



**Roberto Heloani**

# **GESTÃO E ORGANIZAÇÃO NO CAPITALISMO GLOBALIZADO**

**História da Manipulação Psicológica  
no Mundo do Trabalho**

**editora  
atlas**



---

# Sumário

*Prefácio*, 11

*Apresentação*, 13

- 1 **De volta para o futuro: o marketing da inovação no retorno do pré-taylorismo**, 21
- 2 **Tempos modernos: o contexto socioeconômico gerador do taylorismo**, 24
  - Era uma vez no oeste, 28
  - O homem dos músculos de aço, 36
- 3 **Ligações perigosas: taylorismo, sindicatos e Estado**, 43
  - O taylorismo soviético, 45
- 4 **Metrópolis: ciência como prosperidade na utopia redentora da OCT**, 49
  - Teoria da eficiência do fordismo, 55
  - Fordismo como projeto de regulação da economia, 57
  - Resistência ao taylorismo na Europa da década de 1920, 58
  - La classe operaria va in paradiso*, 59
  - Princípios da hierarquia militar no fayolismo, 61

- 5 **O fim do sonho americano: estilhaços da crise de 1929, fordismo e taylorismo soviético**, 66
  - Relações de funcionalidade entre Estado e setores do capital, 67
  - É dando que se recebe: economia das reciprocidades como estratégia de modelização da percepção do trabalho, 72
  - O operário-padrão soviético, 72
- 6 **Assim caminha a humanidade: a Segunda Guerra Mundial e o recrudescimento disciplinar**, 75
- 7 **Máquinas mortíferas: tensão máxima e intensificação do trabalho**, 79
  - Sinais de esgotamento do fordismo: a “retaylorização”, 81
- 8 **Sem destino: a utopia da sociedade alternativa**, 84
  - A insustentável leveza do ser, 87
  - Estranhos no ninho, 88
- 9 **O império contra-ataca: o agravamento da crise fordista nos anos 1970**, 91
  - Dragão vermelho: a disciplina de fogo no taylorismo chinês, 95
- 10 **O ovo da serpente: consolidação do pós-fordismo e ascensão do neoliberalismo**, 99
- 11 **Corações e mentes: as novas formas de autocoção**, 105
  - As regras do jogo, 106
  - Projeto Saturn em busca da “gestão do inconsciente”, 110
- 12 **Era uma vez em Tóquio: modelo japonês no contexto pós-fordista**, 114
  - Ou tudo ou nada: flexibilização e sobrevivência, 117
  - Elementos do toyotismo, 118
  - Questões comportamentais no modelo japonês, 120
  - A máquina do tempo: Taylor ressurrecto, 122
  - A modernização conservadora, 125
  - Reordenação da subjetividade do trabalho, 128
- 13 **Sistema *just in time*: velocidade máxima e estoque mínimo**, 132
  - Management by stress*: vivendo no limite, 136
  - Luzes da ribalta: o teatro da produção, 138

JIT × JB (jeitinho brasileiro): oportunismo e atraso nos pagamentos, 140

**14 Roda da fortuna: padronização de subjetividades e regulação de conflitos nos Círculos de Controle da Qualidade, 144**

Sonho impossível: participação sem conflitos, 146

Hierarquia e poder na estrutura do CCQ, 150

**15 Em nome da honra: cultura como trampolim para o modelo pós-fordista japonês, 154**

De imperadores, daimiões e xóguns, 155

Era Meiji: industrialização e renascimento cultural, 156

O Japão no pós-guerra, 158

No final do século XX: excesso de trabalho e demissão forçada, 159

Créditos podres: o segredo do milagre dos anos 1980, 163

Educação japonesa: cotidiano exercício de submissão, 165

A competição feroz pelas melhores faculdades, 168

*Miai hightech*: casamentos arranjados nas empresas de alta tecnologia, 169

O lugar inferior das mulheres e a opção pelo celibato no Japão contemporâneo, 171

