

TOYOTISMO: UMA ANÁLISE DO TRABALHO E DA EDUCAÇÃO NA PRODUÇÃO CAPITALISTA

TOYOTISM: AN ANALYSIS OF THE WORK AND EDUCATION IN CAPITALIST PRODUCTION

Alex Rodrigo Borges¹
 Karina Liotti Guimarães Marques Pereira²
 Kely Alves Costa³
 Páglia Silva e Lopes⁴

RESUMO

Em 1970 em resposta a crise do Fordismo, o Toyotismo adere a uma série de mudanças no processo de produção e no trabalho. O trabalhador é levado a se qualificar e torna-se polivalente. Uma das características do capital sobre o trabalho seria a articulação complexa entre a política neoliberal e a reestruturação produtiva, na qual a qualificação se torna um elo à "empregabilidade". Mediante essa relação, este artigo tratou com relevância as configurações do processo de educação tendo em vista a organização flexível da produção consolidada pelos princípios toyotistas.

PALAVRAS-CHAVE: Toyotismo; Educação; Produção; Capitalismo.

ABSTRACT

In 1970 in response to the crisis of Fordism, the Toyotism adheres to a series of changes in the production process and at work. The worker is taken to qualify and become versatile. One of the characteristics of capital over the work would be complex coordination between neoliberal policies and restructuring, in which the qualification becomes a link to "employability". Through this relationship, this article discussed the relevant configurations of the education process in view of the flexible organization of production consolidated the Toyotism principles.

KEYWORDS: Toyotism; Education; Production; Capitalism.

¹ Mestrando em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia, especialista em Fisioterapia Traumato-Ortopédica pelo centro Universitário do Triângulo e Graduado em Fisioterapia pelo Centro Universitário do Cerrado de Patrocínio. Professor da Faculdade Cidade de João Pinheiro e da Faculdade Cidade de Patos de Minas. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9868933629440232>.

² Especialista em Metodologia do Ensino e Tecnologia para Educação a Distância pela Faculdade Cidade de João Pinheiro e em Banco de Dados pelo Centro Universitário do Triângulo, MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas e Graduada em Tecnologia pela Universidade Cruzeiro do Sul. Professora da Faculdade de Patos de Minas e da Faculdade Cidade de Coromandel. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9010343160870053>.

³ Especialista em Metodologia do Ensino e Tecnologia para Educação a Distância pela Faculdade Cidade de João Pinheiro e graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Uberlândia. Professora da Faculdade Cidade de João Pinheiro. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5040557700929191>.

⁴ MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais pela Fundação Getúlio Vargas e graduada em Administração com Ênfase em Comércio Exterior pela Universidade de Franca. Professora da Faculdade Cidade de Patos de Minas e do Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6750826324648168>.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

1 – INTRODUÇÃO

Rápidas transformações ocorrem na sociedade contemporânea sucedendo ao homem a se desenvolver juntamente com o processo tecnológico. Essas transformações tiveram grandes consequências no mundo do trabalho, ou seja aspectos como a estrutura organizativa do “fazer” bem como o entendimento sobre o significado do trabalho.

Marx, ao analisar a categoria trabalho, apresenta o seu aspecto humanizador e criativo, que media as relações entre o homem e a natureza (MARX, 2002). Em consequência essa influência mútua entre o homem e natureza por meio do processo de trabalho, faria com o que homem modificasse tanto o meio quanto a si mesmo. Por outro lado, no aspecto de produção capitalista o trabalho é visto como uma atividade que explorava o operário com objetivo de maximizar os lucros. Dessa forma, o trabalho perde o seu sentido humanizador se destacando como sendo um trabalho alienado, sacrificante, no qual o homem não tem como se realizar.

