



RESENHA:

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 2.ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010. 88p.

Rogério Gerolineto FONSECA

Graduando do curso de Geografia da Faculdade de Ciências Integradas do Pontal – FACIP,
Universidade Federal de Uberlândia – UFU.
Avenida José João Dib, 2545, Progresso, CEP:38.302-000, Ituiutaba-MG.
E-mail: rogeriogerolineto@yahoo.com.br

Geraldo Augusto Pinto é graduado em Sociologia e Ciência Política pela Universidade Estadual de Campinas, e possui mestrado e doutorado em Sociologia pela mesma instituição. Em suas obras, destacam-se as temáticas referentes à reestruturação produtiva, com ênfase na questão do trabalho.

No livro “*A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*”, não é diferente. O autor analisa os processos de produção do século XX para explicitar como a reestruturação produtiva afetou diretamente as condições de trabalho da classe operária. Neste intuito, Pinto estruturou sua obra em nove capítulos que, seguindo uma ordem cronológica, dão conta das principais alterações observadas na organização do trabalho no cenário capitalista industrial, e como essas alterações refletiram sobre os trabalhadores.

No primeiro capítulo, o autor expõe uma ampla introdução, onde traça os temas que desenvolverá ao longo do livro. Inicialmente, aponta que a concentração do poder e da riqueza, intensificada ao longo dos tempos, é a responsável pelo atual cenário de precarização dos trabalhadores, tanto em seus aspectos sociais quanto morais, sujeitando-os ao desemprego, à instabilidade de empregos e mesmo a problemas de saúde. Assim, o autor avalia que os últimos cem anos merecem especial análise, pois, neste período,

observaram-se as principais transformações científicas e tecnológicas do mundo, bem como a constituição de diferentes períodos técnicos, aos quais correspondem formas diferentes de organização e gestão do trabalho, a saber: o taylorismo, o fordismo e o toyotismo, que tanto influenciaram nas condições de trabalho de toda a classe operária em escala mundial.

No segundo capítulo, *As origens da expressão “organização do trabalho”*, o autor remonta ao período de desenvolvimento da indústria, durante o século XIX, que culminou em uma maior racionalização da produção. Pinto observa que, com o desenvolvimento da indústria, os instrumentos de trabalho, as terras e as matérias-primas passaram a estar cada vez mais sob poder dos empregadores capitalistas. Estes, visando maiores lucros, passaram a buscar estratégias que possibilitassem o aumento da produção e uma padronização da qualidade. Dessa maneira, elevou-se o controle do trabalho humano, passando os trabalhadores a serem vistos como meros ingredientes da produção, subordinados a intensa exploração. Até o final do século XIX, homens, mulheres e crianças trabalhavam sob longas jornadas em ambientes totalmente insalubres nas fábricas, em troca de uma remuneração miserável. O autor também salienta que, a implantação das máquinas nas atividades fabris aumentou o ritmo, a intensidade e o volume da produção, mas também, do trabalho executado pelos operários (mesmo que em uma jornada de trabalho um pouco reduzida), tornando rotineiras as ocorrências de lesões e acidentes graves entre os trabalhadores. Com o advento das máquinas, as funções se tornaram cada vez mais especializadas. Buscou-se o aprimoramento técnico e uma maior eficiência do potencial produtivo, fazendo surgir, no início do século XX, o primeiro grande molde de organização do trabalho no capitalismo: o taylorismo.

No terceiro capítulo, *O sistema de Taylor*, Geraldo Augusto Pinto apresenta os fundamentos básicos do taylorismo, utilizando-se de duas importantes obras de Frederick Winslow Taylor (1856-1915): *Shop management* (1903) e *Princípios de administração científica* (1911). Taylor verificou que a produção real de um operário em uma empresa era sempre menor do que sua capacidade produtiva. A fim de melhor extrair o potencial

dos trabalhadores, Taylor realizou análises, consideradas científicas, sobre o desempenho das atividades, baseadas no “estudo do tempo”. Buscando a especialização máxima de todas as atividades, implantou-se uma divisão técnica do trabalho humano nas fábricas. Cada função foi subdividida até se constituir como uma operação simples, sem necessidade de grande experiência acumulada, apenas de habilidade adquirida durante o treinamento na própria empresa. Tem-se então a administração científica de Taylor.

