

Reestruturação Produtiva: Qualificação e Competências do Trabalhador e a Flexibilização do Trabalho no Sistema Toyota de Produção

*Productive Restructuring: Worker Qualification and Skills and
Flexibilization of Work in the Toyota Production system*

WILIAM TONELI DA SILVA

wtoneli@yahoo.com.br

ANDRESSA GRACIELY ATAIDE SAMPAIO

andressasampaio@hotmail.com

ROGERIO S. BRANT

rogerioboc@yahoo.com.br

Resumo

Objetivou-se investigar a qualificação e competências necessária em um sistema de produção flexível inserido na cultura toyotista. O estudo necessitou de um aprofundamento teórico, visando um entendimento da subjetividade de qualificação e especialização profissional. Ao trabalhador que antes era exigido somente os altos índices de produtividade, por meio de trabalhos executados de forma repetitiva, visando atingir a lucratividade desejadas pelas empresas, passa agora também a fazer parte integrante desse processo. Desta forma, pode-se concluir que apesar do capital qualificar esse trabalhador, o preparando para o trabalho, ainda se faz necessário entender se essa visão não trará consequências precárias ao trabalhador.

Palavras-chave: Toyotismo; Flexibilização, Administração Participativa; Just in Time

Abstract

This study aimed to investigate the qualifications and skills needed in a flexible production system in the Toyotist culture. The study required theoretical deepening, seeking an understanding of subjectivity qualification and professional expertise. The worker, who was previously required only high productivity through work performed repetitively, seeking to reach the desired profitability by companies, is now also an integral part of this process. Thus, it can be concluded that even though the capital qualifies that employee, preparing him/her for work, it is still necessary to understand whether this vision will not bring precarious consequences to the employee.

Keywords: Toyotism; Flexibility; Participatory Management; Just in Time

1.

Introdução

Com a instauração dos processos de concorrência, dentro de um padrão global de interações entre organizações, torna-se necessário uma análise mais detalhada das relações entre o trabalhador e o capital, no que tange as qualificações e competências do trabalho e a flexibilização do trabalho no modelo Toyota de produção.

O declínio do sistema de produção taylorista / fordista, entre o final da década de 1960 e início da década de 1970, fez com que os processos de acumulação capitalista necessitassem de uma transição para um outro sistema de acumulação que tornassem essas organizações mais competitivas e proporcionalmente, mais lucrativas, com condições de reestruturar seus processos e adaptá-los para as realidades cotidianas (ANTUNES, 2002).

Para tanto, as empresas capitalistas necessitavam recorrer a um novo formato produtivo e de acumulação, que se emoldurasse à nova realidade organizacional global. A substituição da produção em série ou em massa, pela flexibilização da produção, que atenda aos requisitos dos processos produtivos modernos.

Os processos de racionalização dos recursos, redução de perdas e desperdícios, padronização e redução de variabilidade de processos, gestão da informação e do conhecimento, tendo como base a produção flexível, ganham corpo e começam a difundir suas ideias, pensamentos, filosofias, técnicas, práticas, método e metodologias, em prol da melhoria contínua das organizações capitalistas LIKER, 2008).

Objetivamos apresentar discussões referentes às mudanças impetradas pelo capital, visando modificar, ou suavizar, de forma eufêmica a relação existente entre o capital e o trabalho propriamente dito, modificando historicamente as formas de tratamento auferidas a esse trabalhador, operário, funcionário ou colaborador.

Este trabalho tem como objetivo identificar as competências e as qualificações necessárias

dos *colaboradores* em um sistema de produção flexível inserido na cultura Toyotista. Para tanto, os procedimentos metodológicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica, documental com abordagem qualitativa e análise de conteúdo.

2.

Taylorismo e Fordismo

A abordagem inicial da Escola da Administração e da Administração Científica está relacionada na ênfase às tarefas dos operários. Chiavenato (2003) afirma que o próprio nome da Administração Científica se dá devido as tentativas de aplicação de métodos científicos aos problemas existentes, com a finalidade de aumentar a eficiência dos seus processos e a acumulação capitalista.

