

**A “história secreta” do triunfo do toyotismo: movimento operário e luta de classes no  
Japão do pós-guerra**

**The “secret history” of the triumph of Toyotism: workers' movement and class struggle  
in post-war Japan**

**La "historia secreta" del triunfo del toyotismo: movimiento obrero y lucha de clases en  
el Japón de la posguerra**

Recebido: 14/07/2020 | Revisado: 16/07/2020 | Aceito: 06/10/2020 | Publicado: 06/10/2020

**João Carlos da Silva Santiago**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3008-0569>

Universidade Federal do Pará, Brasil

E-mail: [Santiago@ufpa.br](mailto:Santiago@ufpa.br)

**Resumo**

O objetivo deste trabalho é analisar a luta do movimento operário no Japão após a II Guerra Mundial e como, a partir de sua derrota, foi possível o surgimento do toyotismo e do sindicato por empresa, contrapondo-se a uma ideologia do “consenso”, da “cultura japonesa”, da “autoridade”, trazida por diversos autores e que estariam na base da harmonia das atuais relações trabalhistas no Japão. Esta pesquisa é estritamente bibliográfica e de revisão da literatura histórica e sociológica acerca do movimento operário e das relações de trabalho toyotistas. Como resultado de nossa pesquisa vimos que, ao contrário dos teóricos do “consenso” e da “cultura japonesa”, a implantação do toyotismo como um novo processo de trabalho capitalista só foi possível com a derrota de um dos movimentos operários mais combativos do mundo, o japonês, com uma larga tradição de luta desde o final do século XIX. “Just in time”, “kanban”, “sindicato-empresa”, são categorias que encerram anos de luta de classes no Japão do pós-guerra, e não apenas categorias “mortas”.

**Palavras-chave:** Toyotismo; Movimento operário; Luta de classes; Sindicato empresa; Cultura japonesa.

**Abstract**

The objective of this work is to analyze the struggle of the workers movement in Japan after the Second World War and how, from its defeat, it was possible for Toyotism and the labor union by company to emerge, in opposition to an “consensus” ideology, of “Japanese

culture”, of “authority”, brought by several authors and that would be at the base of the harmony of the current labor relations in Japan. This research is strictly bibliographic and revision of the historical and sociological literature about the workers movement and toyotist labor relations. As a result of our research, we saw that, unlike the “consensus” and “Japanese culture” theorists, the implantation of Toyotism as a new capitalist work process was only possible with the defeat of one of the most combative workers movements in the world, the Japanese, with a long tradition of struggle since the end of the 19th century. “Just in time”, “kanban”, “labor union - company”, are categories that end years of class struggle in post-war Japan, and not just “dead” categories.

**Keywords:** Toyotism; Labor movement; Class struggle; Workers union company; Japanese culture.

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar la lucha del movimiento obrero en Japón después de la Segunda Guerra Mundial y cómo, a partir de su derrota, fue posible que el toyotismo y el sindicato por empresa emergieran, en oposición a una ideología de “consenso”, de “cultura japonesa”, de “autoridad”, aportada por varios autores y que estaría en la base de la sintonía de las actuales relaciones laborales en Japón. Esta investigación es estrictamente bibliográfica y de revisión de la literatura histórica y sociológica sobre el movimiento obrero y las relaciones laborales. trabajo toyotistas. Como resultado de nuestra investigación, vimos que, a diferencia de los teóricos del "consenso" y de la "cultura japonesa", la implantación del toyotismo como un nuevo proceso de trabajo capitalista solo fue posible con la derrota de uno de los movimientos obreros más combativos del mundo, los japoneses, con una larga tradición de lucha desde finales del siglo XIX. " Just in time”, “kanban”, “sindicato-empresa”, son categorías que ponen fin a años de lucha de clases en el Japón de la posguerra, y no son solamente categorías "muertas".

**Palabras clave:** Toyotismo; Movimiento obrero; Lucha de clases; Sindicato empresa; Cultura japonesa.

### **1. Introdução**

As relações de trabalho toyotistas no Japão foram produto de uma herança cultural arraigada no povo japonês há gerações, que tem na “obediência à hierarquia” sua base principal ou, ao contrário, foi consequência de uma acirrada luta travada entre patrões, Estado

e operários no pós-II-guerra? Essa é a questão chave que queremos responder na presente pesquisa.

O objetivo deste trabalho é analisar a luta do movimento operário no Japão após a II Guerra Mundial e como, a partir de sua derrota, foi possível o surgimento do toyotismo e do sindicato por empresa, contrapondo-se a uma ideologia do “consenso”, da “cultura japonesa”, da “autoridade”, trazida por diversos autores e que estariam na base da harmonia das atuais relações trabalhistas no Japão

O presente trabalho sobre a ascensão do Toyotismo no Japão pós-II-guerra, além de narrar a trajetória do movimento operário e sindical japonês, tem um objetivo categórico: tentar desfazer as interpretações que chamamos “ideológicas”, isto é, que tentam atribuir o sucesso do novo processo de trabalho, das novas relações de trabalho surgidas no Japão, única e exclusivamente a um critério “cultural”, que os métodos da Toyota e do conjunto das empresas que o adotaram, como o “sindicato-empresa” ou o “just-in-time”, teriam como substrato essa propensão quase natural do povo japonês no respeito à “ordem”, à “hierarquia”, uma docilidade sem igual em relação às outras sociedades capitalistas.

Para alcançar nosso objetivo fizemos uma revisão da literatura histórica e sociológica existentes tanto as de língua portuguesa, que tem a maior parte das obras de autores japoneses que defendem uma posição culturalista, determinista, do êxito das relações de trabalho toyotistas atribuídas a uma certa herança cultural, quanto em língua inglesa, principalmente autores que estudaram mais a fundo as questões relacionadas ao just in time, sindicato-empresa, e, por fim, a obra traduzida para o espanhol do cientista social ICHIYO, Mutoo. *Toyotismo, Lucha de Classes e Innovación Tecnológica en Japón*, a nosso ver a obra com mais autoridade para fazer o contraponto aos outros autores da “cultura japonesa”, pois trata-se de um pesquisador japonês com larga tradição sociológica e com uma matriz marxista.

Quando adentramos nas análises e nos detalhes da narrativa de Ichyo, vamos percebendo o quanto é frágil uma certa análise que atribui o sucesso do Toyotismo a uma herança cultural arraigada na sociedade japonesa desde os tempos imperiais.

Antes, porém, de irmos para suas análises e dos outros autores que tratam da “cultura japonesa”, faremos nesta introdução, um movimento inverso, partindo do êxito da economia capitalista japonesa do pós-guerra, do final da década de 60 do século passado e décadas seguintes.