Assim, sobretudo é necessário enfatizar que a sobrevivência do ser humano em questão a sua satisfação das necessidades básicas do indivíduo depende, da conjuntura da sociedade capitalista, de que o ser humano tenha acesso aos recursos financeiros à aquisição dos bens para sua sobrevivência. Percebe-se, também, que os movimentos sociais parecem funcionar como um auxílio do capital na precarização do trabalho, tendo em vista as contradições do capital que parecem intervir na ação dos movimentos desses atuantes. O Estado tem sido submisso às forças sindicais no processo reducionista da formação profissional tendo em vista a apropriação do discurso de que o desemprego é por falta de qualificação do trabalhador. Assim, o processo de qualificação por meio da educação torna-se um fator fundamental para que o trabalhador se mantenha empregado ou apto a uma vaga de trabalho.

Segundo Pochmann (2004), a dinâmica do mercado de trabalho é extremamente excludente e danifica as contribuições que a educação oferece, aumentando, conseqüentemente, as desigualdades sociais existentes no país.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

Apesar das crises econômicas mundiais, no Brasil e em outros países em desenvolvimento, ocorre um aparente crescimento econômico. Esse crescimento se deve aos processos de industrialização, o que, por sua vez, têm fomentado o aumento também aparente de empregos.

Segundo Fidalgo e Machado (2000), o Toyotismo ou Modelo Japonês de Produção, caracteriza uma série de mudanças que vêm se processando na organização do processo de produção e do trabalho nas empresas. Com amplas implicações sociais, sua origem remonta à experiência pioneira do Ohno, engenheiro da Toyota, empresa japonesa, que nos anos 1950, introduziu conceitos interpretados ora como rompimento, ora como renovação e re-significação do Taylorismo-fordismo.

No processo de reestruturação produtiva, a qualificação do trabalhador perante o mercado de trabalho assumiu um papel essencial para manter-se empregado, mas torna-se insuficiente para tanto, concorrendo para isso outros diversos fatores. Para tanto este artigo objetiva analisar o mercado de trabalho perante os processos de educação mediante a organização flexível da produção concretizada pelos princípios toyotistas.

2 – METODOLOGIA

A metodologia de estudo utilizada neste trabalho baseia-se em uma proposta metodológica de trabalho com perspectiva da abordagem qualitativa, sendo que a pesquisa qualitativa em educação caracteriza-se pela obtenção de dados descritivos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando o processo de como os fatos foram acontecendo, de modo a apreender as concepções, visões e percepções dos sujeitos.

Do ponto de vista metodológico, realizamos uma pesquisa bibliográfica referenciando-nos, sobretudo, na produção teórica sobre a conjuntura atual, que pudesse permitir a compreensão da dinâmica da reestruturação produtiva no âmbito

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

econômico, a fim de problematizarmos seus efeitos na formação do trabalhador. Assim, essa fundamentação ocorreu obedecendo às orientações próprias da pesquisa bibliográfica de modo a observar o saber de autores que tratam das questões abordadas.

3 – O TRABALHO SOB O CAPITALISMO

A partir do final dos anos 60 o capitalismo apresentou um contexto de crise estrutural gerando modificações no universo da produção e conseqüentes alterações nas dimensões econômicas, social, política e cultural.

De acordo com França e Brito (2010, p. 41):

Sob o capitalismo, a serviço dos proprietários do capital, o trabalho de elemento central da sociedade humana, ponto de partida do processo de humanização, expressão de liberdade, converte-se em mercadoria, na medida em que o trabalhador, já historicamente dos meios de produção limita-se a vender sua força de trabalho no mercado em troca de um salário.

Para Antunes (1999), a classe trabalhadora é aquela que vive do trabalho, compreendendo em sua totalidade dos assalariados, de ambos os sexos que vivem da sua força de trabalho e que não possuem os meios de produção. Segundo Lessa (2002), o proletariado é formado pelos assalariados que trabalham a transformação da natureza, produzindo e valorizando o capital. Para ele ainda, como também acreditava Marx, o trabalho intelectual é inimigo do manual, sendo que o proletário expropria seu trabalho intelectual e o capital, que possui a gerência dos sistemas administrativos, toma como forma de seu inimigo.

