

## Breve análise sobre o toyotismo: modelo japonês de produção

MARLI DELMÔNICO DE ARAÚJO FUTATA\*

**Resumo:** O texto apresenta e analisa a origem e as características do modelo de produção japonês denominado toyotismo e discute as relações de trabalho e o processo produtivo que perpassa essa forma de acumulação. Apresenta também as experiências que a autora vivenciou como trabalhadora subcontratada em fábricas do Japão, entre 1995 e 1997, nas quais foi submetida às relações de trabalho derivadas deste sistema de produção. Conclui que o toyotismo representa uma ofensiva aos trabalhadores, uma vez que se instalou como um processo apenas preocupado em resgatar o domínio e o poder de acumulação do capital, aprofundando a precarização das condições de trabalho e, conseqüentemente, dos modos de viver.

### Brief analysis on toyotism: japanese model of production

**Palavras-chave:** Toyotismo; Mundo do trabalho; Japão; Século XX.

**Abstract:** The text presents and analyzes the origin and characteristics of the Japanese production model called toyotism and discusses the labor relations and the productive process that permeates this form of accumulation. It also presents the experiences the author had as a subcontracted worker in factories in Japan, between 1995 and 1997, in which she was subjected to the labor relations derived from this production system. It concludes that toyotism represents an offensive to workers, once it was installed as a process concerned only with rescuing dominance and the power of capital accumulation, deepening the precariousness of working conditions and, consequently, of ways of living.

**Key words:** Toyotism; World of work; Japan; 20th century.



\* **MARLI DELMÔNICO DE ARAÚJO FUTATA** é aluna não-regular do Mestrado em Educação – Universidade Estadual de Maringá – PR.

A crise do final dos anos 1960 e início de 1970, que se estende até os dias atuais, como afirma Antunes (1999) está relacionada, fundamentalmente, à crise da estrutura do capital, que na tentativa de recuperação de seu ciclo reprodutivo e resgate de seu processo de dominação, deflagra intensas transformações no próprio processo produtivo, pelas vias de novas formas de acumulação.

Nesse sentido um novo movimento político é criado quando bases da direita tomam para si os discursos que até então eram considerados de esquerda. Essa nova tendência é denominada por grupos que estudam o materialismo histórico, de Nova Direita. Embutidos nesse novo movimento político é possível verificar a existência de uma vertente conservadora e uma vertente neoliberal. A Nova Direita, e sua vertente neoliberal<sup>1</sup>, são as formas encontradas para redefinir as bases do processo de acumulação capitalista.

Esse movimento político traz consigo postulados como, estado mínimo, livre iniciativa, consideram todas as atividades como mercadorias, inclusive a educação, e ressaltam a incapacidade que a mesma apresenta de insuficiência quanto à produção de bens para o mercado. As tentativas de resolver os problemas gerados pela crise do capitalismo, que fazem gerar esse movimento, são responsáveis por modificações importantes no campo do trabalho, como a introdução de novas tecnologias e aumento da exploração da classe operária.

---

<sup>1</sup> “Será considerada neoliberal toda ação estatal que contribua para o desmonte das políticas de incentivo à independência econômica nacional, de promoção do bem-estar-social (Welfare State), de instauração de pleno emprego (Keynesianismo) e de mediação dos conflitos socioeconômicos” (SAES, 2001, p. 82).

A concorrência intercapitalista e a necessidade de marcar o domínio do controle das lutas sociais, oriundas do trabalho, através das transformações do modelo de produção, fazem com que o mundo do trabalho sofra transformações em sua estrutura produtiva, sindical e política. Nos países de desenvolvimento tecnológico acelerado, a acumulação de capital se fortificou, as mudanças tecnológicas foram inseridas no mundo da produção fabril, provocando intensas modificações, e é possível afirmar que, “[...] a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser” (ANTUNES, 1999, p. 15).