O Japão, como parte da economia capitalista mundial, foi atingido duramente pela crise econômica “crônica” do sistema, principalmente na década de 70 e, não obstante, sua produção industrial e seus lucros superavam todos os países ocidentais. Segundo Harvey

(2004, p.126), se compararmos o período de 1960-68 a 1979-85, veremos que é categórica a queda no crescimento econômico nas principais economias capitalistas do mundo. Os Estados Unidos saíram de 4,4% para 2,5%; o Japão sofreu uma das mais fortes quedas, passando de 10,4% para 4,0%, a Alemanha Ocidental declinou de 4,1% para 1,3%; a França, de 5,4% para 1,1%, uma queda vertiginosa; a Inglaterra passou de 3,1% para 1,2%. De conjunto, os países da OCDE declinaram de 5,1% para 2,2%. É bastante evidente, nos períodos 73-79 e 79-85, a economia capitalista sofrendo a consequência direta dos dois choques do petróleo, ocorridos em 1973 e 1979, respectivamente. Assim como o período de 1960-8 reflete ainda os últimos anos do *boom econômico* do pós-guerra.

O que incomodava os capitalistas ocidentais, tanto norte-americanos como europeus, era o alto índice de produtividade da indústria japonesa, principalmente sua indústria automobilística, que superava todos os países imperialistas ocidentais. Como nos relata Gounet (1999, p.17-18), as cinco principais empresas do Japão, Toyota, Nissan, Honda, Mazda e Mitsubishi Motors, representavam 14,4% da produção mundial de veículos (de passeio e utilitários) em 1973, mas 21,2% em 1979 e 23,2% em 1988. Durante esse período, as três companhias de Detroit (EUA) viram sua fatia cair de 46% em 1973 para 33,9% em 1988, enquanto a parte européia permanecia estável em torno de 20%. Esse crescente poderio dos japoneses inevitavelmente desperta indagações. “Qual a causa de tão fulgurante ascensão? Existe um milagre japonês? Há um modelo que possa explicar este crescimento?”, se pergunta o autor.

Esses números percentuais foram melhor explicitados por Womack, Jones e Roos (2004, p.71), teóricos da “*produção enxuta*”, em relação ao número de horas que se gasta para a montagem de um carro na fábrica da Toyota em Takaoka (Japão) e na fábrica da General Motors em Framingham (EUA), no ano de 1986.

O resultado foi mais surpreendente ainda: enquanto a Toyota leva 18 horas brutas para a montagem de um carro a GM leva 40,7 horas; nas Horas Ajustadas de Montagem por carro, a Toyota leva 16 horas enquanto a GM 31 horas, ou seja, o dobro. Em relação aos *defeitos de Montagem por 100 carros*, a Toyota apresentava 45, enquanto a GM amargava 130, quase três vezes mais defeitos que a concorrente japonesa; o estoque de peças da Toyota era de apenas 2 horas em média, já a da GM era de 2 semanas.

Esses números, por si só, deixavam o capitalismo ocidental na defensiva em relação aos japoneses; ocorre que *o capitalismo Japonês já havia derrotado o seu proletariado*, como veremos adiante; já o Ocidente ainda precisava derrotar e esmagar o proletariado fabril para

que pudesse implementar esses métodos, o que não seria uma tarefa fácil, como vimos na disposição do operariado no maio francês de 68.

Os autores da “produção enxuta” chegam à conclusão, no final de 1986, que a Toyota “havia realmente revolucionado a fabricação, que as velhas fábricas de produção em massa não conseguiriam competir”, e que a nova e melhor maneira – a produção enxuta – poderia ser transplantada com sucesso para novos ambientes, como a NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), uma *joint-venture* entre a GM e a Toyota. Em 1986, a NUMMI, de Fremont, quase se iguala à produção da Toyota de Takaoka, montando um automóvel em 19 horas e obtendo o mesmo número de defeitos da fábrica mãe, 45 em 100, contra os 135 da GM de Framingham. Dadas estas descobertas, segundo os autores, os eventos seguintes não os surpreenderam: Takaoka continua melhorando, com uma segunda linha sendo adicionada para montar *pickups* Toyota; Framingham encerrou definitivamente suas atividades no verão de 1989.

Esse transplante do método toyotista ou da “produção enxuta” de que falam Womack, Jones e Roos (2004, para o Ocidente só será possível, na análise de Durand (2017, pp.16-17) a partir da financeirização e da globalização da economia nas décadas de 1990-2000. Segundo o autor, a crise de acumulação de capital na Europa e nos Estados Unidos forçou os capitalistas ocidentais a implantar a produção enxuta com o único objetivo de reduzir os custos de produção. “...o duplo movimento de financeirização e de globalização conduziu os dirigentes das empresas a exigir custos de produção cada vez mais baixos...”(p.17).

A pergunta de Gounet “*Qual a causa de tão fulgurante ascensão?*” da produtividade japonesa, só é possível de responder se fizermos um movimento retrospectivo da própria história da luta de classes no Japão após a II guerra Mundial.

O toyotismo ou *ohnismo*, na acepção de Coriat (1994, p.78), não surgiu como um raio em céu azul, e seu sucesso só pode ser explicado a partir da intervenção norte-americana no pós-guerra e da derrota do movimento operário combativo no Japão, e não por ideologias de observadores japoneses e ocidentais que vêem esse processo como parte da “cultura japonesa” ou de um “consenso” geral pela pátria japonesa, como analisaremos em seguida.

Essa ideologia deixa cair sua máscara se voltarmos ainda mais no tempo, nas origens do movimento operário japonês no final do século XIX, quando uma luta de classes começa a se instalar na sociedade japonesa. Trataremos disso na terceira parte, após delinear a metodologia utilizada em nossa pesquisa.

## 2. Metodologia

Esta pesquisa é estritamente bibliográfica e de revisão da literatura histórica e sociológica acerca do movimento operário japonês e de sua derrota, que ocasionaram o surgimento do sindicato-empresa e das relações de trabalho toyotistas.

Como delineamos que o objetivo deste trabalho é analisar a luta do movimento operário no Japão após a II Guerra Mundial, como um verdadeiro movimento de luta de classes, nos contrapondo a uma ideologia do “consenso”, da “cultura japonesa”, da “autoridade”, trazida por diversos autores e que estariam na base da harmonia das atuais relações trabalhistas no Japão, nosso período de recorte histórico e sociológico está delimitado entre os anos de 1945 a 1960. Este período de tempo descreve e analisa justamente o momento da ascensão do movimento operário japonês e seu declínio, quando as últimas greves de resistência são derrotadas pela aliança da burguesia contra o movimento operário e sindical japonês e quando se solidifica o terreno para novas relações sociais e trabalhistas e o surgimento do toyotismo.

Por isso nossa pesquisa será essencialmente qualitativa, seguindo o que nos sugerem Pereira A.S. et al. (2018, p. 67) : « Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo ». Como dizem os autores, trata-se não só de uma revisão histórica da literatura do fenômeno que possibilitou a emergência do toyotismo no pós-guerra, mas de uma « interpretação » que fazemos desse fenômeno.

Mas, também podemos sugerir que se trata de uma pesquisa « exploratória », inclusive de caráter inédito, pois pela primeira vez o fenômeno do surgimento do toyotismo – que tem a ver com a derrota do movimento operário japonês – e suas relações de trabalho será narrado de forma mais integral na língua portuguesa, com o apoio de autores da língua francesa e espanhola e, em menor medida, a inglesa. Percebemos essa lacuna imensa em todas as áreas que pesquisamos em língua portuguesa, principalmente na área das ciências sociais, mas também nos teóricos da administração.

