

**O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA  
E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO**

Rodrigo Fortunato Goulart<sup>1</sup>  
Marco Antônio Villatore<sup>2</sup>

**RESUMO:** Trata o presente estudo das transformações ocorridas no mundo empresarial produtivo no século XX e os seus reflexos na relação de emprego. O paradigma fordista-taylorista é objeto de análise através da explicação do seu nascimento, desenvolvimento e crise. Posteriormente é abordado o surgimento e consolidação do modelo toyotista e o caminho percorrido até a descentralização da produção. Ao final, conclui-se que o novo modelo de acumulação flexível inseriu o trabalho como simples *mercadoria descartável* e não como um *direito humano fundamental*, digno de valorização.

**RIASSUNTO:** Il presente lavoro tratta degli trasformazione acadute nel mondo datoriale prodottivo nel seculo XX e i suoi riflessi nella rapporto di lavoro. Il paradigma fordista-taylorista è oggetto di analyse attraverso della spiegazione della sua nascita, svolgimento e crisi. Dopo sarà analisato il sorgimento e consolidazione del modelo toyotista e il camino percorso fino alla descentralizzazione della produzione. Alla fine, conclui-se che il semplice modelo di accumulazione flessivel ha inserito il lavoro come semplice *mercadoria che se buta via* e non come un *diritto umano fondamentale*, digno di valorizzazione.

**Palavras-Chave:** Fordismo; Taylorismo; Toyotismo; Relação de Emprego; Trabalho; Direito Humano Fundamental.

**Parole-Chiave:** Fordismo; Taylorismo; Toyotismo; Rapporto di Lavoro; Lavoro; Diritto Umano Fondamentale.

**Sumário:** 1. Introdução - 2. Evolução da Produção - 3. O Fordismo - 4. A Crise da Demanda Efetiva (1929) - 5. A Acumulação Fordista (1945-1970) - 6. A Crise do Fordismo (e do Estado Keynesiano) - 7. O Toyotismo - 8. O Impacto do Paradigma Toyotista na Relação de Emprego - 9. Conclusão - 10. Referências Bibliográficas

<sup>1</sup> Advogado. Mestre e Doutorando em Direito Econômico e Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Co-autor das obras: "Direito do Trabalho - Análise Crítica", vol. 1 (2006) e "Direitos Humanos", vol. 1 (2006), ambos publicados pela Editora Juruá. Profissional atuante nas áreas de Direito Material, Processual e Internacional do Trabalho. E-mail: [goulartrodrigo@hotmail.com](mailto:goulartrodrigo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Advogado Trabalhista. Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Doutor em Direito pela Universidade de Roma I, "La Sapienza", revalidado na Universidade Federal de Santa Catarina. Professor de Direito do Trabalho na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), na Graduação e na Pós-graduação (Mestrado e Doutorado). Professor de Direito da Graduação da FACINTER. Coordenador do Curso de Especialização em Direito do Trabalho na PUCPR. Professor da Escola da Magistratura Trabalhista (EMATRA IX). Diretor Administrativo e Conselheiro Geral do Instituto dos Advogados do Paraná (IAP). Vice-Presidente da Associação dos Advogados Trabalhistas do Paraná (AATPR) e Membro da Associazione Italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale (AIDLASS). E-mail: [marco.villatore@puccpr.br](mailto:marco.villatore@puccpr.br)

# O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

## 1. INTRODUÇÃO

O período que se estendeu de 1945 a 1973 foi marcado pela adoção de práticas do controle do trabalho, da implementação de novas tecnologias na produção e do surgimento de novos hábitos de consumo de massa, os quais derivavam do padrão político-econômico da época, chamado fordista-keynesiano. Competia ao Estado (e não ao Capital) construir uma infra-estrutura para o aporte de novos investimentos e, também, cuidar dos problemas sociais advindos da liberdade de iniciativa.

A sociedade capitalista, ao longo do seu desenvolvimento, encontrou muitas dificuldades para poder disciplinar o trabalho do homem a seu favor, pois para que o labor alheio fosse apropriado, era preciso familiarizar o empregado aos diferentes instrumentos de produção, aos horários rígidos, ao conhecimento das matérias-primas e à disciplina das gerências.

Por isso, durante o século XX, inúmeras formas de apropriação e disciplinamento do trabalho foram testadas dentro das fábricas: iniciando pelo fordismo-taylorismo até o modelo toyotista ou flexível de produção dos dias atuais. Dentro dos próximos tópicos, iremos percorrer o caminho adotado pelo Capital na busca da eficiência e da redução dos custos. Serão abordadas as razões pelas quais as empresas transformaram seu padrão produtivo – e como conseqüência as relações sociais – a partir da busca pelos ganhos e pela sobrevivência nos negócios. Ao final, verificar-se-á como a mudança de modelo influenciou a relação de emprego de forma substancial.

## 2. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO

Segundo Martins e Laugeni, a *função produção* pode ser entendida como “o conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em um outro com maior utilidade (...)”<sup>3</sup>. As origens da atividade de produção se confundem com a própria história do ser humano. O homem iniciou com o polimento da pedra para transformá-la em um utensílio mais eficaz, a fim de melhor se defender dos predadores. Nesse primeiro estágio, não havia comércio ou troca de bens<sup>4</sup>.

Com a evolução, muitos indivíduos se revelaram excelentes artesãos e iniciaram a primeira atividade de transformação de um bem para fins de comércio. Na sua habilidade, delegavam a parte mais simples do ofício aos aprendizes. Estes, por sua vez, quando dominavam a arte, se transformavam em novos artesãos. Aqui surge a primeira forma de produção organizada<sup>5</sup>. Desta forma, até a Idade Média, a reunião dos fatores de produção (capital, trabalho e natureza) era realizada de forma desorganizada e por poucas pessoas.

<sup>3</sup> MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 02.

<sup>4</sup> *Id.*

<sup>5</sup> *Id.*

**RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE**

Entretanto, a produção pela via artesanal era muito *onerosa* e limitava-se a atender um pequeno número de encomendas, o que refletia em lucros não muito satisfatórios. Com o advento da Revolução Industrial, no fim do século XVIII, a força humana gradativamente passa a ser substituída pelas máquinas. Nessa época, o homem deixa de ser o transformador direto dos bens, para atuar como um transformador indireto, ou seja, um “apêndice” da fábrica. Os processos de produção passam a ser efetuados pelas pesadas e barulhentas máquinas, nas quais é exigida do operário somente a execução de tarefas simples e repetitivas, muito diferente do padrão artesanal da Idade Média.