O processo de trabalho hoje tende a negar a potencialidade humana, no sentido de que a dimensão quantitativa se sobrepõe à dimensão qualitativa, e a educação – enquanto estância atualmente considerada formativa para o trabalho – parece contribuir para esse aspecto. O que interessa é que o trabalhador que vive do seu trabalho e para o seu trabalho seja intensamente explorado através dessa sua atividade, que produz mercadorias destinadas à venda, que passa a ser por ele

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

considerado algo penoso, sacrificante, visando apenas crescente produção de mais-valia. Pois é a intensificação do ritmo desse trabalho a “mola geradora” de lucratividade (MARX, 2002, p. 220).

Nesse contexto, o trabalho vivo concorre com o trabalho morto, objetivando-se cada vez mais a substituição do trabalho humano pelo trabalho das máquinas.

Trabalho e desemprego, trabalho e precarização, trabalho e gênero, trabalho e etnia, trabalho e nacionalidade, trabalho e corte geracional, trabalho e imaterialidade, trabalho e (des) qualificação, muitos são os exemplos da transversalidade e da vigência da forma *trabalho* (ANTUNES, 2002, p. 159).

Nessa constante busca de configurar o processo de trabalho a favor do sistema capitalista de produção, o mundo do trabalho mergulha numa crise gerada no seio do próprio capital. Essa crise, entendida como crise do fordismo e do keynesianismo, expressa a crise estrutural do capital, que é decorrente de uma:

(...) tendência decrescente da taxa de lucro (...) tanto do sentido **destrutivo** da lógica do capital, presente na intensificação da lei de tendência decrescente do valor de uso das mercadorias, quanto da **incontrolabilidade** do sistema de metabolismo social do capital (ANTUNES, 2002, p. 31 - grifos do autor).

Esta crise constitui uma agressão do capital sobre o trabalho, cuja principal característica entre reestruturação produtiva e política neoliberal (ALVES, 2000). E uma das respostas à crise estrutural capitalista se refere ao processo de reestruturação produtiva provocando significativas modificações no mundo do trabalho, cujos padrões de acumulação baseavam-se quase exclusivamente no taylorismo-fordismo.

Marx afirma que:

É preciso ter em mente que as novas forças de produção e relações de produção não se desenvolvem a partir do nada, não caem do céu, nem das entranhas da Idéia que se põe a si própria; e sim no interior e em antítese ao desenvolvimento existente da produção e das relações de propriedade tradicionais herdadas. Se no sistema burguês acabado cada relação econômica pressupõe outra sob a forma econômica-burguesa, e assim cada elemento posto é ao mesmo tempo pressuposto, tal é o caso em todo

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

sistema orgânico. Este próprio sistema orgânico, enquanto totalidade, tem seus pressupostos, e seu desenvolvimento, até alcançar a totalidade plena, consiste, precisamente, na subordinação de todos os elementos da sociedade a si próprio, ou na criação, a partir dele, dos órgãos que ainda lhe fazem falta; desta maneira chega a ser historicamente uma totalidade (Marx, 2002, p. 278)

É nesse sentido que a organização da produção material de mercadorias fundamentada nos princípios tayloristas-fordistas – que visa a gerência, planejamento, controle e execução dos processos de trabalho, bem como as formas de se articular a circulação e distribuição de produtos – passa a perder espaço para uma nova ótica: o *toyotismo*.

De acordo com BRITO e FRANÇA (2010):

O Toyotismo pode ser compreendido como o modelo de organização do trabalho, originário da fábrica Toyota, no Japão, que se expandiu pelo mundo capitalista no processo de reestruturação produtiva.

Já para Borges (2011), o just in time, team work e Kanban são estratégias no qual tem como objetivo a eliminação do desperdício.

Para Oliveira (2004), o *just-in-time* (JIT) é a técnica de produção que é acionada pela demanda, permitindo que se disponibilizassem, através de comandos sucessivos, os componentes no lugar, data e quantidade necessários à fabricação das unidades desejadas, que eram vendidas de forma antecipada, eliminado, assim, o estoque e o desperdício. Assim, tratava-se de uma forma de gerenciar a produção distinta dos princípios fordistas, que pressupunham que primeiramente se iniciava a produção em massa, para depois iniciar a distribuição e a venda.