Para termos uma idéia dessa lacuna, a principal obra que analisou o surgimento do toyotismo e da « produção enxuta » e que foi traduzida para diversas línguas, « A Máquina que mudou o mundo », de Womack, Jones e Roos, publicada em 1990, no capítulo dedicado ao surgimento da produção enxuta, nenhuma linha foi escrita para narrar a luta de classes instalada no Japão do pós-guerra, onde o movimento operário foi esmagado, e que para nós está na origem do surgimento do toyotismo e da produção enxuta. Igualmente, no livro

clássico de Slack, Brandon Jones e Johnston (2018), « Administração da Produção », no capítulo 15, que trata da Produção Enxuta (pp. 558-594), nenhuma linha foi dedicada ao contexto histórico, da luta entre operários e patrões, que fez com que o toyotismo e a « produção enxuta » - ou melhor a fábrica enxuta – se tornassem possíveis ; houve apenas um comentário crítico « nem todos os comentaristas veem as práticas de gestão de pessoas influenciadas pela abordagem enxuta como totalmente positivas » (p.567). O eminente sociólogo francês Benjamin Coriat, que fez uma análise sociológica minuciosa do toyotismo ou « ohnismo », como preferia, em seu livro « Pensar pelo avesso » (1994), tocou muito em passand na luta de classes entre operários, patrões e governo no Japão do pós-guerra.

A fim de conseguir realizar esta interpretação qualitativa escolhemos o caminho do confronto de pontos de vista acerca das origens de novas relações sindicais no Japão. Para tanto, selecionamos, em um bloco, um conjunto de bibliografias que tratam especificamente da conjuntura histórica do pós-guerra e que defendem um ponto de vista de que o toyotismo, e todos os seus métodos, surgiu como produto de uma verdadeira luta de classes, contrapondo-se à ideologia do « consenso ». Dentre estes autores principais estão Gounet (1992, 1999), Turner (1995) e Ichyo (1995), sendo esta a obra que serve de referência, pois seu autor, além de ser japonês faz uma crítica marxista categórica aos primórdios do toyotismo e à brutal repressão que o movimento operário atravessou entre os anos de 1947 a 1960.

Dentre os autores que defendem uma visão do « consenso », da « autoridade », e que estaria na base do nascimento do toyotismo e do sindicato-empresa, selecionamos Yoshimori (1989), para quem “*a noção de ‘classe’ – do ponto de vista marxista – nunca se enraizou na consciência dos japoneses*” ; Yoshimoto (1992) e Yakabe (1976), cujas análises falam de um operariado “dócil”, “comportado”, “ordeiro”, que busca o “consenso”, e para quem o sindicato-empresa teria surgido como um processo natural do pós-guerra.

Para fundamentar mais categoricamente a visão que defendemos, de que o surgimento do toyotismo foi produto de uma longa luta de classes no Japão do pós-guerra, iniciamos a parte dos Resultados e Discussão, com um histórico do surgimento do movimento operário no Japão no final do século XIX, como produto da « revolução burguesa » trazida pela Restauração Meiji. Utilizando como base bibliográfica os trabalhos de Katayama (1918) e Nimura (1990), observamos, pela natureza e o número de conflitos existentes (foram mais de 1.000 disputas trabalhistas e 718 greves no período de 1870-1914), que nem no seu nascedouro o movimento operário assumiu um caráter “dócil”, “comportado”, “ordeiro”, que busca o “consenso”, na acepção de Yakobe (1976).



Por fim, nossa pesquisa se apoiará no método materialista histórico, como forma de apreender a totalidade do fenômeno do surgimento do toyotismo e do sindicato-empresa e as contradições inerentes a esse processo. Com base nisso passaremos a exposição de nossos resultados e discussão da pesquisa realizada.

### 3. Resultados e Discussão

#### **A formação do movimento operário japonês: final do século XIX até a I Guerra Mundial**

Vários teóricos e autores, tanto japoneses como ocidentais, fazem silêncio da luta de classes no Japão quando descrevem e analisam o novo processo de trabalho que propiciou um aumento da produtividade sem igual no mundo capitalista, isso quando não o negam categoricamente, como faz Yoshimori (1989, p. 11), quando, ao analisar as condições do desenvolvimento do capitalismo japonês, diz que “Essa igualdade de chances, tal como percebida pelos japoneses, deve-se ao fato de que eles não parecem perceber a existência de classes sociais numa sociedade muito homogênea(...)”.

Ele é ainda mais categórico quando diz que “no Japão a sociedade não comporta classes sociais”. Para este autor “*a noção de ‘classe’ – do ponto de vista marxista – nunca se enraizou na consciência dos japoneses*” (grifo nosso). Não haveria lugar para uma “dicotomia marxista”, pois não se coaduna com seu pensamento tradicional japonês, que coloca o acento na coesão da comunidade. “Apesar das diferenças em termos de renda e patrimônio, os indivíduos, em geral, partilham os mesmos valores e as mesmas normas de comportamento”.

As afirmações de Yoshimori não passam de ideologia quando analisamos pormenorizadamente a história da formação e desenvolvimento da classe operária japonesa a partir de um dos fundadores do sindicalismo e do socialismo no Japão, Sen Katayama. Em sua obra clássica, *The Labor Movement in Japan*, publicada em 1918, Katayama nos conta com riqueza de detalhes esse processo de formação da classe operária e do enfrentamento entre trabalhadores e patrões no Japão que se modernizava em velocidade assustadora, principalmente após a guerra com a China.

Katayama localiza o nascimento do moderno movimento operário japonês no início do verão de 1897 após a guerra com a China. Foi um período de prosperidade, como nunca havia acontecido na história do Japão, por conta das indenizações de guerra recebidas da China. “A classe operária começava a despertar. Os trabalhadores reivindicavam aumento nos



salários devido ao aumento do custo de vida” (Katayama, 1918, p.9). Muitas greves ocorreram com várias vitórias e derrotas. O moderno sistema industrial era uma experiência nova no Japão e por isso não havia restrição legal sobre o movimento operário ou sobre as greves.

A modernização do Japão se deu a partir da *Restauração Meiji*. Este foi um amplo movimento de reformas em direção à modernização, tirou o Japão de um isolamento de três séculos e do jugo do xogunato Tokugawa (1603-1868). Gounet (1992) denominou este fenômeno de “revolução burguesa japonesa”, uma revolução feita “por cima” porque foi dirigida pelos membros da classe dominante sob o shogunato.

De acordo com o historiador Yamashiro (1978), os líderes monarquistas que encabeçaram a “revolução Meiji” – o próprio imperador Meiji tinha apenas 14 anos de idade quando a restauração se iniciou – tiveram que introduzir reformas radicais na própria corte para eliminar completamente a influência do bakufu (o antigo governo militar ou shogunato); em janeiro de 1868 levam a cabo as principais modificações, que começa com a abolição do sistema de sessho (regente) e kampafu (Conselheiro-chefe da Corte, cargo mais elevado no palácio do imperador), existente desde a época de Heian (Século IX) e a extinção do cargo de seiitashogun (shogun ou generalíssimo).

William Tsutsui, em sua obra *Manufacturing Ideology* (2001, p. 14) nos diz que “décadas após a Restauração Meiji de 1868, o Japão foi rapidamente empurrado para o rank das potências industriais mundiais...”. A *Restauração Meiji*, trouxe em seu bojo uma classe operária que iria lutar por salários e melhores condições de vida, utilizando-se do método da greve em diversas ocasiões.

