mais tarde, não tinha descoberto o piano, não podia brincar ou conversar todas as tardes com meus filhos e meus amigos. E dentro de dois anos, vou tirar minha licença-prêmio de um ano para fazer aquele livro de fotos da minha cidade" (L, p. 100).

As observações são interessantes por mostrarem a qual classe o senhor Lipietz pertence e para qual classe trabalha. Pois é bastante desonesto apresentar esse esquema como o do homem da rua, quando os trabalhadores integrados em novas experiências de organização do trabalho se estafam todos os dias a ponto de perder a saúde. Na realidade, os operários do novo modelo de desenvolvimento que os Coriat e Lipietz nos vendem diriam mais provavelmente:

Faz cinco anos que eu não tiro férias, pois minha empresa deve a todo custo ganhar a batalha contra os concorrentes e precisa de todas as suas forças para chegar lá. Faz cinco anos que eu chego mais tarde todas as noites, pois faço horas extras, e estou tão cansado que me atiro imediatamente na cama, sem me mover e sem refletir. Na verdade, praticamente já não vejo minha família. E dentro de cinco anos irei para um asilo, pois estarei tão esgotado que já não serei útil em parte alguma.

Eis o futuro que os capitalistas preparam para os trabalhadores. Nada daquela história cor-de-rosa que Lipietz e Coriat nos contam.

As teses que os economistas da regulação defendem, as conclusões que extraem, as invencionices que criam sobre a democracia salarial, as concepções que desejam introduzir na classe operária indicam claramente que eles pertencem ao campo social-democrático, à confraria dos pensadores reformistas. Possuem as mesmas características e, sobretudo, os mesmos vícios. Estão em campo para defender o sistema capitalista dos trabalhadores, apenas corrigindo-o de seus excessos mais extremados.

#### CONCLUSÕES FINAIS

Nem tudo o que se encontra nos livros de Coriat e Lipietz deve ser rejeitado. Frequentemente, eles contêm informações

interessantíssimas. A parte descritiva da obra de Coriat sobre os métodos da Toyota, *Penser à l'envers*, em particular, merece atenção. O autor consegue sintetizar a nova organização empregando alguns conceitos simples e essenciais, tais como a fábrica mínima ou o objetivo de elevar a produtividade quando a produção não se eleva. Não se encontra nada escrito em francês sobre o tema, afora as apologias da lavra de especialistas em gerenciamento, cujo único sonho é implantar as mesmas técnicas na Europa.

Porém os aspectos atraentes podem mascarar o verdadeiro sentido das teorias da escola da regulação. Elas repousam fundamentalmente sobre cinco elementos:

1. Pretendem apresentar uma saída para a atual crise do capitalismo. Como o fordismo está ultrapassado, é necessário dar à luz uma nova organização do trabalho, encontrar um novo pacto salarial, definir um novo modo de regulação e um novo regime de acumulação – em síntese, um novo modelo de desenvolvimento. Este permitiria às empresas obter os ganhos de produtividade necessários ao restabelecimento de sua rentabilidade. Seria a maneira de sair da recessão, já que ela é provocada por uma sub-lucratividade.

2. Pregam abertamente a colaboração de classes entre operários e patrões. Aí reside o grande objetivo da realização de um novo compromisso social, negociado entre empresas e sindicatos.

3. Chamam os trabalhadores à defesa da posição concorrencial de sua empresa e, mais ainda, a participar do advento de um sistema de intensa competição entre grupos, nações, e blocos geográficos. Apenas os capitalistas e os Estados que "ganham" podem se permitir a obtenção de ganhos de produtividade, e portanto sua "partilha" com os operários.

4. Visam a prosperidade das regiões já industrializadas, pouco levando em conta o desenvolvimento do Terceiro Mundo. Se desejam retornar à situação do compromisso fordista dos anos 50 e 60, é claro que o papel atribuído aos países pobres é o de serem pilhados, tal como se espoliou o petróleo do Oriente Médio entre 1945 e 1973 a preços irrisórios e sem que isso beneficiasse as populações locais.

5. Apresentam-se como alternativa não somente ao "liberal-productivismo" – que de toda forma tem chances de se implan-

tar nos meios de esquerda —, mas sobretudo às teorias revolucionárias. Propõem-se continuar uma luta que não ultrapasse o sistema capitalista, ou seja, abandonam a perspectiva de derrubar o poder da burguesia e criar uma sociedade socialista.