A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick Wislow Taylor, considerado o fundador da moderna TGA - Teoria Geral da Administração. Taylor provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época, pois a sua preocupação inicial era de eliminar desperdícios e perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio de aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial (CHIAVENATO, 2003, p. 54).

Chiavenato (2003) ainda aponta que Taylor inicia sua carreira como operário até chegar ao posto de engenheiro. Nesta época os operários eram remunerados por itens produzidos, porém para os capitalistas era mais interessante que essas peças fossem produzidas em um tempo reduzido, para lhe assegurar uma maior acumulação. Porém os operários reduziam o ritmo de trabalho para poder negociar os valores pagos pelos patrões. Para tanto, Taylor inicia os seus estudos visando avaliar os processos de produção, buscando assim soluções para seus problemas.

Como o próprio Taylor (1990, p. 24) afirmava em sua obra, “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo

tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

Chiavenato (2003, p.54-55) descreve em seu livro que a obra de Taylor pode ser dividida em dois períodos distintos: no primeiro Taylor aborda em seus estudos as técnicas de racionalização do trabalho, a partir dos Estudos de Tempos e Movimentos; no segundo, Taylor aponta que as empresas padecem de males, ou problemas estruturais ligados a falta de interesse dos trabalhadores, desconhecimento das rotinas dos operários por partes dos dirigentes e falta de métodos e técnicas de trabalho.

Para Taylor, o operário não tinha condições intelectuais de fazer escolhas, esse operário deveria ser selecionado e treinado cientificamente e as soluções dos problemas não poderiam ser deixados a critério dos operários Taylor (1990, p. 84).

Chiavenato (2003, p.57) complementa essa informação afirmando que existia uma falta de capacidade dos trabalhadores em estabelecer seus processos de trabalho, desta forma, seus supervisores deixavam a cargo desses operários as melhores formas de executá-lo. A partir da Administração Científica, os gestores / gerentes ficam responsáveis pelo planejamento dos trabalhos e processos e os operários, os supervisores em darem apoio operacional aos trabalhadores, e os operários a execução deste trabalho.

Desta forma, podemos resumir o Taylorismo como um conjunto de mecanismos científicos de estudos de tempos e movimentos, padronização de processos e métodos, divisão do trabalho, incentivos salariais e supervisão funcional.

3.

Toyotismo

Os processos de reestruturação produtiva, iniciadas nas décadas de 1960-70, trouxeram à tona as fragilidades do sistema de produção em massa e defendido por Taylor por meio da Administração Científica, visto que a rigidez de controles gerenciais e a padronização excessiva dos processos de trabalho, eram tidos

como a única maneira correta de executar as tarefas (LESSA, 2000).

Neste contexto, surge a Administração Japonesa ou Toyotismo, como forma de solução diferente às praticadas até então. Essa forma de administração prega em sua essência que ao eliminar as perdas e desperdício dos processos, reduzindo seus estoques e privilegiando o trabalho coletivo, consegue ligar as necessidades e desejos dos seus clientes a um sistema de produção enxuta, onde a produção somente se inicia após a demanda dos clientes. Gounet (1999, p.11) contribui informando que a aplicação da produção enxuta não é sinônimo de melhoria imediata e sim, o uso de técnicas e ferramentas que proporcionam aumento de eficiência produtiva e alteração nas maneiras de se exercer o trabalho.

Outra característica do Toyotismo é a administração participativa, que dá uma grande ênfase a capacidade que as pessoas têm em tomar decisões, resolver problemas, se motivar e contribuir com o coletivo nos alcances de seus objetivos e metas. Porém, precisamos entender se essa "participação" se dá de forma clara e autônoma ou se é percebida como uma autonomia controlada.

Hirata (1991, p. 181-182) trata essa questão afirmando que: 1) sobre os trabalhadores sempre haverá controle; 2) os círculos de qualidade e processos organizacionais foram criados como mecanismos de controle, análise e registro de comportamentos que se opõem à aqueles institucionalizados; 3) os trabalhadores que não aceitam as regras impostas, são julgados pelo meio social.