Os dados apresentados por Nimura (1990) desbanca a ideologia do “operariado dócil” ou a própria ideologia pregada por Yoshimori, para quem a “noção de classe nunca se enraizou na consciência dos japoneses”. Foram mais de 1.000 disputas trabalhistas e 718 greves no período de 1870-1914.

Nos anos de 1870-84 registraram-se 26 disputas e apenas uma greve. Mas, no período seguinte, de 1885-96 serão 138 disputas e 77 greves. Em 1897, ano do fim da guerra do Japão com a China, do qual falava Katayama como o início do movimento operário, foram 112 disputas e 84 greves. No período de 1898-1906, ocorreram 295 disputas e 192 greves. Mas o ano com o maior número de disputas e greves será o de 1907, com 234 disputas e 134 greves, respectivamente. E, por fim, no período de 1908-1914, foram registradas 373 disputas e 230 greves, o que significa que até antes da I Guerra Mundial o movimento operário japonês vinha num ascenso de suas lutas.

Como observamos acima, nos dados de Nimura (1990), desde o primeiro momento de sua constituição, o movimento operário japonês, através de seus sindicatos, saiu à luta por seus direitos, reivindicando melhores salários e utilizando-se do método da greve, que já era comum entre os operários ocidentais. Inclusive o primeiro sindicato fundado no Japão, em 1º de dezembro de 1897, o Sindicato dos Trabalhadores Siderúrgicos (*Iron Workers' Union*), com mil associados, copiou os Estatutos dos sindicatos americanos.

Deve-se registrar o ano de 1897 como o marco zero do movimento operário, inclusive foi o ano em que mais se registraram greves (84), no final do século XIX, sendo que os anos seguintes manterão uma média de greves anuais em torno de 30, tendo seu pico em 1907, com um recorde de 134 greves registradas.

Mesmo com esse registro histórico, que caracteriza a luta de classes no Japão, e o desenvolvimento de um movimento operário vigoroso antes da I Guerra Mundial, outros teóricos continuaram menosprezando o papel importante que o movimento operário japonês e seus sindicatos tiveram até antes do início da II Guerra Mundial e mesmo nos primeiros anos do pós-II guerra mundial.

O próprio criador dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), Ishikawa (1993, p.25), em sua obra clássica, *Controle de Qualidade total à Maneira Japonesa*, quando cita os sindicatos uma única vez em sua análise é para falar de sua fraqueza em relação aos sindicatos americanos e europeus, que seriam “fortes”. Segundo este autor “na América e na Europa, os sindicatos de trabalhadores são organizados em linha funcionais... No Japão, ao contrário, os sindicatos envolvem a empresa inteira”. Isso seria impossível na América e na Europa, onde os sindicatos funcionais são tão fortes.

Já Yoshimoto (1992, p.105-107), mesmo reconhecendo que os sindicatos no Japão pós-II Guerra Mundial foram incentivados pelas novas leis trabalhistas impostas pelo Quartel General da Ocupação norte-americana, e que “foram orientados pelos líderes da extrema esquerda e fizeram muitas agitações e greves”, na sua maioria curtas, mas havendo algumas que duraram meses e levaram empresas à falência, mesmo assim, não contradiz a teoria de que pertence à “cultura japonesa” e “ao sindicato por empresa”, o fato das relações trabalhistas no Japão terem alcançado a “harmonia atual”, a tal ponto que para este autor “as conversações entre diretores e gerentes empresariais e diretores e sindicatos trabalhistas ocorrem entre colegas de trabalho e, muitas vezes, entre amigos (grifo nosso)...”.

Também Yakabe (1976, p.41-42) sustenta a tese de que o sindicato por empresa, como consequência do pós-guerra, acaba sendo um “desenvolvimento natural” em todo esse contexto, onde o emprego vitalício e a antiguidade seriam a base de sustentação do mesmo.

Para este autor, os sindicatos por empresas vieram a predominar “não apenas na era pós-guerra, mas também no atual movimento trabalhista”.

Assim, no sistema de emprego vitalício e antiguidade, os empregados de uma única empresa, considerando-se a base de sua existência, passam a partilhar de um número muito maior de interesses em comum que no caso dos países ocidentais. O sindicato por empresa, como agrupamento de tais empregados, pode, deste modo, ser considerado *um desenvolvimento natural* (grifo nosso). Em outras palavras, a relação japonesa entre patrão e empregado particularmente com seu sistema de antiguidade, mesmo com suas muitas modificações recentes envolvendo índices de desempenho e função, é o apoio mais importante para este sindicalismo por empresa no Japão.”.

Ou então, suas análises falam de um operariado “dócil”, “comportado”, “ordeiro”, que busca o “consenso”, tudo em prol do crescimento do país e dos ganhos de produtividade para competir com os países ocidentais, principalmente os americanos.

E é justamente esse “silêncio” e essa lacuna (em relação às lutas entre operários e patrões) que podem ser a chave para a explicação do Japão no pós-II Guerra Mundial. Não sem razão Christena Turner (1995), em seu livro *“Trabalhadores Japoneses em Protesto”*, criticou essa postura do “silêncio”: “Há um profundo silêncio na literatura sobre o Japão, um silêncio envolvente em uma parte dos estudos históricos, da luta intelectual e política sobre a indústria japonesa moderna e por outro lado, na sociologia do trabalho...”.

Segundo a autora, não tem havido estudos focalizando as idéias e práticas diárias dos operários industriais. *“Imagens de trabalhadores japoneses como dóceis e passivos em contextos de tempo de trabalho eficiente e alta produtividade”* (grifo nosso) nas empresas industriais continuam a ser dominantes(...) Ela chega a comparar as relações de trabalho japonesas com as ocidentais, que as relações de trabalho japonesas assemelharam-se às ocidentais mais no início do século vinte do que no presente, que batalhas prolongadas e algumas vezes violentas foram travadas pela independência dos trabalhadores japoneses contra os gerentes e a necessidade que tinham do controle de seu trabalho...e que “as práticas institucionais de harmonia e cooperação no interior da indústria foram concebidas e implementadas com a intervenção do Estado...”.

É nesse sentido que Newman (2012, p.185) afirma que o toyotismo em termos político-ideológicos não reconhece que a relação entre capital e trabalho seja contraditória por si mesma: “a lógica toyotista reconhece a possível existência de conflitos, mas estes não tem nada a ver com antagonismos de classe. O toyotismo prega a construção de uma cultura do trabalho que substitua estes antagonismos pelos “consensos” entre “colaboradores”.

Mesmo teóricos ocidentais como Schonberger (1992), não obstante sua análise minuciosa do toyotismo no sentido técnico, é influenciado por esta ideologia quando afirma que “o sistema japonês de gerenciar a produção possui raízes em sua cultura nacional. Nas características do comportamento social japonês (produto do exclusivo panorama daquele país), desenvolveram-se sistemas produtivos de elevada eficiência”.