Harvey (2003) afirma que essas transformações surgem com a intensa recessão iniciada em 1973 quando a crise estrutural do capitalismo, gerada pela crise do padrão de acumulação taylorista/fordista, faz com que o capital mergulhe num processo de reestruturação para restaurar o seu domínio. Nesse momento, instaura-se uma guerra entre os países considerados grandes potências, pela acumulação de capital, e a competitividade passa a ser a arma mais importante. O modelo de produção industrial fundamentado no princípio taylorista/fordista, de produção em massa, perde a exclusividade e iniciam tentativas para superá-lo. Nesse contexto assistimos a uma nova fase de expropriação da mão-de-obra, — a chamada acumulação flexível —, a partir do modelo de produção criado pelos japoneses, o toyotismo, e junto com ela a degradação das condições de trabalho, dos direitos trabalhistas e, consequentemente, dos trabalhadores.

Ao término dos anos 1960, a empresa japonesa Toyota já estava totalmente inserida nos princípios da produção flexível e este modelo era divulgado dentro e fora do Japão. Os fundamentos ideológicos e organizacionais deste modelo passaram a sustentar as práticas empresariais como modelo de administração e, com a mundialização do capital, na década de 1980, o toyotismo tornou-se a ideologia universal da produção sistêmica do capital (ALVES, 2001).

### **Toyotismo: origem e características**

Nos anos 1950, relata Wood Jr. (1992), o engenheiro japonês Eiji Toyoda (1913-2013) passou alguns meses em Detroit conhecendo a indústria automobilística americana, sistema dirigido pela linha fordista de produção, onde o fluxo normal era produzir primeiro e vender depois quando já dispunham de grandes estoques. Toyoda ficou impressionado com as gigantescas fábricas, a quantidade de estoques, o tamanho dos espaços disponíveis nas fábricas e o alto número de funcionários. Para ele, naqueles moldes, seu país, arrasado por um período pós-guerra, não teria condições de desenvolver uma forma semelhante de produção. Toyoda relatou isso quando escreveu à sede de sua empresa dizendo que ia ser necessário uma nova forma de organização do trabalho, mais flexível e que exigisse menor concentração de estoques, pois sabia que o Japão possuía um mercado pequeno, capital e matéria-prima escassos, “[...] a compra de tecnologia no exterior era impossível e a possibilidade de exportação era remota” (WOOD JR., 1992, p.12).

Para conseguir competir então, nos grandes mercados, a Toyota precisaria modificar e simplificar o sistema da empresa americana Ford. Na procura de soluções para esse encaminhamento, Toyoda e seu especialista em produção,

Taichi Ohno (1912-1990), iniciaram um processo de desenvolvimento de mudanças na produção. Introduziram técnicas onde fosse possível alterar as máquinas rapidamente durante a produção, para ampliar a oferta e a variedade de produtos, pois para eles era onde se concentrava a maior fonte de lucro. Obtiveram excelentes resultados com essa ideia e ela passou a ser a essência do modelo japonês de produção.

O espaço para armazenamento da produção era outro obstáculo para os japoneses, por isso as mercadorias deveriam ter giro rápido, e a eliminação de estoques, ainda que parecesse impossível, estava nos projetos de Toyoda. A partir de então, regras criteriosas foram incorporadas gradativamente à produção, caracterizando o que passou chamar toyotismo (ou Ohnismo devido aos nomes de seus fundadores Toyoda e Ohno). Partiram do princípio de que qualquer elemento que não agregasse valor ao produto deveria ser eliminado, pois era considerado desperdício. Classificaram o desperdício em sete tipos principais: tempo que se perdia para consertos ou refugo, produção maior do que o necessário ou antes do tempo necessário, operações desnecessárias no processo de manufatura, transporte, estoque, movimento humano e espera.

Desse modo, projetaram um modelo de produção composto por: automatização, *just-in-time*, trabalho em equipe, administração por estresse, flexibilização da mão-de-obra, gestão participativa, controle de qualidade e subcontratação. Gounet (2000) nos ajuda a entender tais conceitos. A automatização é considerada o primeiro elemento desse modelo. Trata-se da utilização de máquinas capazes de parar automaticamente quando surgem problemas. Assim o trabalhador que até então era treinado para desenvolver seu