A Revolução Industrial viabilizou a redução dos custos da produção artesanal e a maximização dos lucros, à vista do aumento vertiginoso da produção. Esse fenômeno trouxe consigo a exigência da *padronização dos produtos e dos processos de fabricação*. Nesse ponto, relatam Martins e Laugeni, “iniciam-se: aqui as primeiras formas de treinamento e habilitação de mão-de-obra direta; a criação e o desenvolvimento de quadros gerenciais e de supervisão; o desenvolvimento de técnicas de planejamento e controles financeiro e da produção; o desenvolvimento de técnicas de vendas”<sup>6</sup>. Esse novo estágio do desenvolvimento da empresa foi “batizado” pelos estudiosos de *fordismo*.

### 3. O FORDISMO

O ano de 1914 é considerado por muitos autores como o ponto de partida do Fordismo<sup>7</sup>. Foi nessa data que Henry Ford implantou, na sua fábrica de montagem de veículos de Dearborn (Michigan), a semana de oito horas e os cinco dólares de recompensa para os trabalhadores da linha automática, apesar de em 1908 ter apresentado o mítico Modelo “T”.

Henry Ford foi o fundador da *Ford Motor Company* e o primeiro a aplicar a montagem em linha de forma a produzir, em massa, automóveis a um preço acessível – um feito notável para a época. Até Ford, carros eram produzidos de forma artesanal e tinham um custo muito elevado, acessíveis, portanto, somente à classe mais rica da população.

Ford revolucionou tanto a produção da empresa e a cultura moderna, que sociólogos e historiadores identificam essa fase econômica e social como fordismo, geralmente relacionado, também, com o *taylorismo*. As idéias de Frederick W. Taylor (1856-1915), igualmente inspirado pelo positivismo, foram fundamentais para garantir uma melhor organização interna, pois dividiram a execução do trabalho da sua concepção, criando o setor de planejamento e submetendo o operário ao parcelamento das tarefas, princípio que se adequou perfeitamente ao fordismo.

Apesar de consagrar velhos hábitos produtivos já existentes – citamos como

<sup>6</sup> MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 02.

<sup>7</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 121.

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

exemplo a força corporativa de organização de negócios que já tinha sido implementada nas estradas de ferro norte-americanas no século XIX – o mérito de Ford ocorreu na complementação da produção em série através do taylorismo, inserindo o trabalhador numa posição fixa e separando a concepção da execução da tarefa.

Ford era um homem à frente de seu tempo. O empresário americano conseguiu visualizar que, para haver uma produção em massa – e, conseqüentemente, alta lucratividade –, era preciso criar uma sociedade de consumo de massa, algo completamente inovador para a época.

Nessa nova *engenharia industrial*, conceitos pioneiros foram introduzidos: “linha de montagem; posto de trabalho; estoques intermediários; monotonia do trabalho; arranjo físico; balanceamento de linha; produtos em processo; motivação; sindicatos; manutenção preventiva; controle estatístico da qualidade e fluxogramas de processos”<sup>8</sup>.

Alvin Toffler<sup>9</sup>, descrevendo essa fase de desenvolvimento do capitalismo, ressalta que a organização interna dos processos de trabalho nas empresas demandava uma multidão de trabalhadores com diferentes especializações, onde cada um era obrigado a se especializar em uma única (simples) tarefa. Essa especialização exigia, por outro lado, uma sincronização especial e temporal das diversas operações realizadas por cada trabalhador especializado. A ordem cronológica das atividades era de extrema importância para que as demais partes dos produtos – elaboradas separadamente – pudessem ser reunidas no todo final.

Assim, padronização, sincronização e especialização dos produtos e serviços, em um mesmo local, transformaram a empresa em um conglomerado gigantesco, unindo capital, produção (tecnologia) e trabalho. O processo produtivo ocorria de forma linear, no sentido da produção se concentrar em uma única planta, onde o processo de transformação de um bem era realizado apenas naquele local.

Pode-se definir que o padrão de acumulação fordista/taylorista foi o sistema produtivo dominante no século XX, nos países ocidentais, principalmente entre os anos de 1920 e 1970. Sua característica fundamental era a produção em massa de forma *verticalizada e homogeneizada*, dentro de uma grande complexo industrial no qual todos os fatores de produção (capital, trabalho, tecnologia e natureza) eram reunidos. Relata Antunes<sup>10</sup> que “esse padrão produtivo estruturou-se com base no trabalho *parcelar e fragmentado*, na decomposição das tarefas, que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades cuja somatória resultava no trabalho coletivo produtor dos veículos”, ou seja, havia uma clara divisão do trabalho entre concepção/criação/administração e a execução de tarefas. Praticamente quase todos os componentes de um

<sup>8</sup> MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 03.

<sup>9</sup> TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda: morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização*. 15. Ed. Rio de Janeiro: Record, s.d.

<sup>10</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 37.

**RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE**

bem eram produzidos dentro da própria fábrica.

Esse sistema de produção revolucionou a grande indústria no início do século XX, pois foi capaz de maximizar os lucros como jamais visto. Rapidamente as idéias científicas de Taylor se espalharam por todo o mundo capitalista ocidental, principalmente nos EUA. Foi uma aliança perfeita: para que a tecnologia fordista de produção em série pudesse realmente gerar ganhos de produtividade, era necessário disciplinar a massa operária, inserindo princípios de redução de desperdício de tempo na linha produtiva. Nesse aspecto, o taylorismo conseguiu realizar o desenvolvimento do trabalho coletivo de forma intensiva como jamais visto nas grandes indústrias.

#### **4. A CRISE DA DEMANDA EFETIVA (1929)**

Ford sempre acreditou no poder da chamada *demanda efetiva*: para ele, a idéia do dia de trabalho de oito horas e cinco dólares como remuneração, além de autodisciplinar os trabalhadores, tinha o propósito de dar renda e tempo livre aos empregados, de modo a que pudessem *consumir e gastar* o salário nos bens produzidos pela grande indústria.

Contudo, em 1929, quando o capitalismo se deparou com uma crise sem precedentes desde a sua consolidação como regime predominante, a demanda efetiva foi simplesmente reduzida a zero. Para contornar a situação, segundo Harvey, “tal era a crença de Ford no poder corporativo de regulamentação da economia como um todo, que a sua empresa aumentou os salários no começo da Grande Depressão na expectativa de que isso aumentasse a *demanda efetiva*, recuperasse o mercado e restaurasse a confiança da comunidade de negócios”<sup>11</sup>.