Observamos que Schonberger (1992) em sua obra comete o mesmo equívoco que Yoshimori (1989), Yoshimoto (1992), e Yakabe (1976), teóricos japoneses que analisamos, ao afirmar que o sistema japonês de gerenciar a produção tem suas raízes na “cultura nacional” ou nas características do “comportamento social japonês”.

Desde nosso ponto de vista discordamos dessas análises abstratas que não levam em conta o desenvolvimento da luta de classes entre operários e patrões na história política do Japão. Temos concordância mais estreita com as análises tanto de Katayama (1918) quanto de Nimura (1990), para os quais a luta de classes já se fazia presente na formação e no desenvolvimento do movimento operário japonês do final do século XIX até o início da I guerra mundial. Assim como concordamos com as análises críticas de Turner (1995) quando diz que mesmo na década de 80 do século passado essas imagens de trabalhadores japoneses como dóceis e passivos continuavam a ser dominantes nas empresas industriais ou a de Newman (2012), que diz que o toyotismo admite os conflitos mas nega os antagonismos de classe.

É essa visão mais crítica, com a qual temos acordo, que veremos mais aprofundada no próximo tópico, quando analisarmos a conjuntura histórica do pós-guerra a partir da obra de Muto Ichio.

### **Ascenso do movimento operário japonês no pós-guerra: 1945-1950**

Não obstante esse “silêncio” e essa “lacuna” denunciado por Christena Turner ,que tem uma base ideológica para a sustentação do toyotismo, há uma minoria de autores que localizam o nascimento do toyotismo no Japão a partir dos enfrentamentos de classe havidos no pós-guerra.

Dentre estes, destaca-se o marxista japonês Muto Ichio, que fez uma das análises mais importantes da luta de classes no Japão do pós-II Guerra, cujo resultado favorável ao imperialismo norte-americano e à burguesia japonesa, desembocaria no que o autor denominaria de “*Democracia do Pós-guerra*”.

Ichiyo (1996, p. 9)) descarta quaisquer conceitos “supra-históricos” para explicar esse processo, tais como “a cultura japonesa” ou a “cultura do consenso” desenvolvido por observadores ocidentais “racistas”. Segundo Ichiyo, o eixo de explicação desse processo histórico, onde a classe operária foi derrotada, “encontra-se na aliança da burguesia japonesa com os Estados Unidos”.

Essa aliança, que o autor – baseando-se em Gramsci – chamou de *Bloco Histórico* que fundou a democracia do pós-guerra, tinha como base três fatores: 1. O crescimento extraordinariamente rápido e sustentado da economia; 2. As relações políticas e militares com os Estados Unidos e 3. Um modelo de funcionamento interior e de relações entre as classes determinado pelos dois primeiros fatores.

Entretanto, esta “democracia do pós-guerra”, de onde se gestará o toyotismo, é um conceito que não poderia incluir os anos turbulentos que se seguiram imediatamente à guerra; sua forma acabada só poderá se concretizar a partir do ano de 1952, quando os últimos bastiões da classe operária serão esmagados.

É que esses sete anos “turbulentos” do pós-guerra foram a expressão máxima do ascenso do movimento operário japonês. Jamais se compreenderá o surgimento do toyotismo e sua natureza se não se compreender esses anos que deixaram marcas indeléveis na história do movimento operário japonês e mundial.

Segundo Ichiyo (1996, p.3), o período imediato do pós-guerra foi caracterizado “pelo poder total de ocupação dos Estados Unidos e por uma situação potencial de rebelião revolucionária da classe operária e do povo japonês”. Para desarmar o imperialismo japonês as autoridades de ocupação norte-americanas vêm-se obrigadas a tomar uma série de medidas de “democratização”, dentre as quais a reforma agrária e a legalização dos sindicatos e partidos. A burguesia japonesa estava em debandada e o velho aparato do Estado em parte paralisado.

O movimento operário e as forças políticas reprimidas durante anos, dentre as quais o Partido Comunista e o Socialista, aproveitaram-se dessa situação para voltar á cena. O movimento operário se expandiu como “fogo em um paiol seco”.

A *Sambetsu* (Confederação de Sindicatos da Indústria), dirigida pelos comunistas, saiu do nada em 1945 para uma organização de 1.600.000 trabalhadores no final de 1946. Esta Confederação havia surgido como produto da irrupção operária do pós-guerra. Característica dessa irrupção foi o controle operário sobre a produção com a criação espontânea de *Comitês de Fábrica*. Estes comitês se uniram a nível regional e finalmente a nível nacional para formar a *Sambetsu*.

Esse controle operário foi resultado da recusa dos proprietários e dirigentes em fazer funcionar as fábricas, pois haviam acumulado grandes stocks de materiais e os preços desses materiais se evaporavam dia a dia. “Nestas empresas os trabalhadores tomaram o poder e eles mesmos colocaram a produção em marcha, deixando os diretores sob seu controle”. Era uma situação intolerável para o governo japonês e para as forças de ocupação norte-americanas, que rapidamente declararam ilegal o controle operário da produção.

A partir daí os trabalhadores tomam a ofensiva lançando uma onda de greves na indústria japonesa. O movimento operário organizado, que havia alcançado cerca de 5.000.000 (cinco milhões) de membros fecha as fábricas e prepara uma greve geral de natureza explicitamente política para 1º de fevereiro de 1947.

Por ordem direta do General Douglas MacArthur, comandante supremo das Forças Armadas de Ocupação dos Estados Unidos, com uma Declaração de guerra aos trabalhadores e suas organizações, a greve geral foi proibida. Os interesses americanos no Pacífico e no Extremo Oriente se veriam ameaçados, caso o governo japonês fosse derrubado.

Como nos diz Ichiyo (1996), caso esta greve geral tivesse ocorrido teria desencadeado uma crise nacional e alcançado o próprio regime, o que não interessava mais àquela altura aos Estados Unidos, devido à ameaça comunista que vinha da China e aos efeitos da Guerra Fria, onde a ex-URSS era peça chave.

Mesmo com a proibição da greve geral, o ascenso operário continuou nas diversas empresas e fábricas, somado ao descontentamento do povo japonês com o invasor norte-americano, que mantinha no país mais de 2.000 bases militares e cerca de 260.000 soldados.

Em 1949, com a grande greve dos ferroviários contra a demissão de 100.000 trabalhadores, devido ao plano de austeridade, o *Plano Dodge*, que tinha por objetivo o equilíbrio do orçamento do Estado, o aumento drástico dos impostos e a entrega obrigatória do arroz por parte dos camponeses, a construção de indústrias-chaves selecionadas pelos Estados Unidos (Ichiyo, 1996, p.5), etc. Foi uma clara imposição do governo dos Estados Unidos. As forças de ocupação norte-americanas utilizaram suas forças armadas para reprimir diretamente os grevistas. A derrota dessa greve foi um duro golpe na *Sambetsu*.

Com a nova situação aberta com a Guerra da Coreia a partir de 1950, onde a indústria japonesa estará a serviço da política beligerante do imperialismo norte-americano na Coreia, os Estados Unidos mudam radicalmente sua política em relação à burguesia japonesa e seu sistema imperial. Trata-se, agora, dos interesses americanos no Extremo Oriente e no Pacífico, e para tanto, o Japão torna-se uma peça-chave. Os americanos cancelam a própria



Constituição da Paz e permitem que o governo japonês refaça um exército com 75.000 soldados para ajudar no combate a ofensiva comunista na Ásia.