trabalho em uma única máquina pode se responsabilizar por várias, o que diminuiria a quantidade de trabalhadores necessários numa linha de montagem. A autora teve experiência de trabalho numa dessas linhas, como relata a seguir: É uma fábrica de máquinas copiadoras e a tarefa que consiste em prender inúmeros fios, fixar quatro mil parafusos por dia (45 em cada máquina dependendo do modelo), além de fixar gavetas e laterais<sup>2</sup>. O tempo exigido para a realização da atividade é de quatro a cinco minutos, dependendo do modelo. No interior da fábrica, robôs transitam pelo imenso espaço levando os “esqueletos das máquinas” de um posto a outro. Um sensor faz com que ele pare no local devido. Também são eles que repõem as peças solicitadas, pelos operários, por meio de um painel eletrônico, de modo que, “[...] por todos os lados sirenes piscam e os ruídos ensurdecedores da estrutura de metal em funcionamento misturam-se com a música sintética [...] A primeira impressão chega a lembrar um sofisticado parque de diversões, a segunda impressão sugere a imagem do inferno” (OCADA, 2004, p. 172).

Um dos elementos de maior destaque dentro do modelo toyotista é o chamado *just-in-time* (na hora certa). Foi inserido, pela primeira vez, na Toyota japonesa, em meados da década de 1970 por Taichii Ohno. Surgiu da necessidade de criar uma alternativa aos poucos espaços

para armazenar estoques, sejam eles matérias-primas, peças intermediárias ao processo produtivo ou mercadorias já produzidas; e da escassez de recursos para manter a produção parada. Consiste em detectar a demanda e a produção de bens em função da necessidade específica, ao contrário do fordismo<sup>3</sup>. Assim, toda demanda tem que ser produzida após ter sido efetivada sua venda, mantendo um fluxo de produção contínuo. Para isso criam-se os sistemas visuais de informação, ou *kanban* (かんぱん)<sup>4</sup>, por meio deles é possível informar a quantidade de peças necessárias para o dia.

O trabalho em equipe é outra estratégia usada pela Toyota para racionalizar a utilização de mão-de-obra. A ideia consiste em agrupar os trabalhadores em equipes, com a orientação de um líder. Este trabalha junto com os demais operários, com a função de coordenar o grupo e substituir qualquer um que venha faltar. Enquanto no fordismo cada trabalhador é responsável por uma parte da produção, e após realizá-la passa adiante para que outro trabalhador realize a parte que lhe cabe, no toyotismo vemos

<sup>3</sup> De acordo com o modelo de produção fordista, estabelecido por Henry Ford, era necessário primeiro produzir em massa, estocar e somente depois vender.

<sup>4</sup> *かんぱん* - *Kanban*. Este sistema, utilizado, pela primeira vez, pela Toyota japonesa, constitui-se de um conjunto de cartões que indica a quantidade necessária de matéria-prima ou de peças intermediárias a serem produzidas para se suprir a célula seguinte (cliente). O *kanban*, tal qual, introduzido pela Toyota japonesa, diferencia-se do sistema de cartões de informações que acompanham a produção nos moldes industriais tradicionais: enquanto estes se baseiam em um planejamento *a priori* da produção, empurrando-a desde o estoque até o setor de vendas, o *kanban* funciona como chamada para a quantidade a ser produzida pelas unidades anteriores, fazendo com que a produção seja acionada do fim para o início (CATTANI, 2002).

<sup>2</sup> As peças utilizadas para montar a máquina são cortantes, por isso o uso de luvas é obrigatório. Todavia é necessário cortar os dedos polegares e indicadores das luvas, para que seja possível apanhar os parafusos com agilidade. Desta maneira, temos muitos cortes nos dedos e isto causa muita dor e, junto com o rigoroso inverno da época, prende-nos os movimentos. Para que a dor não prejudique o desempenho durante o trabalho, usamos pomada analgésica e enfaixamos mãos e braços antes de dormir, desta maneira, no dia seguinte estamos recuperados para mais um dia de trabalho desgastante.

eliminado esse tempo entre um trabalhador e outro, considerado tempo morto e que não agrega valor à produção. Na cadeia de montagem quem se movimenta é o produto em fase de produção, por meio de robôs ou de esteiras, assim são eliminados muitos segundos que seriam gastos para que um trabalhador levasse o produto de um posto de trabalho a outro. Além disso, cada trabalhador deve descobrir outros tempos mortos a fim de diminuir cada vez mais o tempo de produção. De modo que:

[...] o que el obrero realizaba em 60 segundos, a hora lo tiene que hacer em 50 segundos [...] Pero este tipo de racionalización alcanza límites cuando se eleva la producción. Una fábrica en los EEUU consiguió producir 100 coches por hora, lo que reducía las tareas a 36 segundos. Pero es mucho más duro racionalizar el trabajo, o sea encontrar segundos de tiempos inútiles, en 36 segundos que en 1 minuto o en un lapso de tiempo aun mas largo. Por eso Toyota define las tareas en cuadrilla. Esto significa que la racionalización no se hace sobre el minuto que trabaja el obrero en un coche, pero sobre los 10 minutos que la cuadrilla de diez hombres tienen para realizar las operaciones al coche. Es éste principio de racionalización que se encuentra a la base de la introducción del teamwork donde Toyota (GOUNET, 1998, p. 2).

A racionalização é a fábrica mínima, ou seja, com efetivo mínimo. Ao reduzir o tempo de dez para nove minutos, sobrecarrega-se os trabalhadores e eliminam-se postos de trabalho. O objetivo não consiste então, em diminuir trabalho e sim, reduzir trabalhadores. O trabalho em equipe representa, na verdade, a pressão que cada trabalhador sofre para desempenhar sua função com qualidade, sob pena de ser rejeitado pelo

grupo, ainda que neste grupo todos encontrem-se nas mesmas condições, como observa-se no relato da autora. O trabalho consiste em produzir fechaduras para carros. Doze mulheres, brasileiras e japonesas, em pé, uma ao lado da outra, cada uma desenvolve uma parte da produção e é responsável pelo controle de qualidade dessa mesma parte. No final da linha, uma brasileira reexamina todas as peças e imediatamente comunica qualquer defeito dando um grito. Por exemplo, ao encontrar algum defeito na peça, em voz bem alta (até mesmo para que sua voz ultrapasse o barulho das máquinas) diz o nome da operária responsável pela parte defeituosa e completa dizendo: *kizú* (キズ), ou seja, risco ou defeito. Isso irrita as trabalhadoras pois, não raro, surgem defeitos que somente são visíveis aos olhos dela que parece sentir prazer em gritar o dia todo, e algumas vezes, coincide de ser a mesma pessoa a ser chamada atenção o dia inteiro.

As condições de estresse a que são submetidos os trabalhadores, no modelo toyotista de produção, são destacadas por Gounet (1998) ao exemplificar o funcionamento dos trabalhos em grupos. De acordo com as vendas é estabelecido um objetivo de produção para cada dúzia de trabalhadores, para os quais Ohno disponibiliza apenas noventa por cento dos recursos que ele deveria normalmente oferecer e desafia os operários a atingir a produção necessária. Estes, por sua vez, discutem entre si e descobrem maneiras de vencer o desafio. Porém, quando pensam ter vencido, Ohno retira novamente a porcentagem de recursos, e assim sucessivamente. “Isso para mostrar que se trata de um sistema permanente. Na Toyota, os trabalhadores chamam a isso de sistema Oh! No! (do inglês Oh! Não!) Conhecendo o rigor deste sistema de produção,

[...] os trabalhadores vêm trabalhar doentes. No Japão, isso se desenvolve no quadro do trabalho em grupo: o ausente não é substituído e o time deve se desembaraçar sem ele [...] aquele que não se sente bem vem para a empresa ainda assim, para evitar sobrecarregar seus colegas. Em certos casos, esses últimos foram procurar o doente para trazê-lo para a cadeia de montagem. Essa cadeia de caça aos doentes é introduzida de forma geral na indústria automotiva mundial (GOUNET, 2000, p. 103).

Esse sistema foi vivenciado pela pesquisadora e além desse, muitos outros como por exemplo a gestão pelas lâmpadas. Coloridas e instaladas bem ao alto, na direção da cabeça dos trabalhadores,

[...] a gestão pelas lâmpadas permite à direção da empresa ver como se passa concretamente a produção nas oficinas [...] parecem as das sinaleiras: verde significa que tudo está bem na seção; laranja indica que há um problema de sobrecarga; vermelho obriga a parar a cadeia, porque os trabalhadores não podem mais segurar o ritmo. Se poderia crer que, enquanto todos os departamentos estão no verde, a direção está satisfeita e que seu objetivo foi atingido. Mas não é assim. Em realidade, é preciso que as lâmpadas oscilem continuamente entre o verde e o laranja. Dessa forma, a direção está segura de que os trabalhadores estão ocupados ao máximo (GOUNET, 2000, p.103).