Altaf (2009, p.19) aborda os conceitos do Toyotismo considerando-o como, um dos maiores e mais bem desenhados artifícios do capital em prol da sua acumulação, pois ao mesmo tempo que se adequa às necessidades e caprichos do capital, desenvolve eufemismos e metáforas capazes de manipular as subjetividades da classe trabalhadora.

Ainda sobre as características desse modelo de produção, Antunes (2002) comenta que a acumulação flexível, como forma de controle do capital, se apresenta de três formas distintas: voltada para o crescimento, explora o trabalho vivo para poder crescer, se apodera de

ferramentas e processos de tecnologia para se desenvolver.

Alves (2007, p.55) ao participar desta discussão explica que o capital necessita dos trabalhadores para desenvolver e melhorar continuamente os seus processos de trabalho, pois apoderaram-se além da capacidade física do trabalhador, de sua capacidade intelectual e cognitiva para as soluções dos problemas.

Altaf (2009, p.19-20) finaliza a discussão abordando que o Toyotismo é parte e peça principal na articulação e surgimento da reestruturação produtiva, pois tem como base, dar continuidade à racionalização do trabalho, se remodelando para suprir as novas necessidades impostas pela gestão, repetindo, por meio de novos desenhos, as práticas tayloristas e fordistas.

4.

Qualificações, Competências e Especialização para o Trabalho

O Toyotismo nasce da necessidade de produção de pequenas quantidades e muitas variedades, visando o atendimento de um mercado que crescia e se consolidava. Surge também da necessidade de qualificar, treinar, capacitar o trabalhador, de acordo com os princípios culturais desse modelo. Desta forma, para que esse trabalhador possa exercer esse trabalho, é necessário um perfil específico. O autor Gonzalez (1996, p. 11), afirma que o mercado tem reivindicado mudanças no perfil do trabalhador para que esses se adequem às necessidades exigidas pelo capital.

Figura 1 – Mudanças no perfil do trabalhador

capacidade de raciocínio abstrato
compreensão das bases gerais, científico-técnico, sociais e econômicas da produção em seu conjunto,
aquisição de habilidades de conceitual e operacional
domínio de atividades específicas e conexas
flexibilidade intelectual no trato de situações novas
entendimento e informações sobre a empresa, mercado, produto e consumidor

Adaptado (Gonzales, 1996, p.11).

A flexibilização do trabalho requer do trabalhador uma nova especialização, uma formação técnica e profissional adequada a essa nova forma de produção. A rotatividade exigida por esse trabalho faz desse trabalhador um profissional multitarefa e tomador de decisões rápidas, que deve se ajustar ao processo e atuar de forma participativa. Para Humphrey (1994), esse trabalho e a especialização exigida para o trabalho passa a ser mais diversificado por meio da clássica repetição de tarefas e as ferramentas de controle de qualidade e Just in Time, mais uma forma de controle às tarefas diárias.

Os processos de reestruturação produtiva podem gerar confusões no que se diz respeito às qualificações e especializações do trabalho que são exigidos pelas empresas. Não existe um padrão claramente definido sobre qual o perfil que os profissionais devem ter para que consigam se manter nesse sistema de produção. Exige sim uma base de conceitos teóricos, que não são aplicáveis para todos esses profissionais e que em muitas vezes não valorizam as experiências e histórico desse trabalhador, mas a contribuição que eles poderão agregar nesse posto de trabalho.

Antunes (2002) afirma que a reestruturação produtiva se consolidou como uma das novas formas de reorganização produtiva e capaz de manter um melhor relacionamento entre capital e trabalho, possibilitando uma melhor qualificação da mão de obra dentro das características de participação, flexibilidade, multifuncionalidade e polivalência.

Em suma, esse trabalhador deve aliar todas as informações, técnicas e métodos oriundos do modelo Toyota de produção, aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, visando estar apto e preparado para identificar as melhores formas de trabalho dentro desse modelo.