### **A derrota do movimento operário japonês no pós-guerra: 1950-1960**

Por conta dessa nova situação, e do apoio explícito dos Estados Unidos, a burguesia japonesa passa à ofensiva total contra o movimento operário japonês até a sua derrota.

Segundo Ichyio (1996), a burguesia japonesa encorajada pela difusão de dólares americanos, os subsídios do Estado e a sustentação do Estado Maior Americano (SCAP) tentou refundar o seu poder, ‘matando’ o movimento operário na fábrica. Isto empurrou os trabalhadores a uma longa e tenaz resistência.

O período que vai de 1952 a 1960 foi marcado pelos últimos grandes conflitos industriais, dentre os quais a greve dos 7.600 operários da Nissan (Datsun) em 1953, a greve dos trabalhadores em energia elétrica e a poderosa greve dos mineiros que lutavam contra a demissão de 12% de seus membros, com duração de 113 dias, a única vitoriosa no período.

Dentro dessa ofensiva patronal para derrotar o poder operário nas empresas, dois casos representam bem estas duas etapas da ofensiva dos patrões, segundo Ichyio: a batalha nas minas de carvão de 59-60 e a derrubada do sindicalismo de classe na siderurgia sob os golpes da racionalização dos anos 60.

A derrota do combativo proletariado mineiro estava diretamente relacionada com a “revolução energética” pela qual passava o Japão nas décadas de 50 e 60. Sob a pressão das grandes sociedades americanas que tinham obtido, sob a ocupação, o monopólio do mercado japonês, as importações de petróleo foram liberadas em 1952. Isso foi o resultado da pressão das “sete irmãs” americanas, cuja produção petrolífera no oriente Médio estava a pleno vapor. Como o preço do petróleo era relativamente baixo, os industriais japoneses foram atraídos pela idéia de fazer do petróleo sua fonte de energia fundamental. Os interesses das empresas americanas e das indústrias japonesas coincidiam, e uma “revolução energética” se colocou na ordem do dia.

A partir disso, fazia-se necessário uma reestruturação completa das minas de carvão. As menos rentáveis foram fechadas e uma grande quantidade de mineiros foi jogada na rua.

O principal cenário dessa luta foi nas minas de carvão de Miike, na ilha de Kyushu, de propriedade da Mitsui Mining Company. O enfrentamento explodiu em 1959, quando a Mitsui Mining Co. colocou nas negociações que 6.000 mineiros da Mitsui seriam demitidos, os salários reduzidos radicalmente e o poder dos capatazes reestabelecido.



Já, o segundo ataque, desencadeado em agosto, representava, segundo Ichyio (1996), “um assalto de grande envergadura do capital”. O segundo programa de *racionalização* previa a demissão de 100.000 mineiros em todo o país e os donos da Mitsui saíram na frente, demitindo 4.580 empregados dos quais 2.210 eram mineiros de Miike.

Os patrões da Mitsui deram início as hostilidades em janeiro de 1960 declarando o lock-out total em suas minas, contra o que os mineiros de Miike responderam declarando a greve por tempo indeterminado. Como a patronal sabia que ia ser um conflito longo, começou uma série de manobras para dividir o sindicato dos mineiros do carvão (Tanro), como a organização secreta de 3.600 operários para formar um sindicato paralelo em março de 1960. Este mesmo sindicato havia sobrevivido à severa prova da primeira onda de racionalização dos primeiros anos do Sohyo e havia adquirido a reputação de ala mais forte e a mais solidamente unida da classe operária japonesa a partir da greve de 113 dias.

A longa greve de sete meses dos mineiros de Miike entraria para a história do movimento operário japonês como a mais combativa, a mais organizada; por outro lado, a mais reprimida, a mais sabotada pelos patrões e pelegos amarelos, que quebraram a greve por dentro, a mais desacreditada pelas direções gerais do movimento sindical, como a direção da Sohyo.

A outra grande categoria derrotada pela burguesia japonesa foi a dos trabalhadores siderúrgicos, dirigidos pela Federação dos Sindicatos do Ferro e Aço (Tekko Roren). Este foi o primeiro sindicato de vanguarda fundado no Japão no final do século XIX, como vimos acima.

A inovação tecnológica na siderurgia começou com a eclosão da guerra da Coreia. Este setor conheceu quatro ondas de “racionalização” sob a forma de sucessivos planos; os três primeiros cobriram o período de 1950 a 1970.

O primeiro plano (1951 a 1955) se concentrou na modernização dos trens de laminação; foi o trampolim da ofensiva em grande escala que o seguiria. O segundo plano de racionalização *gorika* – em japonês significa “racionalização” foi de 1956 a 1960 e previa a renovação de todos os setores da produção do aço. O terceiro plano *gorika* foi dividido em duas fases; de 1961 a 1965 as inversões alcançaram o dobro do segundo plano e foram consagradas à construção de fábricas ainda maiores e mais automatizadas. Na segunda fase, de 66 a 70 novas empresas foram colocadas em operação, uma após a outra. Até o final deste plano o Japão havia alcançado uma capacidade siderúrgica de 114 milhões de toneladas, ou seja, 2,4 vezes o nível de 1965 (Ichyio 1996, p.33).

A aplicação destes planos de racionalização deu-se paralelamente à erosão gradual do poderio dos trabalhadores siderúrgicos. Durante o primeiro plano o poder dos trabalhadores não fora seriamente afetado, pois fizeram uma greve unitária por aumentos salariais em 1951, também fizeram greves em 1952, de natureza política contra a lei que reprimia as atividades subversivas. Em 1957, os trabalhadores siderúrgicos desencadearam 11 greves de 24 horas por aumentos salariais que foram vitoriosas.

Durante o curso do segundo plano *gorika* a situação começa a mudar. São as derrotas sucessivas das greves siderúrgicas de 1958 e 1959 que marcam esta mudança. Em 1958 os metalúrgicos participam da campanha de primavera da Sohyo; os trabalhadores da Fuji e Yawata fizeram greves de 49 horas, mas não conseguiram obter o aumento salarial reivindicado. A última greve registrada na siderurgia foi em 1967, mas não conseguiu romper a fortaleza da patronal e sua tática da “resposta de um só golpe”, uma prática que a patronal siderúrgica começa a usar desde o final da década de 50; significava que a patronal aceitava responder uma vez só uma das reivindicações dos sindicatos; depois rechaçavam toda negociação.

Em 1960, a Federação patronal siderúrgica anunciou um plano ambicioso, onde pretendia aumentar a produção em 57 milhões de toneladas em 10 anos. Nessa época ninguém acreditava nesse plano tão ambicioso. Mas, desde 1970 a indústria siderúrgica produzia 120 milhões de toneladas por ano e alimentava nove dos dez maiores e mais avançados altos-fornos do mundo. Cada alto-forno japonês produzia em média 2.723 toneladas de aço por dia, um rendimento muito alto, comparado com as 627 toneladas da França, as 845 toneladas da Inglaterra, as 1.039 da Alemanha Ocidental, as 1.465 dos Estados Unidos e as 1.694 da URSS (Ichiyo, 1996, pp. 32-33).