A Depressão, entretanto, obrigou Ford a demitir trabalhadores e a contar gastos. Somente o *New Deal* de Roosevelt foi hábil para tirar o capitalismo da sua mais grave crise até então. A partir deste momento, era preciso encontrar uma saída a fim de garantir ao capital a sobrevivência necessária para seu retorno aos lucros e a recuperação da economia. Foi nesse momento de crise da demanda efetiva que John Maynard Keynes procurou demonstrar que o problema era chegar a um conjunto de estratégias científicas e poderes estatais que estabilizassem o capitalismo, ao mesmo tempo em que se evitariam as evidentes repressões e sua irracionalidade, de forma que pudessem acomodar a crônica incapacidade do capital de regulamentar as condições essenciais da sua própria reprodução<sup>12</sup>.

Considerado o pai da Macroeconomia, Keynes foi um dos mais influentes economistas do século XX. Suas idéias de intervencionismo estatal batiam de frente com a doutrina econômica do liberalismo, o *laissez-faire*. Para afastar o mal da grande depressão,

---

<sup>11</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 122.

<sup>12</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 124.

## ODESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

no início da década de 30, foi estimulada a adoção de políticas intervencionistas sobre o funcionamento da economia.

O economista discordava da Lei de *Say*, na qual “a oferta de bens criaria a própria demanda”. Essa tese era compartilhada por industriários como Ford, que acreditavam que o simples aumento da produção de mercadorias geraria demanda suficiente para consumo de bens.

Entretanto, devido às suas próprias contradições, o sistema capitalista não previu que poderiam ocorrer crises em períodos de pico de produção, na qual colocassem em cheque o pleno emprego dos fatores produtivos (capital, trabalho e natureza), tal como aconteceu em 1929. Para Keynes, o mercado livre poderia, durante os períodos recessivos, não gerar demanda suficiente para garantir o pleno emprego dos fatores de produção. Para sanar tal contradição do capital, Keynes propôs uma ofensiva ao *laissez-faire* estipulando que o Estado deveria criar déficits fiscais para aumentar a *demande efetiva* e instituir uma situação de pleno emprego.

Segundo Bihl<sup>13</sup>, dentro da moldura do fordismo, esse Estado representou, para o proletariado, a garantia de “seguridade social”, com sua qualidade de gestor geral da relação de salários, pois seria ele que fixaria o estatuto mínimo dos assalariados. Esta política foi implementada em diversos países ocidentais. Nos EUA, foi chamada de *New Deal*, ou seja, a intervenção estatal forte na economia.

Assim, para garantir o funcionamento (ou aperfeiçoamento) do sistema, ao Estado foi delegada a árdua tarefa de realizar justiça social com a liberdade de iniciativa privada. Referida situação foi necessária porque, segundo Keynes, a intervenção estatal na economia não ocorreu por vias naturais, mas graças aos problemas do livre mercado (desproporcionalidade entre a poupança e o investimento).

### 5. AACUMULAÇÃO FORDISTA (1945-1970)

A grande característica do Fordismo foi ter sido implementado fora dos EUA após a II Guerra Mundial, principalmente na Europa e Japão. Após uma expansão medíocre nos EUA até o conflito armado, o período Pós-Guerra foi marcado pelo desenvolvimento e acumulação fordista nas empresas fora da América nunca antes visto. Algumas regiões do globo se tornaram ilhas de prosperidade, como o Meio-Oeste dos EUA, a região do Rio Rur na Alemanha, Tóquio-Yokohama no Japão, dentre outras, em parte financiadas pelo Estado – que procurava reconstruir toda a infra-estrutura arrasada.

Essas regiões formaram uma espinha dorsal de crescimento da *demande efetiva* dos produtos. Setores como aço, transporte, borracha e a indústria petroquímica foram

---

<sup>13</sup> BIHR, Alain. *Du Grand Soir a L'Alternative: Le Mouvement Ouvrier Européen en Crise*. Les Éditions Ouvrières, Paris. (Edição Brasileira: *Da Grande Noite à Alternativa. O movimento operário europeu em crise*. Coleção Mundo do Trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998. p. 59.

**RODRIGO FORTUNATO GOULART**  
**MARCO ANTÔNIO VILLATORE**

amplamente favorecidos pela recuperação do Pós-Guerra, transformando-se o cenário em prosperidade e muito crescimento.

A fórmula keynesiana adotada pelo Estado somente era possível à medida que havia relativamente uma certa estabilidade na demanda efetiva, suficiente para garantir a lucratividade do capital, assegura Harvey<sup>14</sup>. Segundo o autor, nesse sistema, o Estado se esforçava para controlar ciclos econômicos com uma combinação de políticas fiscais e monetárias, uma vez que “essas políticas eram dirigidas para áreas de investimento público – em setores como o transporte, os equipamentos públicos, etc. – vitais para o crescimento da população e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno”<sup>15</sup>.

Esse forte sistema de controle macroeconômico ditava o ritmo das mudanças técnicas e organizacionais nas empresas e equilibrava a produção e o consumo da população através da pesada intervenção estatal.

Para não haver qualquer preocupação social por parte das empresas, o Estado, então, encarregou-se de tentar gerar a utópica igualdade – ou diríamos uma compensação pela desigualdade existente –, fornecendo benefícios de seguridade social, tais como saúde, assistência, seguro-desemprego, férias, salário, moradia, etc.

De alguma forma, todavia, os benefícios do fordismo tinham de ser levados até a grande massa de trabalhadores, parte reconhecidamente vista como mercadoria e custo de produção para o capital. A idéia de alcance da diminuição da desigualdade, através de redistribuição de riquezas, foi a política adotada pelo Ocidente após a grave crise de 1929.

O Estado, garantindo o investimento maciço em infra-estrutura e intervindo nas negociações coletivas de salário entre patrões e empregados, estava legitimado tanto pelo capital quanto pela grande massa da população, a garantir a demanda efetiva e a assistência social.

## **6. A CRISE DO FORDISMO (E DO ESTADO KEYNESIANO)**

Com a recuperação e o desenvolvimento das economias arrasadas pela II Guerra Mundial – notadamente a Europa e o Japão –, o fordismo chegou ao limite máximo da demanda efetiva. O consumo em massa da população desses grandes centros havia se estabilizado no fim dos anos 60. Por outro lado, as políticas de pleno emprego tinham se mostrado ineficazes à medida que a despesa do Estado crescia e a capacidade fiscal se estagnava.

Harvey defende a tese de que, no período de 1965 a 1973, o fordismo-keynesiano tornou-se incapaz de conter as contradições do próprio sistema capitalista, caracterizado

---

<sup>14</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 129.

<sup>15</sup> *Id.*, p. 129.

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

por uma simples palavra: *rigidez*. Segundo o autor, “havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho”.