***Considerações finais, 174***

***Apêndices, 177***

***Apêndice A – Alguns conceitos sobre paradigma, 179***

***Apêndice B – Evolução da qualidade e seus principais “gurus”, 181***

***Apêndice C – Três décadas de modas gerenciais (1970 a 2000), 193***

***Apêndice D – Ferramentas da Qualidade, 194***

***Apêndice E – Sistemas da Qualidade, 211***

***Apêndice F – Reengenharia, 219***

***Apêndice G – Benchmarking, 223***

***Apêndice H – Terceirização, 224***

***Bibliografia, 225***



## O Ovo da Serpente: Consolidação do Pós-Fordismo e Ascensão do Neoliberalismo

*Na década de 80 e no início da década de 90, o mundo capitalista viu-se novamente às voltas com problemas da época do entre-guerras, que a Era de Ouro parecia ter eliminado: desemprego em massa, depressões cíclicas severas, contraposição cada vez mais espetacular de mendigos sem teto e luxo abundante, em meio a rendas cada vez mais limitadas e despesas ilimitadas de Estado.*

Eric Hobsbawm

Entre 1950 e 1973, a economia internacional experimentou um notável crescimento. Nos anos 1970, devido à crise geral e aos significativos problemas de ajustes econômicos à crise do petróleo (1973), o *Welfare State*, visto como benéfico pela grande maioria dos países europeus, passa a ser contestado. Os governos de Ronald Reagan, nos EUA (1980); Margaret Thatcher, na Inglaterra (1979); Yasuhiro Nakasone, no Japão (1982); e Helmut Kohl, na Alemanha (1982), começam a advogar o Estado Mínimo, fiscal, ou “Estado Guarda-Noturno”, que atua de modo contido e pontual, objetivando mormente garantir a “lógica do mercado”, um Estado Neoliberal<sup>1</sup> em oposição à idéia de um Estado Po-

---

<sup>1</sup> Ao conjunto de princípios que serviram de base ideológica às revoluções antiabsolutistas na Europa Ocidental nos séculos XVII e XVIII e ao processo de independência dos EUA, denomina-se *liberalismo*. Convergia aos interesses da burguesia que se firmava economicamente e

sitivo, keynesiano, interventor, sim, nos setores essenciais da economia e da vida social.

A vitória desses governos neoliberais, neoconservadores em nosso entender, foi revigorada pela falência dos países do leste europeu, cujo símbolo máximo foi a derrubada do muro de Berlim em 1989. Com essa vitória, a política de dominação financeira apresenta-se de forma emblemática no chamado Consenso de Washington, também em 1989, em que são elaboradas as políticas gerais que tornariam exequíveis o programa de estabilização e as reformas estruturais sancionadas pelo FMI e Banco Mundial. O Fundo Monetário Internacional, alegando a busca do equilíbrio do sistema financeiro internacional, empresta dinheiro a países em dificuldades em troca de adoção de rígidas políticas econômicas; e o Banco Mundial, por sua vez, objetiva financiar projetos sociais de infra-estrutura em países em desenvolvimento.

Assim, o discurso da *ampla reforma do Estado* surge como um dos fundamentos das políticas públicas na década de 1980. Nas organizações privadas e públicas, termos como *empregabilidade, desregulamentação, privatização, mercado, downsizing, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho e administração pública gerencial* tornam-se recorrentes em todos os níveis hierárquicos e gozam de inaudito concurso da mídia e de alguns *intelectuais orgânicos*,<sup>2</sup> gerando “novas teorias” sobre o “fim da História”, a “obsolescência” dos clássicos e a

---

“competia” com uma aristocracia enfraquecida. Compunham o acervo de princípios dessa doutrina o *direito à propriedade, a livre iniciativa e a concorrência, a ampla liberdade individual e a democracia representativa, com a devida independência dos poderes legislativo, judiciário e executivo*.

Assim, a ação econômica do Estado não é bem-vinda, pois este deve limitar-se a propiciar a livre-concorrência e o direito à propriedade individual, adotando-se, no comércio internacional, a política de livre-cambismo.

Já o *neoliberalismo* surgiu após a Segunda Grande Guerra. Foi um contra-ataque em relação ao *Welfare State*. Talvez o principal texto de origem e apoio desse ideário tenha sido escrito em 1944 pelo economista austríaco Friedrich A. Hayek: *O caminho da servidão*. Essa obra é considerada até hoje um livro clássico sobre as disfunções do dirigismo econômico que levariam inexoravelmente à servidão do cidadão diante do Estado.