6. Afirmam que o capitalismo é o melhor sistema e que basta regulá-lo, com o fito de extirpar seus excessos mais gritantes. É a cantilena de todos os reformistas.

Contudo, é precisamente aí que se situa o impasse desse tipo de teses. Ao se contentarem em ajeitar de alguma maneira o capitalismo, elas não põem em xeque o fundamento desse sistema: a propriedade privada dos meios de produção. Ora, é esta que instiga os grupos financeiros e industriais a uma desenfreada guerra econômica e que torna a alternativa de Lipietz completamente utópica. É ela que incita as empresas a investir cada vez mais e a produzir cada vez mais. É ela que provoca portanto a crise de superprodução, já que a demanda não consegue acompanhar o incremento da oferta potencial, acarretado pela batalha de proporções mundiais entre as companhias. Ao ativar a competição, a propriedade privada sobre as fábricas, fundamento da diferenciação entre as classes sociais, conduz à recessão econômica e à cessação da “prosperidade”. É essa paralisia aberrante que faz do capitalismo um modo de produção obsoleto. Imaginar uma alternativa para os trabalhadores requer, então, outro modo de pensar.

Porém há mais. A propriedade privada capitalista dita o tipo de eficácia a ser privilegiado: será o da rentabilidade financeira, permitindo a acumulação em mãos de grupos particulares. Em tais condições, o objetivo de cada entidade econômica será produzir aos custos mais baixos e vender o máximo de mercadorias possível, pelo preço mais elevado, para uma clientela que é capaz de comprar e, portanto, representa sempre uma minoria no mundo. Eis o que é eficaz. E enaltecer as virtudes do mercado ou da concorrência conduz a glorificar esse tipo de eficácia.

Haveria bons motivos para indagar se é essa, efetivamente, a definição da maior eficácia. Que eficácia é essa que exclui, por princípio, a maioria da população da Terra? Se é para se falar de racionalidade econômica, não seria preciso ter como ponto de partida as necessidades de todas as populações e não unicamente daquelas que podem pagar? Assim, em matéria de transportes, seria o caso de se perguntar quais são os melhores meios para

assegurar a livre circulação dos trabalhadores e dos cidadãos. Provavelmente se chegaria à conclusão de que é imperioso desenvolver os transportes coletivos em detrimento do automóvel. Ao contrário deste, o trem, o metrô e o ônibus conduzem muitas pessoas de cada vez. Prejudicam menos o meio ambiente, poluem relativamente pouco. Não congestionam as vias de comunicação. Na verdade, o automóvel possui apenas uma vantagem real: sua maior flexibilidade. Ele pode ser empregado nas regiões menos povoadas, para casos de urgência, para circunstâncias pessoais em que é impossível agir de outro modo. A se seguir essa lógica, seria preciso implantar uma vasta rede de transportes coletivos, completada pelo automóvel onde se fizesse necessário. Porém faz-se o contrário nos países capitalistas. E é impensável que se modifique essa política, ainda que ela seja desastrosa em termos ecológicos: as montadoras e as multinacionais do petróleo, que vivem do automóvel, são as maiores empresas do mundo; não se conseguirá impor uma estratégia que contrarie diretamente os seus interesses sem colocar em questão o sistema econômico que as produziu, o capitalismo. Na medida em que a nova organização do trabalho, implantada antes de mais nada na indústria automobilística, visa dar mais eficácia e essa produção, nada há de mudar na política global de transportes.

Contudo, é exatamente aí que se deveria atuar: refletir sobre uma outra estratégia dos meios de circulação, para conter a degradação da natureza, para assegurar a todos a possibilidade de viajar livremente, para alcançar uma eficácia maior e real. Quanto a isso, Coriat não discute e Lipietz lança-se em afirmações completamente utópicas, pois se recusa a atacar o problema central, o da propriedade dos meios de produção que embasam a “civilização do automóvel”. Só um sistema baseado na satisfação das necessidades das populações pode adotar uma tal política, pois não é um sistema apoiado no lucro nem na acumulação em mãos de grupos privados industriais e financeiros. Coriat tinha, portanto, toda a razão ao lançar sua palavra de ordem, na verdade tomada de Taiichi Ohno, de pensar pelo avesso. Mas não é a produção fordista que deveria ser assim analisada, e sim a produção capitalista como um todo.