Exatamente na questão contratual do trabalho é que o capital encontrou as maiores dificuldades de se movimentar. O fordismo, pela sua pesada estrutura, exigia muitos trabalhadores fixos em uma única planta industrial, o que facilitava a reunião dos empregados em associações ou sindicatos e a sua mobilização através de greves<sup>16</sup>.

Nas palavras de Antunes<sup>17</sup>, além das manifestações de esgotamento do modelo keynesiano, o outro elemento decisivo para a crise do fordismo foi o ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o conseqüente transbordamento da luta de classes. Segundo o autor, no final dos anos 60, a ação dos trabalhadores atingiu seu ponto de ebulição, pois a massificação do operariado ofereceu as bases para a construção de uma nova identidade e de uma nova consciência de classe<sup>18</sup>. Com isso, iniciou-se uma revolta contra os meios fordista-tayloristas, que não deixavam os empregados realizar atividades de organização, administração ou controle da produção, uma vez que à grande massa ainda competiam apenas as atividades de execução de tarefas.

Afirma Bihl<sup>19</sup> que “o boicote e a resistência do trabalho despótico, taylorizado e fordizado assumiram modos diferenciados. Desde as formas individualizadas do absentismo, da fuga do trabalho, do *turnover*, da busca da condição de trabalho não operário, até as formas coletivas de ação visando à conquista do poder sobre o processo de trabalho, por meio de greves parciais, operações de zelo (...), contestações da divisão hierárquica do trabalho e do despotismo fabril emanado pelos quadros de gerência, formação de conselhos, propostas de controle autogestionárias, chegando inclusive à recusa do controle do capital e à defesa do controle social da produção e do poder operário”.

Aliada à rigidez do trabalho, o Estado Keynesiano inicia sua fase de crise, pois o fim da demanda efetiva e do crescimento verticalizado empurrou as contas públicas para o vermelho, à medida que benefícios sociais não poderiam ser suprimidos. Era a enorme pressão exercida pela classe trabalhadora e do próprio capital, que precisava da garantia

---

<sup>16</sup> No direito brasileiro, constitui abuso do direito de greve a inobservância das normas contidas na Lei nº. 7.783/89, bem como a manutenção da paralisação após a celebração de acordo, convenção ou decisão da Justiça do Trabalho.

<sup>17</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 40.

<sup>18</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 41.

<sup>19</sup> BIHL, Alain. *Du Grand Soir a L'Alternative: Le Mouvement Ouvrier Européen en Crise*. Les Éditions Ouvrières, Paris. (Edição Brasileira: *Da Grande Noite à Alternativa. O movimento operário europeu em crise*. Coleção Mundo do Trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998. p. 65).

RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE

do *Welfare State*<sup>20</sup> dado à massa da população, para a continuidade da demanda efetiva por seus produtos. A seguir, podemos observar o volume dos gastos públicos com a seguridade social:

Desta forma, o resultado de toda essa pressão e aumento de gastos foi imprimir

**Desemprego, tributação e gastos sociais nos anos 60**

País	Desemprego (%)	Taxas de Receitas (% PNB)	Gastos Sociais (% PNB)
Austrália	1,9	23	9,5
Canadá	4,8	25	11,2
França	1,5	35	14,4
Alemanha Ocidental	0,8	32	17,1
Japão	1,3	18	7,6
Suécia	1,6	35	15,6
Reino Unido	1,5	31	12,4
EUA	5,0	26	9,9

Fonte: Mishra 1996:367. IN: GOMES, Fábio Guedes. *Conflito Social e Welfare State: Estado e Desenvolvimento Social no Brasil*. RAP, Rio de Janeiro 40 (2): 201-36, Mar./Abr. 2006

moeda para manter a economia estabilizada, a única resposta “flexível” (ou possível) do Estado na época.

A monetização da economia foi a saída encontrada pelas nações capitalistas de escapar das dívidas reais, pois, imprimindo moeda, diminuir-se-ia o montante das dívidas. Aliada a isso, tem-se o aumento da competição global com a criação de novos centros de industrialização no oeste do EUA, na Europa Ocidental, no Japão e em alguns países do terceiro mundo – estes últimos, principalmente em virtude da mão-de-obra barata – o que pressionou os lucros para baixo.

Para Ricardo Antunes<sup>21</sup>, as raízes dessa crise estrutural do capital fordista, no início dos anos 70, podem ser caracterizadas pelos seguintes fatores:

1) queda da taxa de lucro, ocasionada pelo aumento do preço da força de trabalho conquistado pós-1945 e pela intensificação das lutas sociais dos anos 60, o que levou a uma redução dos níveis de produtividade do capital, acentuando a tendência decrescente da taxa de lucro;

<sup>20</sup> A definição de *welfare state* pode ser compreendida como “um conjunto de serviços e benefícios sociais de alcance universal promovidos pelo Estado com a finalidade de garantir uma certa ‘harmonia’ entre o avanço das forças de mercado e uma relativa estabilidade social, suprimindo a sociedade de benefícios sociais que significam segurança aos indivíduos para manterem um mínimo de base material e níveis de padrão de vida, que possam enfrentar os efeitos deletérios de uma estrutura de produção capitalista desenvolvida e excludente”. In: GOMES, Fábio Guedes. *Conflito Social e Welfare State: Estado e Desenvolvimento Social no Brasil*. RAP, Rio de Janeiro 40 (2): 201-36, Mar./Abr. 2006.

<sup>21</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 29-30.

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

2) esgotamento do padrão de acumulação taylorista-fordista de produção, dada a incapacidade de responder à retração do consumo que se acentuava;

3) hipertrofia da esfera financeira, que ganhava relativa autonomia frente aos capitais produtivos, uma vez que os lucros se deslocam da produção para a especulação;

4) maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas;

5) Crise do *Welfare State* ou “Estado de Bem-Estar Social”, acarretando crise fiscal do Estado e a necessidade de retração dos gastos públicos e sua transferência para o capital privado.

Assim, a austeridade, o compromisso fiscal e a flexibilização dos direitos trabalhistas se tornaram a bandeira dos Estados nesse período. Acrescente-se a isso que um dos motivos relevantes dessa crise foi o fato de os trabalhadores terem alcançado o *domínio* dos meios produtivos.

O trabalho passou a ser mais fundamental ainda para a garantia do lucro na sociedade fordista e este ficou difícil de ser controlado face a impossibilidade de superar a organização sindical dos trabalhadores. Nesse aspecto, o trabalhador chegou ao ponto culminante de seu papel na era fordista como o centro da produção de riqueza, chegando a ameaçar a hegemonia do capital no controle dos processos produtivos.