Como idéias recorrentes no contexto neoliberal temos a *estabilidade monetária* (com a contenção de gastos com obras sociais), *reformas fiscais* (redução de impostos sobre os rendimentos mais elevados) e um *Estado forte* em sua capacidade de sanear as finanças e intimidar os sindicatos.

2 Para Gramsci, os “intelectuais orgânicos” surgem de uma situação nova que se instaurou. Como emergem de um novo “bloco histórico”, representam uma situação histórica da atualidade. Assim, desempenham um papel fundamental de colaborar e gerir uma superestrutura para tornar consciente, hegemônica e homogênea a classe à qual se vinculam.

Gramsci alega que esses “novos intelectuais” não representam, de per si, uma classe, e, assim, não podem ser considerados independentes nem autônomos, pois estão *organicamente* vinculados com forças no poder ou que almejam por ele, muitas vezes digladiando-se para isso. Em suma, esses “agentes da hegemonia” estão ligados de forma umbilical aos grupos dominados ou dominantes.

“total inutilidade” de todo pensamento crítico. Dessa forma, *a priori*, o pensamento crítico é tido como não instrumental, não diretamente aplicável ao “mundo prático”.

Dessa forma, o que o neoliberalismo propõe é a “despolitização” radical das relações sociais, em que qualquer regulação política de mercado (quer por via do Estado ou de outras instituições) é já a princípio repelida. Na verdade, o que temos é um neoliberalismo convertido em concepção ideal do pensamento antidemocrático contemporâneo, que serve aos interesses do capital. É o que aponta Przeworski (apud Netto, 1995, p. 80-81), afirmando que a grande burguesia não se ilude com o abstencionismo estatal nem acredita em um mercado totalmente “livre”. O que ela pretende, como bem afirma Netto, em *Crise do socialismo e ofensiva neoliberal*, é direcionar a intervenção do Estado para seus particulares interesses de classe, transformando o “Estado Mínimo” em “Estado Máximo para o capital”, de forma que este circule beneficiando-a sem restrições.

Como se verifica, o processo de privatização, como elemento propiciador do enxugamento do Estado, vem acompanhado de forte aparato ideológico que começa a estruturar-se nos anos 1970, em decorrência do novo ambiente econômico que sinalizava a inadequação do modelo fordista em manter o repasse da produtividade para os salários. O processo consolida-se na década de 1980, quando o empresariado articula três pontos de ataque em sua política econômica: a produção globalizada, a diminuição da atuação do Estado-Providência e a desindexação dos salários, características básicas do que se convencionou chamar de pós-fordismo. Ademais, a mobilidade do capital, unida à flexibilidade tecnológica e social propiciada pela desregulamentação de direitos consagrados e pela hegemonia ideológica nos principais setores de formação de opinião, possibilita a mercantilização de praticamente tudo, solapando fronteiras e soberanias nacionais.

Os investimentos da produção são deslocados para o setor de serviços, o que impulsiona a “terceirização” (*tertiarized middle classes*). Esse deslocamento do capital para o beneficiamento do setor de serviços, devido ao aumento dos custos de produção, já havia-se esboçado no período de 1968 a 1974, período de crise, de fuga do trabalho, marcado por elevado absenteísmo e *turnover*.

Esse deslocamento do capital gerou um aumento ainda maior da desigualdade na distribuição de renda nos países de capitalismo central.

---

Parece-nos útil para a melhor compreensão deste texto saber que, para Gramsci, “por intelectual, cabe entender não somente essas camadas sociais tradicionalmente chamadas de intelectuais, mas em geral toda a massa social que exerce funções de organização em sentido amplo: seja no plano da produção, da cultura, ou da administração pública”, conforme Buci-Glucksmann (1982, p. 46) e, que para o mesmo pensador, “A estrutura e as superestruturas formam um ‘bloco histórico’, isto é, o conjunto complexo – contraditório discordante – das superestruturas é o reflexo do conjunto das relações sociais de produção” (Gramsci, 1987c, p. 52).

Com a desativação do Estado-Providência, aumentou a dependência dos setores em crescimento em relação ao mercado internacional, e o capital, privilegiando o setor terciário, gerou uma contradição entre: (a) setores em expansão, que adotam novas tecnologias microeletrônicas e (b) setores em estagnação – setores industriais como siderurgia, eletrônica, confecções etc.