As empresas adotavam a dependência invertida, bem como se instalavam em locais onde não existiam sindicatos atuantes e havia fartura de força de trabalho, de modo a impedir a organização da massa trabalhadora. A legislação beneficiava as empresas que usavam os trabalhadores nas fábricas, flexibilizando o trabalho com as novas tecnologias, despindo o trabalhador da proteção, segurança, perspectiva de futuro e solidariedade, em detrimento dos direitos trabalhistas conquistados. Os trabalhadores deveriam estar habilitados para ocupar qualquer

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

cargo, a qualquer momento, bem como para desempenhar novas tarefas e se moverem pela empresa, onde ela possa querê-los.

Os trabalhadores deveriam realizar a jornada, independentemente da função que era determinado a fazer, tratava-se da mobilidade do trabalhador. Para adequar-se a esta nova estratégia de produção, tanto as plantas das empresas quanto as habilidades de seus trabalhadores foram modificadas, a fim de atender aos padrões de flexibilidade da produção.

A polivalência, aqui entendida como profissional multifunção, passa a ser valorizada em detrimento da especialização, o trabalho em equipe e por tarefas substitui o trabalho de ritmo contínuo e realizado individualmente. A relação hierárquica despótica, na qual se exige obediência cega e tem o poder de punir qualquer insubordinação, passa a ser substituída pela ideologia da participação em decisões e resultados da empresa, criando uma incorporação ativa da subjetividade do trabalhador ao ideário do capital (ANTUNES, 2002, p.23-29).

4 – MODELO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

O trabalho na era fordista que perdurou desde o final da crise de 1929 até então, foi caracterizado pela exploração do trabalhador sendo este um instrumento de lucro capitalista. Visto como simples apêndice da máquina, o operário fordista sofria com o trabalho cíclico, massificado, mal-pago, intenso e embrutecedor, trabalho esse existente que visava o aumento do lucro capitalista. A remuneração era mínima, sendo considerada uma exploração do trabalhador, quanto maior seria o lucro, maior é a mais-valia, o ganho do capital sobre o trabalho, do trabalho sobre o não-trabalho. Ford adaptou certas experiências sucedidas no setor de algumas indústrias americanas e incorporou grande parte das inovações tecnológicas e organizacionais do taylorismo. Inclusive, é possível afirmar que o taylorismo serviu como base para o fordismo, estabelecendo normas de organização racional do trabalho com o objetivo de potencializar o domínio inquestionável dos administradores.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

[...] entendemos o fordismo fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo desse século, cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro fordista e produção em série taylorista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris concentradas e verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril, entre outras dimensões (ANTUNES, 2007, p. 17).

O trabalhador tido não só como apêndice da máquina, mas também como um ser consciente no qual faz parte do processo de produção cria como base de um novo modelo produtivo, o Toyotismo.

Se antes se preocupava manter o operário longe das decisões organizacionais relacionadas à produção, no toyotismo há uma inversão de valores, com a valorização do operário participativo, integrado ao processo produtivo. Da mesma forma, se no modelo anterior a lei era o operário/uma máquina, no toyotismo para vigorar o operário polivalente e multifuncional, capaz de trabalhar com diversas máquinas simultaneamente. (BORGES, 2011, p. 42)

5 – A ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL E O TOYOTISMO

Originário no Japão, como solução para a crise do capital ocorridas em 1970 de dentro das fábricas de automóveis, o toyotismo estendeu-se pelo mundo todo. Uma nova forma de organização industrial e de relação entre capital e trabalho surge das cinzas do taylorismo/fordismo. De acordo com Sabel & Piore, estas novas relações eram mais favoráveis aos trabalhadores quando comparadas às existentes no modelo anterior, principalmente por possibilitarem o advento de um trabalhador mais qualificado, participativo, multifuncional, polivalente, dotado de maior realização no ambiente de trabalho (SABEL & PIORE, 1984).