Ichiyo (1996, p. 32) vê a derrota das duas maiores lutas de 1960 como “estratégica” para o que viria depois, principalmente a implantação do controle de qualidade na indústria como um todo: “A derrota das maiores lutas de 1960 foi, naquele momento, uma *derrota estratégica* (grifo nosso) que arrastou à capitulação imediata ou gradual uma grande leque de forças que tinham se manifestado pela luta de classes no Japão”.

A partir dessas derrotas, o patronato japonês começará outros experimentos no processo de produção. A nova siderúrgica da Yawata Ind. and Steel, em Tobata implantará uma reorganização do sistema de controle de trabalho acoplada à renovação da tecnologia da produção.

Desde 1955 a Yawata já vinha trabalhando nesse processo, enviando aos Estados Unidos, por intermédio do Centro de Produtividade do Japão, uma equipe de reconhecimento

com a missão de aprender a técnica americana de engenharia industrial. Tal como as outras empresas japonesas, a patronal de Yawata adaptou a tecnologia americana para a realidade japonesa, e como resultado introduziu o que se chama “o sistema de cadeia e de staff”, que teria profundas conseqüências sobre o movimento operário japonês.

O objetivo era quebrar o poder de controle que os operários ainda tinham no interior da empresa. No novo sistema, a siderurgia de Tobata separava a “cadeia”, a mão-de-obra se comprometia exclusivamente com a produção; o staff dos serviços técnicos e da planificação. Antes, o controle era feito por um operário profissional bem formado no ofício, que vigiava o trabalho, dividia as tarefas entre os membros de sua equipe estabelecia planos para a oficina, ocupava-se dos problemas dos trabalhadores e se fosse necessário transmitia as necessidades de sua equipe a patronal. A separação da cadeia e do staff tendia precisamente a destruir a estrutura do poder operário na oficina e ao mesmo tempo a solidariedade operária e o poder operário, no nível de base da produção.

Todo esse processo vai se expandir para indústria japonesa no começo dos anos 60, e os sistemas de controle de qualidade vão dar o toque final à racionalização *gorika* do segundo período de crescimento econômico.

Ichiyo (1996, p.39) conclui que o elemento central deste processo de derrotas e atomização da classe operária foi a formação do que se convencionou chamar “*o mundo da empresa*”, fenômeno crucial, segundo ele, para a compreensão do capitalismo japonês do pós-guerra. Em poucas palavras, o “mundo da empresa” é uma fórmula institucional e ao mesmo tempo “ideológica” que serviu para traduzir a concorrência inter-empresas que sempre foi aguda, em concorrência-rivalidade entre operários. “Fez-se na grande empresa um mundo onde os operários são forçados a compartilhar a sorte da empresa. Uma vez integrados a esse ‘mundo’ os operários são compelidos a entrar em concorrência-rivalidade de uns contra outros para realizar os objetivos estabelecidos por sua ‘empresa’.

Na realidade, como dirá Ichiyo, a “lealdade” dos trabalhadores japoneses para com seus patrões não tem nada a ver com o que alguns observadores ocidentais chamam de “submissão tradicional dos japoneses diante da autoridade” ou “tradições de coletivismo”. Ao contrário, “foi necessária a repressão violenta das autoridades norte-americanas de ocupação e do governo japonês para derrubar o verdadeiro coletivismo operário” (1996, p.39).

Outro autor importante, que também localiza a gênese do toyotismo na derrota do combativo movimento operário japonês no pós-guerra, é Thomas Gounet.

Ao descrever as características do toyotismo, Gounet (1999), por exemplo, nos conta que o principal obstáculo que os fabricantes japoneses enfrentavam quando do lançamento

das bases do seu sistema produtivo era o sindicato. Este havia se desenvolvido após a guerra contra o fascismo e tinha muitos pontos em comum com as organizações de trabalhadores da Europa e da América do Norte.

Para os capitalistas japoneses os sindicatos possuíam dois defeitos essenciais: baseavam-se na solidariedade de classe e não na colaboração com os patrões e eram combativos. O número de greves nos primeiros anos do pós-II Guerra era significativo: em 1946, havia em média 118 paralisações por mês, em 1947, 113 e em 1948, 170 paralisações. Para os patrões só havia uma maneira de resolver esse impasse: acabar com o sindicalismo combativo.

Segundo Gounet (1999, pp.30-31), essa oportunidade veio no início dos anos 50, quando a Toyota decide suprimir dois mil empregos e há uma reação dos trabalhadores, que em resposta imediata saíram para a greve; uma greve que dura muitos meses, envolvendo inclusive os fornecedores titulares da montadora, como sua filial Nippondenso. A empresa termina vencendo, graças ao apoio dos bancos: as demissões são mantidas. Mas seu presidente tem que pedir demissão. “O conflito marca os trabalhadores japoneses e também a empresa. Esta, para evitar outros enfrentamentos, opta por manter um efetivo mínimo mas com estabilidade quase plena”.

Entretanto, é no ano de 1953, com a greve dos operários da Nissan por reivindicações salariais, que as conseqüências para o sindicalismo combativo serão mais trágicas. A greve é derrotada depois de vários meses e a Nissan é a primeira a implantar o Sindicato por empresa, que depois será imitado por outras empresas. Antunes (1995, p.25) diz-nos que “essa foi a condição essencial para o sucesso capitalista da empresa japonesa e, em particular, da Toyota”.

Ainda segundo Gounet (1999, p.30-31), depois da greve os trabalhadores cansados, desmobilizados e chantageados, voltam para trabalhar na empresa. Assim, a Nissan criou o “sindicato-casa”, aquele que hoje é o típico sindicato japonês, rapidamente imitado em todo o arquipélago. “Assim, os fabricantes usam a cenoura e o chicote, a garantia de emprego vitalício e o sindicato totalmente atrelado ao patrão, para impor a seus empregados as mudanças nas condições de trabalho”.

Além da repressão às greves, das demissões, houve segundo Watanabe (1995, apud Silva s/d) uma onda de perseguição aos operários e líderes sindicais esquerdistas, orientada pelas autoridades da Ocupação Norte-Americana numa clara inspiração do movimento macarthista nos Estados Unidos de caça aos comunistas em todos os setores da sociedade, principalmente os sindicatos. No Japão, o “expurgo vermelho” surge logo após a eclosão da

guerra com a Coréia; a Toshiba havia demitido 125 esquerdistas em 1950. As empresas japonesas haviam adotado o lema “não trabalha, não recebe”.

Um dos principais teóricos ocidentais sobre “trabalho participativo” e “pequenos grupos” na indústria japonesa, o norte-americano Robert Cole (1981) também descreve a repressão aos sindicatos no período pré-guerra e pós-II Guerra por parte do Estado, o que seria decisivo para a implantação do controle de qualidade a partir dos anos 50.