Desta maneira, os trabalhadores estão sempre sob pressão. O trabalho representa uma completa servidão. O operário já não dispõe de tempo para o lazer e para a vida familiar, pois o único tempo livre é utilizado para repouso e recuperação. Os acidentes de trabalho passam a ser constantes e verifica-se também um alto índice de suicídios.

Nesse sentido, Fábio Ocada (2004) destaca que:

A realidade social adquire o simples aspecto de relações sociais de compra e venda de uma força de trabalho destituída de qualquer forma de subjetividade e concebida como um corpo social assexuado, da mesma forma todas as motivações culturais e valorativas que orientam as condutas dos atores sociais são reduzidas ao determinismo de uma causalidade econômica (OCADA, 2004, p. 165).

Esse nível de estresse também decorre de uma necessidade dos trabalhadores de estarem sempre preparados para produzir o que pede a demanda, uma vez que a produção é feita sob encomenda. Desta maneira devem adaptar-se imediatamente para a nova produção no decorrer do dia. Também é necessário que o trabalhador esteja disponível para incorporar à sua rotina de trabalho árdua e desgastante, muitas horas de trabalho, caso seja necessário, para suprir a demanda.

A flexibilização da mão-de-obra passa a ser outro requisito essencial para o trabalhador inserido no sistema toyotista. É preciso ser polivalente para assumir qualquer posto que se faça necessário. Baseado neste princípio de multifuncionalidade foi deflagrada nas últimas décadas a teoria das competências, onde o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades para se inserir ou se manter no mercado de trabalho.

Para atingir os objetivos do padrão toyotista é implantado um processo de qualificação da mão-de-obra por meio da educação objetivando alcançar um de seus princípios fundamentais: a eliminação do desperdício. Para os japoneses, a função da escola deve ser iniciar o indivíduo neste princípio sempre exigindo dele qualidade total. Isso surge com a implantação do toyotismo, a partir

da necessidade de utilização adequada da matéria-prima de elevado valor. É preciso um índice zero de desperdício para o sucesso da produção, ou seja, a maior lucratividade possível. Esta preocupação com a qualidade total, fez o país desenvolver um produto de alto padrão e se inserir no competitivo mercado dos países centrais.

Sob a gestão participativa, outro princípio do modelo toyotista, os trabalhadores são motivados a se sentir como parceiros da empresa (fato que gerou, nos últimos tempos, a substituição de empregado para colaborador). Assumem um posto de liderança frente a um grupo (líderes coordenadores da linha de montagem, por exemplo) e, com a ilusão de serem promovidos, passam a responder pela marcha da produção, ao mesmo tempo que executam o processo de controle de qualidade. É uma sobrecarga de trabalho e responsabilidades, contudo, aos olhos do trabalhador, é sinal de valorização e destaque entre os demais colegas. Essa possível promoção estimula a competitividade e resulta no aumento da produção, entretanto, acirra o individualismo e solapa a organização de trabalhadores. Assim, a estratégia da gestão participativa traz consigo a tentativa, bem-sucedida, de eliminação da ação sindical, como esclarece Antunes:

Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados do mundo da produção. Diminui-se ou mescla-se, dependendo da intensidade, o despotismo taylorista, pela participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo

envolvimento manipulatório, próprio da sociabilidade moldada contemporaneamente pelo sistema produtor de mercadorias (ANTUNES, 1999, p. 16).

Obviamente, afirma Harvey (2003), a organização do trabalho necessita se desmantelar, pois a acumulação flexível de capital representa um confronto direto com a rigidez fordista, se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho e não pode conviver com um sistema jurídico que regula rigidamente a exploração da força de trabalho humana, por legislação trabalhista. Desse modo, a subcontratação passa a ser uma cruel estratégia no modelo japonês de produção. Para as funções essenciais são selecionados trabalhadores efetivos e as demais funções são deixadas para o pessoal subcontratado e a estes, reserva-se salários mais baixos, carga horária maior, serviços desqualificados e nenhum vínculo empregatício ou direito trabalhista.