Pode-se observar que o cerne da crise do início dos anos 70 se caracterizou pela *incapacidade da economia produtiva de garantir lucros satisfatórios para os investimentos realizados*, especialmente as indústrias de transformação (essa perda da lucratividade foi um dos motivos que fizeram o *capital financeiro* crescer de forma acelerada).

Assim, os mecanismos desenvolvidos pelo Estado Keynesiano para controlar as tendências de crise do capital haviam se esgotado em vários países capitalistas avançados, e o padrão de acumulação construído pelo fordismo-taylorismo-estado keynesiano precisava ser revisto. Era preciso encontrar algum meio de se garantir a superacumulação conquistada.

Segundo Antunes<sup>22</sup>, “como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo (privatização do Estado), a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte”.

Com isso, a partir de 1970, as indústrias entram em uma nova fase: com uma capacidade de produção muito além da demanda, era preciso expulsar dos custos do processo todo o desperdício decorrente da ausência por demanda efetiva, ou seja, as indústrias foram obrigadas, para sobreviver, a passar por um processo de *reestruturação*.

<sup>22</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 31.

RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE

A *reestruturação produtiva* eliminou: os excedentes de estoques e o fim dos investimentos em áreas de armazenamento; a divisão de trabalho através de tarefas pré-determinadas para dois ou três empregados passou a ser realizada por uma única pessoa (polivalência do emprego); o tempo de trabalho passou a não ser mais desperdiçado (ao invés de se realizar contratações, intensificou-se e prolongou-se a jornada de trabalho daqueles já existentes).

Assim, as décadas de 1970 e 1980 foram caracterizadas pela mudança radical do processo produtivo da indústria, que deixou a faceta pesada, com inúmeros trabalhadores, e todos condenados a realizar tarefas repetitivas, para se transformar em uma sociedade empresarial com um padrão de *acumulação flexível*. A indústria inicia uma profunda reestruturação, inserindo em seu bojo a ampla tecnologia, a busca de novos mercados, as fusões, as aquisições, prolongamento da jornada de trabalho, descentralização e o enxugamento de pessoal.

## 7. O TOYOTISMO

Diferentemente do padrão fordista, a nova indústria – diga-se, empresa – passa a adotar um padrão inteiramente novo de acumulação do capital. O chamado *toyotismo* ou *acumulação flexível* (a origem advém do modelo utilizado na montadora japonesa que dá o nome ao modelo) é o oposto do fordismo. Segundo Harvey<sup>23</sup>, a acumulação flexível se baseia na flexibilidade do processo de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo, caracterizando-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

A chamada economia de escopo (mais flexível) derrotou a economia de escala (mais rígida). Ela constitui-se somente para atender uma finalidade ou demanda específica, enquanto a economia de escala se preocupa em produzir, apenas (em virtude de ser baseada numa época em que a demanda era *efetiva*). Um dos principais motivos dessa troca foram as perdas acarretadas pelas indústrias quando não havia a demanda efetiva. Os produtos se acumularam no interior das fábricas, o que obrigou as empresas a se desfazerem desses bens baixando o preço final, e, com isso, reduzindo consideravelmente as margens de lucro.

Na acumulação flexível, o binômio inovação/criação não se restringe apenas aos mais altos cargos de gestão empresarial. Agora, todos são convidados a participar desse processo. Segundo Bernardo<sup>24</sup>, os capitalistas compreenderam que, em vez de se limitarem em explorar apenas a força de trabalho dos empregados no que se refere à execução das

<sup>23</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 140.

<sup>24</sup> BERNARDO, João. *Reestruturação Capitalista e os Desafios para os Sindicatos*. Lisboa: Mimeo, 1996. p. 19-20.

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

tarefas, poderiam multiplicar seus lucros, explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação e a inteligência. O trabalhador não se vincula apenas à execução de uma única tarefa repetitiva, pois o toyotismo passa a incentivar a polivalência, sendo todos convidados a participar do processo produtivo.

Na acumulação flexível, são inseridos conceitos como o *downsizing*, *just in time*<sup>25</sup>, qualidade total, terceirização, enxugamento, volatilidade, *outsourcing*, *kanban*, reengenharia; *team work*, dentre outros.

O uso dessa nova forma de produção foi utilizada com pioneirismo pelos japoneses desde o final da II Guerra. Devido aos espaços reduzidos, o Japão, ao contrário dos demais países Europeus e dos EUA, tinha dificuldades para implementar gigantescas plantas industriais. Por isso, desde 1945 iniciou nesse modelo de produção, sendo o pioneiro na implementação da terceirização e subcontratação de trabalhadores.

Relata Oliveira Netto que na década de 80 o Japão surpreendeu o mundo com sua recuperação econômica, pois “as indústrias japonesas superaram o desempenho de suas concorrentes norte-americanas e passaram a oferecer produtos de melhor qualidade e menor custo no mercado americano. Assim, carros, eletroeletrônicos, entre outros produtos, passaram a concorrer com os das indústrias americanas”<sup>26</sup>. Segundo o autor, nessa revolução, baseada nas mudanças dos modelos de gestão ocidentais de produção, destacam-se dois conceitos que irão nortear o modelo japonês:

1) Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM): baseada na mudança cultural na forma de administrar a qualidade na produção; e

2) *Just-in-time* (JIT): modelo que visa aumentar a flexibilidade dos sistemas produtivos de forma a viabilizar a produção em pequenos lotes com baixos custos e alta produtividade.

Para Antunes<sup>27</sup>, pode-se afirmar que o toyotismo se diferencia do fordismo basicamente pelos seguintes fatores:

1) é uma produção muito voltada para a *demand*a, e visa atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor;

2) a produção é variada e bastante heterogênea;

3) o processo produtivo é flexível, na qual permite ao empregado operar simultaneamente várias máquinas;

4) fundamenta-se no trabalho operado em equipe, com multivariabilidade de funções (polivalência);

5) tem como princípio o *just in time*, ou seja, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;

<sup>25</sup> O *just in time* consiste na produção realizada com estoques baixos e determina que cada empregado fiscalize não apenas o seu próprio trabalho, mas de seu colega e de sua equipe também.

<sup>26</sup> OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio. *Introdução à Engenharia de Produção*. / Alvim Antônio de Oliveira Netto; Wolmer Ricardo Tavares. – Florianópolis: Visual Books, 2006. p. 07.

<sup>27</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 54.

RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE

6) as empresas contam com uma estrutura horizontal, ou seja, enquanto a fábrica fordista concentrava todas as unidades produtivas, a planta toyotista caracteriza-se pela sua estrutura enxuta, transferindo a fornecedores produção que antes era feita pela dentro da indústria;

7) novos métodos de trabalho são introduzidos a fim de eliminar o tempo ocioso como CCQ, controle de qualidade total, *kanban*, *just in time*, *kaizen*, *team work*, etc.