No quarto capítulo, *O sistema de Ford*, é abordada a organização do trabalho que, implantada por Henry Ford (1862-1947), deu origem ao fordismo. O idealizador deste sistema, parte do princípio de que toda a população poderia se constituir como consumidores de produtos produzidos em massa, incluindo seus veículos automotores. Dessa maneira, a idéia seria produzir o quanto fosse possível. Portanto, uma produção em massa acarretaria um menor custo de produção e dos preços dos produtos, um maior consumo, e, uma maior renda tanto dos salários quanto dos lucros empresariais. Para Geraldo Pinto, o sucesso do sistema fordista foi a inovação organizacional do trabalho, que anteriormente seguia o taylorismo. Esta inovação consistia na utilização de equipamentos mecânicos que conduziam o produto por todas as etapas de produção. Ao longo do percurso, os trabalhadores, fixos em seus postos, desempenhavam suas funções no ritmo determinado pelas máquinas.

Em certa altura, ainda neste capítulo referente ao fordismo, o autor passa a utilizar o termo “taylorista/fordista”, reafirmando assim que o sistema fordista foi uma evolução do sistema taylorista. Uniu-se o trabalho dos operários em suas atividades simplificadas aos mecanismos automáticos. O autor salienta que neste sistema taylorista/fordista, foram descartadas as habilidades pessoais e a criatividade dos trabalhadores durante a execução das atividades. Para Pinto, o conceito de “flexibilidade” pode ser aqui entendido como a capacidade de rápida substituição do quadro de funcionários, visto que as tarefas não exigiam qualificação.

No quinto capítulo, *A reestruturação produtiva*, o autor aborda o declínio do sistema taylorista/fordista, a partir dos anos 1970, mediante a conjuntura macroeconômica, que ia desde as necessidades do mercado até a

instabilidade econômica decorrente das crises financeiras mundiais. No que diz respeito às necessidades do mercado, as empresas buscaram, segundo Pinto, alcançar quatro requisitos principais: produzir variados modelos de produtos, aumentar a qualidade da produção, baixar os preços finais das mercadorias (operar em fábrica mínima, com baixa ociosidade de equipamentos, estoques e recursos humanos), e promover uma entrega rápida e precisa da produção no tempo estipulado pelo cliente. Geraldo Pinto busca o termo de Harvey, “acumulação flexível”, para distinguir o novo regime de produção que se estabelecia, do que era até então praticado no sistema taylorista/fordista. O autor ainda destaca o papel fundamental dos Estados nacionais para a expansão do regime de acumulação flexível, que consentiu que as empresas, entre outras ações, afetassem os trabalhadores pela eliminação de regulamentações protetoras dos seus direitos, além de fragmentar a classe operária e dificultar a sua mobilização (sindicalização) mediante a precarização dos empregos pela terceirização, pelos trabalhos temporários, pelos de tempo parcial, pelos informais etc.

No sexto capítulo, *A obsolescência do taylorismo/fordismo*, Geraldo Pinto aponta que o declínio deste sistema de organização deveu-se à queda da motivação dos funcionários, o que culminou com a estagnação das taxas de produtividade. O autor reitera que os trabalhadores eram considerados por seus empregadores como simples fatores humanos, que deviam seguir rigorosamente as regras estipuladas pelas empresas no cumprimento de suas funções, no taylorismo, e trabalhar como máquinas, no fordismo. Diante disto, o autor expõe que, para incentivar os funcionários, foram tentadas várias estratégias de envolvê-los no processo produtivo, uma vez que o estancamento da produtividade dos operários foi considerado de caráter psicológico. O autor ainda salienta que, na maioria dos casos, essas tentativas não lograram aumentos expressivos da produção, e que o quadro só mudaria com o advento do toyotismo. Sendo assim, este sistema, desenvolvido no Japão durante a década de 1950, só se projetaria nas outras empresas, a nível mundial, nas décadas seguintes.

No sétimo capítulo, *O sistema de Ohno – ou toyotista*, Pinto optou por estruturar o desenvolvimento do citado sistema criado por Taiichi Ohno, que na ocasião era engenheiro industrial da Toyota Motor Company. O autor destaca que, desta vez, o cenário de surgimento do novo sistema de estruturação da produção se dá no Japão pós Segunda Guerra Mundial, em meio a um crescimento econômico lento e à uma baixa demanda do mercado. Para aumentar as vendas e se fortalecer perante a concorrência empresarial, o toyotismo aposta na diversificação da produção. Segundo Geraldo Pinto, para ter sucesso, o toyotismo desenvolveu a utilização de vários elementos fundamentais, entre eles: a “autonomação”, a polivalência dos trabalhadores, a política de estoque mínimo, o sistema “*kanbam*” (interno e externo à fábrica), o regime “*just-in-time*”, as células de trabalho e a flexibilidade no uso das instalações físicas da fábrica, dos equipamentos e da força de trabalho.