LEIA TAMBÉM DA BOITEMPO EDITORIAL

*COM PALMOS MEDIDA - terra, trabalho e conflito na literatura brasileira*

Organização de Flávio Aguiar  
Ilustrações de Enio Squeff  
Prefácio de Antonio Candido

*CENAS DO BRASIL MIGRANTE*

Rossana Rocha Reis e Tereza Sales (org.)

*BELEZA EM JOGO - cultura física e comportamento em SP nos anos 20*

Mônica Raisal Schpun  
Prefácio de Michele Perrot

*FLORESTAN OU O SENTIDO DAS COISAS*

Organização de Paulo Henrique Martinez  
Ensaio de Antonio Candido, Afrânio Catani, Caio Toledo, Emir Sader, Heloisa Fernandes, Marcelo Ridenti, Marcos Del Roio, Octavio Ianni e Ricardo Antunes, entre outros.

*O SÉCULO DO CRIME*

José Arbex Jr. e Cláudio J. Tognolli  
Prefácio de Caco Barcellos  
Prêmio Jabuti de Melhor Reportagem 1997

*A SOCIOLOGIA NO HORIZONTE DO SÉCULO XXI*

Leila da Costa Ferreira (org.)  
Autores: Octavio Ianni, Renato Ortiz, Leandro Konder, Laymert Garcia dos Santos e outros.

*CANUDOS - Palavra de Deus sonbo da terra*

Benjamim Abdala Junior, Isabel M. M. Alexandre (orgs.)  
Com ensaios de Renato Janine Ribeiro, Walnice Galvão, Francisco Foot Hardman e outros.

*O PODER, CADÊ O PODER? - ensaios para uma nova esquerda*

Emir Sader

*PAULO AUTRAN - um homem no palco*

Entrevista de Alberto Guzik  
Colaboração de Aimar Labaki  
Prêmio Jabuti de Melhor Reportagem 1999

*PAIXÃO - um ensaio sobre a personalidade*

Roberto Mangabeira Unger  
Tradução de Renato Schaeffer e Luís Carlos Borges

*LUKÁCS - um Galileu no séc. XX*

Ricardo Antunes e Walquíria Leão Rêgo (orgs.)  
Carlos Nelson Coutinho, Celso Frederico,  
José Paulo Netto, Leandro Konder, entre outros.

*O MARXISMO TARDIO*

Fredric Jameson  
Tradução de Luís Paulo Rouanet

*IDEOLOGIA - uma introdução*

Terry Eagleton  
Tradução de Luís Carlos Borges

*A REVOLUÇÃO INVENCÍVEL - cartas e comunicados do Subcomandante Marcos e do EZLN*

Massimo Di Felice e Cristobal Muñoz (orgs.)  
Prefácio de D. Pedro Casaldáliga

*BRASIL EM TEMPO DE TV (ensaio)*

Eugênio Bucci  
Orelha de Adauto Novaes

*A QUESTÃO AMBIENTAL - sustentabilidade e políticas públicas no Brasil*

Leila da Costa Ferreira

*MANIFESTO COMUNISTA*

Marx e Engels  
Organização e introdução de Osvaldo Coggiola  
Com ensaios de Antonio Labriola, Jean Jaurès, Harold Laski e James Petras, entre outros.

*A coleção **Mundo do Trabalho** publica estudos de caráter acentuadamente contrários à lógica destrutiva que rege o mundo contemporâneo, fazendo uma constante denúncia das formas de (des)sociabilização presentes no capitalismo. Realiza um persistente combate às formas "modernas" de precarização, aviltamento e fetichização do ser social que trabalha, processo em enorme expansão em todos os cantos do capitalismo mundializado.*

Tem nítida inspiração na obra de Marx, dando acolhida, também, a autores que de algum modo aproximam-se ou realizam um efetivo diálogo com o marxismo e que oferecem contribuição ao estudo do movimento operário. *Oferece, portanto, estudos que auxiliam no desvendamento das mutações em curso no mundo do trabalho, tanto nos países capitalistas avançados quanto no Brasil.*