Em suma, pode-se afirmar que a estrutura toyotista é caracterizada pela flexibilidade, pela descontinuidade do trabalho e é resultado de um padrão produtivo automatizado e tecnologicamente avançado. Para Antunes<sup>28</sup>, “se no apogeu do fordismo/taylorismo a pujança de uma empresa mensurava-se pelo número de operários que nela exerciam sua atividade de trabalho, pode-se dizer que, na era da acumulação flexível e da ‘empresa enxuta’; merecem destaque, e são citadas como exemplos a serem seguidos, aquelas empresas que dispõem de *menor* contingente de força de trabalho e que apesar disso têm maiores índices de produtividade”.

O toyotismo fez surgir em diferentes partes do mundo novas indústrias especializadas somente nesse tipo de produção, tais como a “terceira Itália”, Flandres e o Vale do Silício. Implicou um aumento do desemprego estrutural, a estagnação dos salários reais e na diminuição do poder sindical. Aqui está o grande mérito desse novo modelo: *o deslocamento do trabalho humano do papel de protagonista principal da produção do lucro para co-adjuvante*.

O toyotismo pôde oferecer uma resposta à crise financeira japonesa do pós-guerra, aumentando a fabricação com o mesmo número de operários. Esse feito levou o Japão a níveis altíssimos de produtividade e lucros. Segundo o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), em 1987, um homem levava 19 horas para fabricar um veículo no Japão, 26,5 horas em média nos Estados Unidos, 22,6 horas nas melhores fábricas européias e 35,6 horas em média na Europa<sup>29</sup>.

A produção por escopo (mais flexível) transformou radicalmente a indústria, a economia e as relações sociais. Agora era possível inovar, criar ou transformar um produto com muito mais rapidez para conquistar novos mercados ou, ainda, explorar pequenos nichos até então não atendidos pelo fordismo.

Por outro lado, a acumulação flexível reduziu muito a qualidade dos produtos, o tempo de consumo e sua durabilidade. Dentro da lógica do capital, o tempo médio de um produto fordista típico, que era de cinco a sete anos<sup>30</sup>, reduziu-se pela metade em certos setores, como o têxtil e vestuário, enquanto, em outros, como a indústria da informática, o tempo de durabilidade de um programa de computador é surpreendentemente reduzido.

---

<sup>28</sup> *Id.*, p. 53.

<sup>29</sup> GOUNET, 1991, p. 41 *apud* MELLO, Alex Fiúza de. *Novos Cadernos NAEA* (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará), v. 7, n. 1, p. 5-30, jun-2004, ISSN 1516-6481.

<sup>30</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 148.

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

Para Antunes<sup>31</sup>, a indústria de computadores é o exemplo perfeito da tendência depreciativa e decrescente do valor de uso das mercadorias. Os *softwares* tornam-se facilmente desatualizados, levando os consumidores à substituí-los, pois os novos sistemas não são compatíveis com os anteriores.

A respeito da temática da intensificação da taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias, Mészáros<sup>32</sup> ressalta que a *qualidade total*, muito difundida na empresa “moderna” ou “enxuta”, não passa de uma *roupagem* ou *aparência* dos produtos. Na realidade, o que importa é que a *aparente qualidade de um bem* tenha a menor durabilidade possível, por isso, a acumulação flexível incentiva o novo, o efêmero, o fugaz. Há, na cultura “pós-moderna”, um *aprimoramento do supérfluo*, e o próprio modo de produção capitalista converte-se em inimigo da durabilidade dos produtos.

Por outro lado, no toyotismo, o aumento da contratação de empresas fornecedoras pelas “empresas-mãe” ou centrais, fizeram surgir alguns sistemas de coordenação nunca antes vistos no sistema capitalista: empresas como Nike e Armani não produzem diretamente a grande maioria de seus produtos, pois a tarefa ficou designada a fornecedores especializados que recebem suas diretrizes e padrões de qualidade para que produzam os bens do modo exigido pela “empresa-mãe”. Ao final da produção, cola-se a etiqueta da “marca” ou “grife” no produto à qual se vai garantir o acréscimo substancial no preço.

Uma das características fundamentais da acumulação flexível foi inserir fortemente a tecnologia nos sistemas de produção. Deixando a estrutura empresarial pronta a se adaptar à mais variadas mudanças de demanda, a chave para a lucratividade no sistema de escopo voltou-se para a inovação, a criatividade, a informação e a telecomunicação instantânea. A empresa flexível está mais “ligada” do que nunca às mudanças culturais, à variação do câmbio ou às tendências da moda, pois todos esses fatores podem ser decisivos na geração de demanda, ao contrário do que acontecia no fordismo<sup>33</sup>.

Por fim, apresentamos o quadro (na página seguinte), sinóptico apresentado por Harvey<sup>34</sup> para apresentar a distinção mais clara entre o fordismo e o toyotismo:

Conforme se pôde observar, as mudanças no sistema produtivo, ao longo do século XX, foram radicais dentro das empresas. Essas transformações alteraram sensivelmente as relações sociais, atingindo o cerne da relação empregatícia. No próximo item iremos relacionar os reflexos do novo modelo produtivo.

<sup>31</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 51.

<sup>32</sup> MÉSZÁROS, István. *Beyond Capital (Towards a Theory of Transition)*. Londres: Merlin Press, 1995 (cap. XV e XVI) *apud* ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 50.

<sup>33</sup> Naturalmente que não são todos os setores da economia que estão completamente sob a concepção flexível. Atualmente, os modelos de produção de muitas empresas se caracterizam pela mistura de padrões fordistas e toyotistas.

<sup>34</sup> HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 167-168.

**RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE**

**PROCESSO DE PRODUÇÃO**

<b>Produção Fordista (baseada em economia de escala)</b>	<b>Produção Toyotista - Just In Time (baseada em economia de escopo)</b>
Produção em massa de bens homogêneos	Produção em pequenos lotes
Uniformidade e padronização	Produção flexível e em pequenos lotes de uma variedade de tipos de produto
Grandes estoques e inventário	Sem estoques
Testes de qualidade ex-post (detecção tardia de erros e produtos defeituosos)	Controle de qualidade integrado ao processo (detecção imediata de erros)
Perda de tempo de produção por causa de demora no preparo, peças com defeito, pontos de estrangulamento nos estoques, etc.	Redução do tempo perdido, diminuindo-se a "porosidade do dia de trabalho"
Integração vertical e (em alguns casos) horizontal	Integração (quase) vertical, subcontratação
Redução de custos por meio do controle de salários	Aprendizagem na prática integrada ao planejamento a longo prazo

**TRABALHO**

<b>Produção Fordista (baseada em economia de escala)</b>	<b>Produção Toyotista - Just In Time (baseada em economia de escopo)</b>
Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Múltiplas tarefas
Pagamento pro rata (baseado em critérios da definição do emprego)	Pagamento pessoal (sistema detalhado de bonificações)
Alto grau de especialização de tarefas	Eliminação da demarcação de tarefas
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho	Longo treinamento no trabalho
Organização vertical no trabalho	Organização mais horizontal do trabalho
Nenhuma experiência de aprendizagem	Aprendizagem no trabalho
Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho)	Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador
Nenhuma segurança no trabalho	Grande segurança no emprego para trabalhadores centrais (emprego perpétuo). Nenhuma segurança no trabalho e condições de trabalho ruins para trabalhadores temporários

**8. O IMPACTO DO PARADIGMA TOYOTISTA NA RELAÇÃO DE EMPREGO**

Conforme se pôde observar, o toyotismo inseriu uma radical mudança no mercado de trabalho. A principal delas foi o abandono de um padrão rígido para a adoção de um

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

modelo flexível de produção, mas o principal efeito do novo modelo foi, sem dúvida, a *descentralização da produção e a descontinuidade do trabalho*. Com efeito, os reflexos na vida dos trabalhadores foram imediatos, impactando diretamente na relação de emprego.

O mercado de trabalho nos dias atuais se compõe, essencialmente, de trabalhadores “fixos” ou “centrais”, considerados aqueles que ocupam as posições-chaves nas empresas (gerentes, consultores, administradores, etc.), e os trabalhadores “periféricos”, considerados terceirizados ou subcontratados, ou seja, os empregados de fornecedores de produtos ou serviços (temporários, a tempo parcial, casuais, etc.).

Os que atuam como empregados da “empresa-central” possuem uma maior garantia de emprego, no sentido de terem menos chances de serem demitidos se a o empregador passar por uma dificuldade (como a perda um contrato importante, por exemplo). Já os trabalhadores da “empresa-periférica” – como os empregados temporários – que fornecem mão-de-obra por um curto espaço de tempo, são os mais afetados, uma vez que não detêm o mínimo de segurança e, quando terminado o motivo da contratação temporária, são, não raramente, imediatamente dispensados. Ressalte-se, ainda, que os trabalhos que exigem menor complexidade, geralmente, estão sendo executados por imigrantes ilegais – *dekasseguis* no Japão ou bolivianos em São Paulo – por valores muito abaixo do patamar mínimo salarial do país de hospedagem.

Por outro lado, observamos, que nas empresas automobilísticas atuantes sob o modelo flexível, os trabalhadores periféricos sofreram um aumento significativo da intensidade de horas trabalhadas. Um operário da Toyota, por exemplo, trabalha em média 2.300 horas por ano, enquanto, nas suas empresas subcontratadas, os empregados chegam a trabalhar 2.800 horas por ano<sup>35</sup>.

A tendência atual do mercado toyotista é reduzir ao máximo o número de empregados “fixos” e aumentar a contratação através de fornecedores terceirizados. Na Inglaterra, os trabalhadores “flexíveis” aumentaram em 16% (dezesseis por cento), alcançando 8,1 milhões entre 1981 e 1985, enquanto os empregos permanentes caíram em 6% (seis por cento), ficando em 15,6 milhões. Quase no mesmo período, cerca de um terço dos dez milhões de novos empregados criados nos EUA estavam na categoria “temporário”<sup>36</sup>.

Em nome da “modernidade”, “competitividade”, “redução de custo” e da “qualidade total”, a acumulação flexível forçou o rompimento e a desregulamentação do núcleo mínimo de segurança jurídica do trabalhador: a *continuidade* do emprego. No Brasil, iniciou-se com a instituição do regime do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço,

<sup>35</sup> Na Bélgica (Ford-Genk, General Motors-Anvers, Volkswagen-Forest, Renault-Vilvorde e Volvo) o operário trabalha entre 1.550 e 1.650 horas/ano. Dados da ABVV-LIMBURG, Bélgica, 1990, citado por GOUNET, 1991, p. 41 *apud* MELLO, Alex Fiúza de. *Novos Cadernos NAEA* (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará), v. 7, n. 1, p. 5-30, jun-2004, ISSN 1516-6481.

<sup>36</sup> *Financial Times*, 27/02/1987 e *New York Times*, 17/03/1988. In: HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. p. 144.

**RODRIGO FORTUNATO GOULART**  
**MARCO ANTÔNIO VILLATORE**

pela Lei nº. 5.017, de 1966, que conferiu ampla liberdade patronal para despedir empregados. O regime era opcional, mas a Constituição/88 tornou obrigatório, razão por que os trabalhadores não mais adquirem estabilidade no emprego. Já a Lei nº. 6.019, de 1974, facultou o funcionamento de empresas de trabalho temporário, e a Lei nº. 7.102, de 1983, possibilitou a subcontratação (terceirização) dos serviços de segurança nos estabelecimentos financeiros. Em 1998, foi disciplinado o trabalho a tempo parcial; no mesmo ano, a Lei nº. 9.601 criou nova modalidade de contrato a prazo, com ampla redução de direitos; em 2001, a Lei nº. 10.243 considerou que algumas vantagens concedidas aos empregados não constituem salário-utilidade, enquanto que a Medida Provisória nº. 2.164 permitiu a suspensão de dois a cinco meses do contrato de trabalho do empregador em troca de formação profissional<sup>37</sup>.

Cumprе relembrar que o Direito Sindical foi profundamente afetado: quebra do princípio da irredutibilidade salarial por acordo ou convenção coletiva (art. 7º. VI, da Constituição de 1988); flexibilização da jornada de trabalho mediante compensação de horários estipulada em acordo ou convenção coletiva (art. 7º. inciso XIII da Constituição), objeto do art. 6º. da Lei nº. 9.601, de 1998, que deu nova redação ao art. 59 da CLT para instituir a bolsa de horas; ampliação da jornada de seis horas nos turnos ininterruptos de revezamento por meio da negociação coletiva (art. 7º., XIV, da Constituição)<sup>38</sup>.