Assim, observa-se como o poder transformador do capital atinge dimensões globais. O que é conveniente para os fins capitalistas deve ser adotado por todos os que integram o sistema e o metabolismo social do capital se encarrega disso. Transforma-se não só as relações de produção, na esfera

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

economica, mas também os conceitos de qualificação do trabalhador, na esfera sociocultural. (BORGES, 2011, p. 44)

O modelo toyotista tentava potencializar o rendimento do trabalho através da união de todos em equipe estabelecendo a competição. No toyotismo articulavam habilidades cognitivas e comportamentais obtendo assim a automação flexível.

De acordo com Antunes (2001) suas características principais são:

1) sua produção é muito vinculada à demanda; 2) ela é variada e muito heterogenea; 3) fundamenta-se no trabalho operario em equipe, com multivariabilidade de funções; 4) tem como principio o just in time, o melhor aproveitamento possivel do tempo de produção e funciona segundo o sistema de Kanban, placas ou senhas de comando para reposição de peças de estoques (que no toyotismo de ser minimo) (Antunes, 2001, p.21)

Há mudanças no processo produtivo ocorridas mediante o modelo toyotista, dando ênfase em melhorias quanto ao trabalho mais qualificado e habilitado. O mesmo se dá a “qualidade total” de mercadorias, tendo como objetivo convencer o consumidor da qualidade dos produtos, as empresas buscam implantar os certificados ISO de “qualidade total”.

Conforme salienta Antunes (1999): *“na empresa da era da reestruturação produtiva, torna-se evidente que quanto mais ‘qualidade total’ os produtos devem ter, menor deve ser seu tempo de duração”* (p.50). A “qualidade total” torna-se, então, inteiramente compatível com a chamada lógica da produção destrutiva, na qual os traços marcantes são o desperdício, a destrutividade e a rápida obsolescência dos produtos. Visto sob esta ótica, não restam dúvidas de que o discurso da “qualidade total” é mais uma das estratégias do capital para chegar a seu objetivo primordial: o lucro. O divulgado “respeito” pelo consumidor que sofre com a baixa qualidade dos produtos ou pelo trabalhador afetado pela exploração do processo de trabalho, ocultadas pelos certificados de qualidade, ocorrido com os processos de reestruturação produtiva, não passa de alienação diante da cruel realidade.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

6 – TOYOTISMO NO CONTEXTO EMPREGATÍCIO E A QUALIFICAÇÃO

O toyotismo tornou-se uma inovação na organização da produção capitalista, ainda sob a grande indústria, não chegando a ser considerada como uma nova forma produtiva, mesmo tendo sido o momento predominante do novo processo produtivo, impondo, articulando e constituindo as novas qualificações. O toyotismo, igualmente ocorria com o fordismo, operava a articulação de forma habilidosa da união e da força do proletariado, destruindo os sindicatos de base territorial, através da implantação de salários mais altos, direitos sociais, propaganda ideológica e política habilíssima.

O toyotismo exigia para o desenvolvimento da produção capitalista novas qualificações do trabalho que articulam habilidades cognitivas e habilidades comportamentais, obtendo novos dispositivos organizacionais da automação flexível. Diante desse cenário, a qualificação desses profissionais é de suma importância, uma vez que são considerados um dos requisitos básicos no desenvolvimento e na sustentabilidade de uma organização industrial.

As novas habilidades cognitivas e comportamentais terão um sentido paradoxal, sendo que: por um lado, elas expressam habilidades humanas exigidas pela nova base técnica de produção do sistema orgânico do capital e, por outro lado, elas expressam a exigência orgânica da produção de mercadorias, com novas qualificações adequadas à lógica do toyotismo.

O discurso da empregabilidade tende, portanto, a aflorar a produção destrutiva e a exclusão social. A mundialização do capital, tendeu a destruir a capacidade integradora do sistema orgânico do capital, uma integração relativa que permitiu a uma contingente significativo de indivíduos o acesso a vida civil, política, cultural e econômica. Nessa época, predominaram as políticas keynesianas de bem-estar social.