No oitavo capítulo, *Coação e consentimento sob a organização flexível*, o autor faz uma análise das relações de trabalho estabelecidas entre empresa e funcionários no contexto da implantação do Toyotismo. Neste sistema, intensificou-se o controle patronal sobre os trabalhadores nos locais de trabalho, e as necessidades de concentração dos operários nas atividades que realizavam. Isto os impedia de refletirem sobre a sua condição social no ambiente de trabalho. Segundo o autor, o método de avaliação por equipe, comum no sistema toyotista, faz com que os próprios operários de cada grupo controlem o trabalho uns dos outros. O toyotismo ainda implantou os CCQs (círculos de controle de qualidade), nos quais, grupos de trabalhadores discutem a qualidade do seu trabalho e propõem melhorias. A maior vantagem deste recurso é o envolvimento ideológico dos trabalhadores, que passam a interiorizar os objetivos da empresa como se fossem seus.

No que diz respeito à implantação do toyotismo nas empresas de países ocidentais, sobretudo nos periféricos, alguns pontos das relações de trabalho foram adaptados, como por exemplo, a atribuição de “vantagens” aos trabalhadores que se voluntariassem a participar dos CCQs; a escolha do “tipo ideal” de trabalhador, que leva em conta, inclusive, características comportamentais; e a imposição de horas extras e do “banco de horas”,

quando necessário. Diante deste cenário, Geraldo Pinto entende que o medo do desemprego é a justificativa para que os operários aceitem as imposições da gerência. Segundo o autor, o desemprego favorece as empresas em dois pontos: o primeiro, na manutenção dos salários a um baixo nível, e o segundo, em possibilitar jornadas flexíveis de trabalho, por meio de contratações temporárias, nas quais, os trabalhadores são utilizados intensamente durante os períodos de alta demanda de produção, e dispensados nos de baixa, por se constituírem em capacidade produtiva ociosa.

No nono e último capítulo, o autor faz um breve balanço sobre os sistemas de organização da produção analisados, e suas implicações nas condições de trabalho da classe operária. Para o autor, a implantação dos sistemas taylorista/fordista e toyotista teve suas particularidades de acordo com o contexto nacional de onde se desenvolveram. O autor ainda salienta que a organização flexível, se estabelece de forma mais intensa graças à adoção de políticas neoliberais por parte dos Estados. Assim, conclui apontando que as técnicas de organização do trabalho, aqui analisadas, foram apenas algumas dentre as várias formas de lutas sociais travadas entre operários e empregadores.

Como um todo, esta obra de Geraldo Augusto Pinto se constitui em valiosa contribuição na compreensão dos sistemas de organização da produção capitalista, nos quais se assentaram as sociedades em nossa recente história: o taylorismo, o fordismo e o toyotismo. Mais valiosa, é a contribuição para a compreensão dos impactos que tais sistemas acarretaram à classe trabalhadora. A leitura da obra esclarece como se deu a deterioração das condições de trabalho, e as crescentes dificuldades pelas quais os trabalhadores passaram, e ainda passam, para se organizar e lutar por melhores condições de trabalho e renda. Ressaltamos ainda, que a obra de Geraldo Augusto Pinto contribui para a compreensão das atuais dificuldades que a classe trabalhadora enfrenta, perante as investidas do empresariado capitalista e a postura neoliberal adota pelos Estados nacionais nas últimas décadas.

Em síntese, a leitura da obra possibilita, ao leitor, formular um posicionamento crítico diante das relações estabelecidas entre empregados e empregadores, em um passado recente, mas que perduram até hoje, e, diante do modo como se orientam os processos produtivos, e a partir destes, a divisão das riquezas geradas entre a classe fornecedora de força de trabalho e a classe detentora dos meios de produção no sistema capitalista.

Resenha recebida em: 24/10/2010. Aceita para publicação em: 29/11/2010.