Por isso, o toyotismo causou impactos profundos na relação de emprego, uma vez que fragmentou o processo produtivo, intensificou o trabalho e aumentou o número de horas compensadas. Nas palavras de Antunes<sup>39</sup>, “apesar do significativo avanço tecnológico encontrado (que poderia possibilitar, em escala mundial, uma real redução da jornada ou do tempo de trabalho), pode-se presenciar, em vários países, como a Inglaterra e o Japão, para citar países do centro do sistema, uma política de prolongamento da jornada de trabalho”. Para este autor, a reestruturação produtiva inserida nas empresas ao longo dos últimos 30 anos, nada mais é do que uma resposta do capital à sua própria crise estrutural, pois quanto mais aumenta a competitividade e a concorrência, mais problemática são as suas consequências: a *precarização* do trabalho humano e a *degradação* do meio ambiente.

Assim, o novo sistema consolidou de vez a *precarização* e o trabalho humano como verdadeira *mercadoria*. Pode-se dizer que, nos anos 80, era relativamente pequeno o número de empresas de terceirização, locadoras de força de trabalho de perfil temporário. Contudo, na década seguinte, esse número aumentou significativamente para atender à grande demanda por contratos precários, através de trabalhadores sem vínculo empregatício diretamente com a “empresa-mãe”.

---

<sup>37</sup> SÜSSEKIND, Arnaldo. *Flexibilização no Direito do Trabalho*. Tribunal Superior do Trabalho (org.). 2. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2004. p. 22.

<sup>38</sup> *Id.*, p. 22.

<sup>39</sup> ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999. p. 33.

## O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO

O exemplo da empresa *Manpower* é expressivo. No folheto de propaganda constam os seguintes termos: “*Manpower*: soluções em recursos humanos para sua empresa” e acrescenta: “a *Manpower* está preparada para atender seus clientes com serviço de alto valor agregado, como contratação e administração de funcionários temporários; recrutamento e seleção de profissionais efetivos para todas as áreas; programas de *trainees* e de estágios, projetos de terceirização e serviços de *contact center*; administração de RH (RH Total) e contratação de profissionais com alto grau de especialização (Divisão *Manpower Professional*)”<sup>40</sup>. O que se observa é a completa negociação do trabalho humano como *mercadoria* de troca e venda.

### 9. CONCLUSÃO

Neste breve estudo, examinaram-se as profundas modificações ocorridas no mundo produtivo empresarial no século XX. No paradigma fordista, a empresa constituía-se em um enorme complexo industrial, preocupando-se, essencialmente, no projeto de fábrica e na administração, planejamento e fiscalização do trabalho humano. A prioridade absoluta era a produção em massa, com um interesse exclusivamente interno. No contexto toyotista ou flexível, surgiram novas formas de organizar a produção e conseqüentemente o trabalho. Nesse novo modelo as mudanças transformam as relações laborais com a implementação de uma estratégia de negócios que priorizou a cadeia produtiva, formada, então, por fornecedores especializados. A empresa deixa de olhar apenas a sua realidade interna para buscar uma estratégia (externa) de atuação no mercado, propiciando um melhor equacionamento econômico-financeiro.

Contudo, os fantásticos êxitos do sistema capitalista na mudança do campo da estruturação empresarial, acarretaram a *descentralização* da produção de bens (e serviços) e a *descontinuidade* do emprego, até então relativamente estável. Com a mudança de paradigma produtivo, no qual a demanda não é mais considerada *efetiva*, os recursos humanos, que nesse período eram tidos como custos “fixos”, passam a ser considerados como “custos variáveis” diante do menor sinal de queda ou interrupção da demanda.

Com efeito, essa transformação precarizou as relações de trabalho, uma vez que a manutenção do *emprego* – o maior patrimônio do trabalhador – ficou ainda mais instável. Diante desse novo modelo de acumulação flexível, no qual não é necessário a permanência do empregado na empresa por muito tempo, apenas enquanto durar a demanda, a realização de contratos atípicos (por prazo determinado ou a tempo parcial) passou a ser a regra (e não a exceção) no mercado de trabalho. Constatou-se que as mudanças no sistema foram acompanhadas por sucessivas alterações legislativas.

A modificação do modelo produtivo, portanto, e a anuência da lei, atingiram em

---

<sup>40</sup> ANTUNES, Ricardo. *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. Ricardo Antunes (org.). São Paulo: Boitempo Editorial, 2006. p. 25.

RODRIGO FORTUNATO GOULART  
MARCO ANTÔNIO VILLATORE

cheio o núcleo mínimo de proteção do trabalhador: o tempo de trabalho, o salário e a despedida, em suma, a estabilidade e continuidade do emprego, pois o contrato de trabalho rígido existente na relação fordista foi transformado em um contrato flexível, o que “desumanizou” o trabalho.

A redução das condições contratuais, seja pela revogação de algumas leis, seja pela autorização legal para flexibilizar a sua aplicação, ratificou a idéia do trabalho como simples *mercadoria descartável* e não como um *direito humano fundamental*, digno de valorização, como um dos fundamentos da nossa ordem econômica.

### 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. 1. ed. (8ª. Reimpressão, junho/2006) São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- BERNARDO, João. *Reestruturação Capitalista e os Desafios para os Sindicatos*. Lisboa: Mimeo, 1996.
- BIHR, Alain. *Du Grand Soir a L'Alternative: Lê Mouvement Ouvrier Européen em Crise*. Les Éditions Ouvrières, Paris. (Edição Brasileira: *Da Grande Noite à Alternativa. O movimento operário europeu em crise*. Coleção Mundo do Trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998).
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1987.
- DE MASI, Domenico. *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília, DF: Editora da UnB, 2000.
- GOMES, Fábio Guedes. Conflito Social e *Welfare State*: Estado e Desenvolvimento Social no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro 40 (2): 201-36, mar./abr. 2006.
- EHRENBERG, Ronald G.; SMITH, Robert S. *A Moderna Economia do Trabalho: teoria e política pública*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- FARAH JÚNIOR, Moisés Francisco. A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: Algumas Considerações sobre o Desenvolvimento Industrial Brasileiro nos Anos 90. *Revista FAE*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 45-61, mai./ago. 2000.
- HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MELLO, Alex Fiúza de. *Novos Cadernos NAEA* (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará), v. 7, n. 1, p. 5-30, jun-2004, ISSN 1516-6481.
- OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio. *Introdução à Engenharia de Produção*. / Alvim Antônio de Oliveira Netto; Wolmer Ricardo Tavares. – Florianópolis: Visual Books, 2006.
- SÜSSEKIND, Arnaldo. *Flexibilização no Direito do Trabalho*. Tribunal Superior do Trabalho (org.). 2. ed. São Paulo: IOB Thomson, 2004.

**O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA EMPRESA  
E SEU IMPACTO NA RELAÇÃO DE EMPREGO**

TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda: morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização*. 15. Ed. Rio de Janeiro: Record, s.d.