Segundo Oliveira (2004), o toyotismo tentava potencializar ao máximo o rendimento do trabalho vivo através da exploração máxima do trabalhador, técnica

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

também utilizada pelo capitalismo, aperfeiçoando os equipamentos e a fábrica, procedendo à máxima flexibilidade da organização do trabalho e da linha automatizada, até a tensão máxima da linha de produção, elevando o desgaste da força de trabalho até níveis desumanos. Destarte, configuram-se como características principais do toyotismo: autonomação, gerenciamento JIT, trabalho em equipe, *management by stress*, flexibilidade da força de trabalho, subcontratação e gerenciamento participativo.

A autonomação consiste em autonomia, automação, sendo pois, o funcionamento automático, parada em relação a defeitos. Através da autonomação o mesmo trabalhador era encarregado de supervisionar mais de uma máquina ao mesmo tempo, aumentando o ritmo do trabalho e a produtividade, procurando a qualidade total em todas as etapas da produção e não somente, a qualidade seria controlada por um departamento único, especial e centralizado, como ocorria no fordismo (OLIVEIRA, 2004). Para manter seu emprego, o empregado era obrigado a se manter no limite, devendo aumentar a produtividade, ainda que houvesse a diminuição dos trabalhadores da equipe.

Acerca da subcontratação que está relacionado ao envolvimento do trabalho com a terceirização, Oliveira (2004, p. 37) acrescenta: “*A força de trabalho divide-se em trabalhadores internos e externos, estes ligados às empresas terceirizadas, que ocasionalmente prestam serviços para a empresa principal*”. Através da terceirização do trabalho, as empresas reduziam os preços dos veículos, pois produziam situações mais penosas de trabalho por menores salários, que diminuía em torno de trinta a cinquenta por cento dos salários pagos pelas empresas principais.

O gerenciamento participativo pode ser conceituado pela implementação de técnicas que levantam o envolvimento nos objetivos da empresa, levando os trabalhadores a participarem da empresa através da prestação de sugestões de boas idéias e de melhorias contínuas, de modo a contribuir para modificar a organização interna da empresa e melhorar sua posição competitiva. Desta forma,

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

havia a exploração e a integração entre as atividades manuais e as intelectuais. A respeito continua Oliveira:

O trabalhador pode não fazer sugestões, mas, se assim proceder, não está participando, não mostra boa vontade com a empresa, não ganha visibilidade e será mal avaliado pelas hierarquias. Entre 1962 e 1982, vinte anos portanto, as sugestões dos trabalhadores organizados em CCQs (Círculos de Controle de Qualidade) no Japão geraram um lucro na ordem de 20 bilhões de dólares (OLMO apud OLIVEIRA, 1997, p.45-46).

Nesse sentido, o trabalhador age como um supervisor menor, colaborando pela qualidade da produção da equipe, que dedica seus esforços em nome dos objetivos do seu grupo.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caso quiséssemos resumir o sistema toyotista em uma frase, de acordo com Gounet (2002), poder-se-ia dizer 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.

A questão do controle de qualidade, que no fordismo era feito ex post, ou seja, determinado por um único setor que deveria se responsabilizar pelo controle após a produção dos produtos, no toyotismo é feito diferentemente, ou seja durante o processo de produção dos produtos, e com isso a evita-se defeitos ao final da produção reduzindo a margem de erros nos produtos, a necessidade de refazer o produto e ainda o aumento do custo da produção bem como o descartes de produtos.

Assim, o trabalhador nesse mecanismo de controle da qualidade do produto na produção elimina o modelo rígido presente no Fordismo e passa para os próprios trabalhadores o controle sobre o processo de qualidade no processo de produção. Desta forma os trabalhadores são organizados em "Círculos de Controle de Qualidade" (CCQ), e são preparados, treinados para que permanentemente

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

desempenhem o papel de supervisor da qualidade do produto durante o processo de produção.

Esse aspecto considera que no fordismo a preocupação da qualidade do produto estava atrelado aos recursos financeiros e no toyotismo está voltado para o mercado, de maneira que não se produz de acordo com a condição estrutural de produção da empresa em termos de capacidade física, de máquinas ou de pessoal e sim na condição e capacidade da sociedade de adquirir os produtos apresentados.