Segundo Cole e Gordon (1981, pp.44-45), o processo de industrialização do Japão deu origem a diferentes formas de sindicalismo e diferentes estratégias sindicais, em relação às surgidas nos Estados Unidos. Primeiro, o Japão tinha uma força de trabalho excedente e experiente, ao invés de falta de trabalho, durante todo o seu processo de industrialização, e os salários seguiam quase completamente as leis e os padrões internacionais. Segundo as organizações sindicais foram suprimidas ou severamente restringidas em suas atividades, bem mais que nos Estados Unidos. Durante o período pré-II Guerra Mundial os sindicatos encontraram dificuldades até para estabelecer sua legitimidade; durante o período imediato do pós-guerra, após uma explosão inicial de crescimento, muitos sindicatos militantes foram novamente suprimidos pelo Estado durante o “*Red Purge*” (“Expurgo Vermelho”) em 1950 e depois disso, no apoio ativo aos dirigentes dos novos sindicatos domesticados”.

#### **4. Considerações Finais**

Quando vemos hoje nos livros de administração os tópicos que falam do “toyotismo”, encontramos apenas categorias “mortas”, acabadas, que não refletem a verdadeira luta de classes que houve para a implementação desse novo processo de trabalho. “Just in time”, “kanban”, “círculos de controle de qualidade”, “teorema de Isikhawa”, “sindicato-empresa”, etc, são todas palavras e categorias que encerram anos de luta de classes no Japão do pós-guerra.

A repressão aos sindicatos combativos e a perseguição aos dirigentes sindicais e políticos de esquerda no Japão do pós-guerra foram os fatores decisivos para a implantação do “sindicalismo de empresa” e do sistema toyotista ou da “empresa enxuta”.

Para que o toyotismo se implantasse como um novo processo de trabalho capitalista foi preciso derrotar um dos movimentos operários mais combativos do mundo, o movimento operário japonês, com uma larga tradição de luta desde o final do século XIX.

A “*historia secreta*” do toyotismo foi escrita a “ferro” e “sangue”. A aliança entre o exército de ocupação imperialista dos Estados Unidos e setores da burguesia japonesa foi um

fator fundamental para derrotar o movimento dos trabalhadores. E só derrotando o movimento operário que o capitalismo pode voltar a explorar e continuar o processo de extração de mais-valia de uma maneira muito mais profunda.

Como vimos na argumentação de Ichio (1996), principalmente, o êxito do toyotismo como novo processo de trabalho da produção capitalista mundial, deveu-se graças a essa sangrenta luta de classes entre o movimento operário e os capitalistas japoneses e seu Estado, e não, como argumentaram alguns autores, dentre os principais Yoshimori (1989), em sua afirmação: “essa igualdade de chances, tal como percebida pelos japoneses, deve-se ao fato de que eles não parecem perceber a existência de classes sociais numa sociedade muito homogênea(...)”.

Na realidade, como dirá Ichio, a “lealdade” dos trabalhadores japoneses para com seus patrões não tem nada a ver com o que alguns observadores ocidentais chamam de “submissão tradicional dos japoneses diante da autoridade” ou “tradições de coletivismo”.

Foi graças ao surgimento do toyotismo no Japão que o sistema capitalista como um todo pode respirar de sua crise iniciada no final dos anos sessenta do século passado e começar um novo ciclo de exploração dos operários e trabalhadores do mundo inteiro.

Esperamos que este trabalho possa inspirar novas pesquisas na língua portuguesa que rompam com essa “cultura do silêncio” da qual falava Turner (1995), analisando o toyotismo e seus métodos a partir de uma percepção crítica do seu surgimento e rompendo com uma análise de cunho mais positivista, que se contenta apenas com os “fatos” sem se importar com as imbricações histórico-dialéticas desses fatos. Estamos apenas no começo de refazer esta história sociológica das origens do toyotismo e de seu sistema de produção, que acabou sendo imitado por todo o Ocidente capitalista, contradizendo as afirmações de Coriat (1994) de que o toyotismo não seria “exportável”.

## Referências

Antunes, R. (1995). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. (3a ed.), São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da universidade Estadual de Campinas.

Cole, R., Gordon, A. (1981). *The Politics of Participative Work Structures in China, Sweden, and the United States*. University of Michigan, February.

Coriat, B. (1994). *Pensar pelo Averso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Tradução de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ.

Durand, J-P. (2017). *La fabrique de l'homme nouveau: travailler, consommer et se taire?* Editions Le Bord de l'eau; Lormont, France.

Gounet. T. (1992). La lutte de classes qui a permis l'introduction du toyotisme. In: *Revue de Études Marxistes*, n° 14.

Gounet, T. (1999). *Fordismo E Toyotismo Na Civilização Do Automóvel*. SP: Boitempo.

Harvey, D. (2004). *A Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da Mudança Cultural*. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. (13a ed.), São Paulo: Loyola.

Ichiyo, M. (1996). *Toyotismo, Lucha de Classes e Innovación Tecnológica en Japón*. Buenos Aires: Antidoto.

Ishikawa, K. (1993). *Controle de Qualidade total á maneira japonesa*. (2a ed.), Tradução Iliana Torres. Rio de Janeiro: Campus.

Katayama, S. (1918). *The Labor Movement in Japan*. First published by Charles H. Kerr & Company; p. 9. Recuperado de Marxists Internet Archive.

Newman, D. Á. (2012). El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo: una mirada desde la construcción de productividad en los sujetos trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005). Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos. Volumen XII / N° 2 / julio - diciembre 2012 / 181-201.

Nimura, Kazuo (1990). *The Formation of Japanese Labour Movements, 1870-1914: An International Perspective*, Vol.II (Leiden E.J.Brill). Recuperado de [HTTP://oohara.mt.tam.a.hosei.ac.jp](http://oohara.mt.tam.a.hosei.ac.jp).



Pereira, A. S., et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Recuperado de [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1).

Schonberger, R. J. (1992). *Técnicas Industriais Japonesas: nove lições ocultas sobre a simplicidade*. Tradução de Oswaldo Chiquetto. (4a ed.) Revista, São Paulo: Pioneira, (Coleção Novos Umbrais).

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2018). *Administração da Produção*. Tradução Daniel Vieira. (8a ed.) São Paulo: Atlas.

Tsutsui, W. M (2001). *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twentieth-Century Japan*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Turner, C. L. (1995). *Japanese Workers in Protest: An Ethnography of Consciousness and Experience*. Berkeley: University of California Press. Recuperado de <http://ark.cdlib.org/ark>.

Watanabe, S. The “Japanese Model” Its Evolution and Transferability. Anais do *Simpósio Internacional Sobre Gestão, Economia e Tecnologia*, 1-23, USP, S.Paulo, 1995. Apud Silva, Felipe Luiz Gomes e. A Burocracia Fabril e a Ideologia do Trabalho Qualificado.

Womack, J., Jones, D. T., Roos, D. (2004). *A Máquina que Mudou o Mundo*. Tradução Ivo Korytowski. Nova ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro.

Yakabe, K, (1976). *Relações Trabalhistas no Japão: características fundamentais*. Rio de Janeiro: Consulado Geral do Japão.

Yamashiro, J, (1978). *Japão: passado e presente*. São Paulo: Hucitec.

Yoshimori, M, (1989). *As Empresas japonesas*. Tradução Edilson Darci Heldt. São Paulo: Martins Fontes. (Coleção Universidade Hoje).

Yoshimoto, T, (1992). *Qualidade, Produtividade e Cultura: o que podemos aprender com os japoneses*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

João Carlos da Silva Santiago – 100 %