No Japão, segundo Sasaki (1999), esta estratégia é bem-vinda às pequenas empresas que possuem muita dificuldade em preencher suas vagas. Os japoneses, sobretudo os mais jovens e com formação superior, recusam o trabalho na fábrica devido à ausência de perspectivas de ascensão profissional e pelas condições precárias a que são submetidos os trabalhadores. Assim, “[...] as pequenas empresas começaram a contar com os trabalhadores estrangeiros [...]. A falta de mão-de-obra no Japão fez com que as empresas começassem a clamar por modificações na política imigratória e a procurar trabalhadores fora do Japão” (SASAKI, 1999, p. 258). Esta situação provocou o aumento de estrangeiros ilegais no país e demandou maior rigor na política de imigração. A partir deste contexto, houve mais abertura ao imigrante latino, em especial o brasileiro, por ser onde está localizada a maior

colônia japonesa fora do Japão, considerado um fator que poderia diminuir o choque cultural.

Assim, o Brasil, no final da década de 1980 e início de 1990, foi marcado pela massificação do movimento *dekasségui* (出稼ぎ)<sup>5</sup>. A posse de Fernando Collor de Mello, como presidente em 1990, e as medidas econômicas empreendidas por sua equipe, provocaram uma grande instabilidade no país e alavancaram a migração internacional. É nesse contexto em que a autora chega ao Japão e vivencia, como operária subcontratada, o trabalho em linhas de produção de produtos automobilísticos e tecnológicos. Foram dois anos de experiência por meio da qual foi possível vivenciar a aplicação do modelo japonês de produção, sob a ótica do trabalhador.

As dificuldades se mostraram desde a chegada. Um outro mundo, literalmente, surgia. Dificuldades na comunicação, na alimentação e, em especial, na adaptação ao trabalho na fábrica, que se tratava de uma novidade. O fato de ter o passaporte e a passagem de retorno retidos pela empreiteira, causou uma ansiedade e uma insegurança que se somaram às adversidades da situação. Após transtornos de várias ordens, a autora foi indicada a uma fábrica que produzia

fechaduras para carros. Ao chegar à fábrica recebeu o uniforme e foi levada à linha de montagem. Não houve nenhum treinamento, apenas orientações de como realizar a tarefa. A produção exigida era de novecentos e cinquenta peças por dia. As dificuldades eram grandes, pois jamais havia executado tal função. Nesta fábrica, foram necessários dez meses de árduo trabalho para conseguir pagar todas as dívidas contraídas com a empreiteira, resgatar os documentos e procurar uma fábrica com maior carga horária de trabalho. Isto mesmo! A maioria dos trabalhadores estrangeiros anseia por uma carga horária de, ao menos, doze horas diárias, uma vez que, para muitos, quanto antes puder retornar ao seu país, melhor! Assim, um nomadismo se instaura e solidificar amizades é outra dificuldade o que contribui para aumentar um processo de solidão crônica.

Na busca por mais carga horária de trabalho, a autora conseguiu uma vaga para trabalhar em uma fábrica que produzia planos de base para placas eletrônicas, os chamados *kibans* (基板). Uma verdadeira maratona envolvia o ritual matinal. Após um trajeto de quatro quilômetros, de bicicleta, chegava-se à fábrica. Era necessário trocar a roupa pelo primeiro uniforme, com exceção do calçado. Em seguida, atravessar o pátio da fábrica e alcançar o local onde era preciso trocar o calçado e vestir-se com o uniforme definitivo. Este ritual era repetido na hora do almoço e antes de ir embora. A atividade realizada era a inspeção de qualidade do produto ou *kensa* (検査). A atividade era tão mecânica que apesar do pouco conhecimento da língua japonesa e de informática, a autora foi capaz de realizá-la sem maiores problemas. Num aparente paradoxo, o operário deveria produzir uma peça eletrônica de complexa elaboração e altamente qualificada, mas sem pensar o seu trabalho. “O processo