Em conseqüência dessas medidas, tem-se a precarização das relações de trabalho, intensificação do trabalho, aumento intenso da cobrança por qualidade e por produtividade de maneira que se revela profundamente perverso e agrava a situação social do trabalhador. E, apesar do discurso oficial e empresarial evidenciarem que a fórmula para a cidadania é a empregabilidade, com a promessa da qualificação, o que se verifica é que os limites são estreitamente econômicos. A formação humana está sendo posta a serviço da reprodução ampliada do capital.

Ao trabalhador, por outro lado, é importante adquirir condições que lhe garantam o ingresso no mercado de trabalho, o aumento do seu poder de barganha por um salário melhor ou a permanência no trabalho, diante da competitividade representada pela máquina ou por outro trabalhador, de forma que o trabalho continua a ser central na vida do homem. Todavia, o conceito de trabalho – tal como ocorre com a educação – precisa transcender o mundo da necessidade, não podendo ficar restrito à dimensão econômica.

8 – REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. *O Novo (E Precário) Mundo do Trabalho: Reestruturação: Produtiva e Crise do Sindicalismo*. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. Campinas: Cortez, 2002.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1999.

ANTUNES, R. Reestruturação Produtiva e Mudanças no Mundo do Trabalho Numa Ordem Neoliberal. In DOUTORADO, L.F.; PARO, V.H. (Orgs). *Políticas Públicas e Educação Básica*. São Paulo: Xamã, 2001.

BORGES, R.A. *Inovação Pedagógica na Educação Brasileira: Desafios e Modernização na Práxis Educativa*. Jundiaí: Paco, 2011.

BRITO, L.E.P. F; FRANÇA R. L. Reestruturação Capitalista: As indissociáveis reconfigurações do cenário político e do mundo do trabalho. IN: FRANÇA, R.L. org. *Educação e Trabalho: Políticas Públicas e a Formação para o Trabalho*. Campinas: Alínea, 2010.

CHESNAIS, Francois. *Mundialização do Capital*. São Paulo. Xamã, 1996.

CORRÊA, Henrique L. e GIANESI, Irineu G. N. *JUST IN TIME, MRPII E OPT: Um Enfoque Estratégico*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 2002.

HARVEY, David. *Condição Pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1994.

HOBBSAWM, E. *Era dos Extremos: O Breve Século XX(1914-1991)*. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

IANNI, Octavio. *Teorias da Globalização*. 3. ed. Rio Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

LESSA, Sérgio. *Mundo dos Homens: Trabalho e Ser Social*. São Paulo: Boitempo, 2002.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARINI, Ruy Mauro. *El Concepto de Trabajo Productivo. Nota Metodológica*
Disponível em: <http://www.mariniescritos..> Acessado em: 28 de maio de 2010

MARX, K. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. Vol. 1. Livro 1º. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MARX, K; ENGELS, F. *Manifesto do Partido Comunista*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

MESZÁROS, I. *Para Além do Capital*. São Paulo, Boitempo, 2002.

OLIVEIRA, Eurenice. *Toyotismo no Brasil: Desencantamento da Fábrica, Envolvimento e Resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004. Disponível em: unam.mx/023_trabajo_productivo_es.htm. Acessado em: 25 de abril de 2010.

POCHMANN, M. Educação e Trabalho: Como Desenvolver uma Relação Virtuosa? *Educação e Sociedade*. Campinas, v. 25, n. 87, p. 383-99, maio/ago.2004. Disponível em: www.cedes.unicamp.br. Acesso em: 5 nov. 2010.

SABEL, Charles & PIORE, Michael. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

SOTELO, A. V. Trabalho, Classe Trabalhadora e Proletariado: Ensaio sobre as Contradições e Crises do Capitalismo Contemporâneo. Revista *HISTEDBR* on-line. Campinas, n. especial, p.3-15, maio 2009.

Revista Brasileira de Educação e Cultura – ISSN 2237-3098 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número IV Jul-dez 2011	Trabalho 04 Páginas 45-59
http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/educacaoecultura	periodicoscesg@gmail.com	