Trata-se de uma contradição que se expressa no ordenamento do espaço urbano. No item *a*, temos as cidades globais em expansão, voltadas para a internacionalização da economia e serviços (como Miami e Los Angeles). Em *b*, observamos as velhas cidades industriais (como New York e Detroit) que, sofrendo os efeitos da desindustrialização, ilustram a estagnação.

Como consequência da diminuição de sua produção siderúrgica e de automóveis, Detroit chegou a ter redução em sua população no início dos anos 1980.

Devido à globalização da economia, a nova divisão do trabalho criada pelo pós-fordismo mostrou-se muito competitiva e intensiva em tecnologia microeletrônica. A cooperação do operariado com os programas de elevação da produtividade tornou-se primordial e, para consegui-la, foram criadas novas formas de gestão da produção. Investiu-se pesadamente em equipamentos e serviços de manutenção (*software*) e os trabalhadores tornaram-se responsáveis não só por manter equipamentos tão dispendiosos, mas também por conseguir novos ganhos de produtividade e repassá-los à organização do trabalho, ao desenho e programação de novos equipamentos. O fato é que com a microeletrônica o número de empregados decresce, mas o capital não consegue prescindir do trabalho humano.

Embora não seja possível analisar aqui todas as experiências da gestão da produção, há uma característica fundamental, comum a todas elas, que queremos ressaltar: a tentativa de “harmonizar” um maior grau de autonomia dos trabalhadores, para organizar um setor de produção, com o desenvolvimento de controles mais sutis, que objetivam colocar o trabalho numa posição de “dependência” ou “incapacidade” em relação ao capital. Com esses novos mecanismos, revela-se, a nosso ver, uma notória modificação na organização de poder dentro do espaço fabril – a formulação de uma gramática de dominação que, nas palavras de Max Pagès, age pela extensão dos mecanismos de poder, chegando à “manipulação do inconsciente” (Pagès et al., 1987, p. 227).

Essas formas de controle sutil sofisticam-se de tal maneira, que a dominação como meio de exercício do poder estará mais baseada na introjeção dessas normas ou regras das organizações do que numa repressão mais explícita. A empresa neocapitalista lidará basicamente com a *gestão dessa dimensão psicológica de dominação*.



# **ASCENSÃO DO NEOLIBERALISMO E O PÓS-FORDISMO**

- **Estado-Previdência reduzido**
- **Desindexação dos salários**
- **Produção globalizada**

## ***Modelo de Desenvolvimento Estruturação do Pós-Fordismo***

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ORGANIZAÇÃO<br/>DO<br/>TRABALHO</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automação flexível (microeletrônica).</li> <li>• Produção em pequenos lotes.</li> <li>• Envolvimento do trabalhador (redução dos níveis hierárquicos e aumento da responsabilidade).</li> <li>• Integração dos diversos departamentos.</li> <li>• Diversas formas de controle mediante o uso da automação microeletrônica.</li> <li>• Retomada das Políticas de Qualidade (Deming) (ver Capítulo 12).</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>ESTRUTURA<br/>MACRO-<br/>ECONÔMICA</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropriação da produtividade pelo capital.</li> <li>• Elevação apenas dos maiores salários.</li> <li>• Consumo seletivo.</li> <li>• Investimentos apenas para setores de maior competitividade e tecnologias poupadoras de mão-de-obra.</li> </ul>   |
| <p style="text-align: center;"><b>MODO DE<br/>REGULAÇÃO</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão do papel de indutor de investimentos do Estado.</li> <li>• Corte na seguridade social.</li> <li>• Redução dos investimentos públicos em saúde e educação.</li> <li>• Desindexação salarial.</li> <li>• Desemprego.</li> <li>• Redução dos benefícios sociais.</li> <li>• Redução ao crédito (aumento dos juros nos EUA para atrair capitais).</li> <li>• Pressão sobre as reivindicações sindicais em relação à estabilidade e ao salário.</li> <li>• Abrandamento das restrições ambientais (Reagan – 1978).</li> </ul> |

Adaptado de HELOANI (1994), LIPIETZ e LEBORGNE (1988).