<sup>5</sup> 出稼ぎ, *dekasségui*, significa trabalhar fora de casa. “No Japão, referia-se aos trabalhadores que saíam temporariamente de suas regiões de origem, sobretudo aqueles provenientes do norte e nordeste do Japão, e iam em direção a outras mais desenvolvidas durante o rigoroso inverno que interrompia suas produções agrícolas no campo. Esse mesmo termo é, então, aplicado aqui aos descendentes de japoneses [...] nascidos fora do Japão, não se restringindo apenas aos brasileiros, que vão trabalhar no Japão, a princípio temporariamente, em busca de melhores ganhos salariais, executando trabalhos de baixa qualificação, caracterizados pelos japoneses como ‘3K’- *kitanay* (sujo), *kiken* (perigoso) e *kitsui* (penoso) – que eram recusados por eles” (SASAKI, 1999, p. 243).

de trabalho não dependia da mediação de sua interpretação para que tivesse sequência. Seu corpo fora transformado num instrumento dos movimentos automáticos da linha de produção” (MARTINS, 1993, p. 18).

Após essa experiência como operária subcontratada, em diferentes fábricas e setores, foi possível constatar que a única diferença entre os trabalhadores, ainda que isso seja despercebido para muitos deles, são as mercadorias que produzem. Não fosse assim, não haveria diferença de uma fábrica para outra. Em todas que a autora teve oportunidade de trabalhar ou apenas conhecer, como era de se esperar, as atividades sempre seguiam a mesma linha, extremamente repetitivas e exaustivas, onde o trabalho se encontrava totalmente alienado. Nesse sentido é possível concordar com Antunes (1999) ao afirmar que não se pode atribuir ao toyotismo um caráter de novo modelo de organização e de produção, nem ao menos é possível considerá-lo como um avanço do sistema taylorista/fordista, e:

[...] a questão que nos parece mais pertinente é aquela que interroga em que medida a produção capitalista realizada pelo modelo toyotista se diferencia essencialmente ou não das várias formas existentes de fordismo. [...] a diminuição entre elaboração e execução, entre concepção e produção, que constantemente se atribui ao toyotismo, só é possível porque se realiza no universo estrito e rigorosamente concebido do sistema produtor de mercadorias, do processo de criação e valorização do capital (ANTUNES, 1999, p. 33).

De tal forma, é possível concluir que o toyotismo representou uma grande ofensiva aos trabalhadores, uma vez que se instalou como um processo apenas preocupado em resgatar o domínio e o

poder de acumulação do capital, aprofundando a precarização das condições de trabalho e, conseqüentemente, dos modos de viver.

## Referências

- ALVES, G. Toyotismo e neocorporativismo no sindicalismo do século XXI. In: *Outubro*, v. 2, n. 5, p. 47-58, 2001.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1999.
- CATTANI, A. (Org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GOUNET, T. *El toyotismo o el incremento de la explotación*. Disponível em: <<http://www.wpb.be/icm/98es/98es11.htm-23k>>. Acesso em 21.06.2004.
- GOUNET, T. Fim do trabalho, fim do emprego? In: CARRION, R. K. M. e VIZENTINI, P. F. *A crise do capitalismo globalizado na virada do milênio*. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- HARVEY, D. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 2003.
- MARTINS, J. de S. A aparição do demônio na fábrica, no meio da produção. *Tempo Social*, v. 5, n. 1/2, p. 1-29, 1993.
- OCADA, F. K. Trabalho, sofrimento e migração internacional: o caso dos brasileiros no Japão. In: ANTUNES, R. e SILVA, M. A. M. *O avesso do trabalho*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.
- SAES, D. A política neoliberal e o campo político conservador no Brasil atual. In: \_\_\_\_\_. *República do Capital: capitalismo e processo político no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2001. p. 81-105.
- SASAKI, E. M. Movimento Dekassegui. A experiência migratória e identitária dos brasileiros descendentes de japoneses no Japão. In: REIS, R. R., SALES, T. (orgs.). *Cenas do Brasil Migrante*. São Paulo: Boitempo, 1999, p. 243-274.
- WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo. Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: *Revista de Administração de Empresas*, n. 32, set/out de 1992. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v32n4/a02v32n4.pdf>. Acesso em 21.06.2004.