Esses trabalhadores passam desenvolver competências e a dominar tarefas e processos com vistas à multifuncionalidade ou flexibilização do trabalho. Segundo Antunes (2002, p. 23) a crise do capitalismo, em meados nos anos 60 e 70, fez com que o capital buscasse novas alternativas de manter a sua hegemonia e recuperar o seu ciclo produtivo progressivo e contínuo, ao mesmo tempo que reestruturava também, novas maneiras de dominação e controle social.

Fleury (2001, p.184) define uma pessoa qualificada como aquela apta para fazer algo e o seu oposto não somente a pessoa não apta, mais aquela que guarda e carrega sentimentos pejorativos, inapta a exercer atividades laborais nos seus círculos de trabalho e de serem reconhecidas socialmente.

Ainda para Fleury (2001, p.185) “[...] competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”.

Uma questão de suma importância para essa discussão, é o fato de atribuir características à uma questão relevante na relação existente entre o capital e a força de trabalho disponível para esse trabalho, pois o modo de produção capitalista, ao longo do tempo, criou artifícios para amenizar a relação de exploração existente entre esses dois pares distintos. De trabalhador - aquele que executa certo tipo de trabalho, como se fosse um castigo; a operário - aquele que opera máquinas, funcionários - aquele que exerce determinada função específica dentro das organizações, até chegar

em colaborador, aquele que colabora com a empresa.

Alguns autores defendem e incentivam a utilização do termo colaborador de forma saudável para a relação entre o capital e o trabalhador, visualizando um engrandecimento da figura do trabalhador. De Souza Martins (2018) afirma que o colaborador é um indivíduo que está sempre motivado e colabora com a empresa, exercendo suas funções dentro dos padrões de tempo estipulados pelo capital. Ainda para a autora, os colaboradores são aqueles que executam as suas tarefas de forma eficiente, atingindo a produtividade exigida e que não devem trabalhar apenas pelo dinheiro ou recompensa e sim por gostarem do que fazem.

Esse discurso hipócrita imposto pelo capital, tem a intenção principal amenizar os impactos criados pela relação de exploração e marginalização dos trabalhadores. Alves (2011, p. 6) aborda de forma crítica essa questão, que é por ele tratado como o novo capitalismo, como sendo o novo capitalismo na era da gestão das pessoas, sob o aval do toyotismo, onde trabalhadores / operários assalariados, tornam-se colaboradores, capazes de disseminar ideais, valores, crenças e sonhos dos quais nunca sonharam.

Netto e Braz (2006, p. 217) apresenta-se na discussão e afirmam que o capital se empenha em quebrar a consciência de classe dos trabalhadores: utiliza-se o discurso de que a empresa é a sua “casa” e que eles devem vincular o seu êxito pessoal ao êxito da empresa; não por acaso, os capitalistas já não se referem a eles como “operários” ou “empregados” – agora são “colaboradores”, “cooperadores”, “associados” etc.

Sólio (2011) também aborda essa questão, apresentando uma severa crítica sobre esse tratamento eufêmico, pois segundo o autor essa é uma das intempéries do capital que visam a neutralizar as lutas de classes operárias e fortalecer e disseminar um novo espírito a esses operários: ao invés da relação de empregado / empregador, para novas relações de empresa / empresa, ou ganha / ganha.

Podemos perceber então que o novo modelo Toyotista busca a participação efetiva dos funcionários em todos os processos da

empresa. São exigidas desse colaborador alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que são mensurados através de níveis de competência que essa mão de obra tem para esse tipo específico de trabalho.

De acordo com Liker (2008), para que um sistema de produção enxuta e flexível seja operado, é necessário um grupo de pessoas treinadas, aptas, capacitadas e capazes de melhorar continuamente esses processos, por meio da multifuncionalidade, trabalho coletivo e visão ampla, ou seja, uma nova qualificação para o trabalho.

Gonzalez (1996, p. 14) se apresenta para essa discussão descrevendo o que chama de cinco tendências que afetam o movimento das qualificações dos trabalhadores, sendo elas: flexibilidade da produção, adequando-se às particularidades em relação aos volumes produzidos e vendidos; a capacidade de executar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, por parte dos trabalhadores; melhoria na capacidade de gestão; capacitação sobre ferramentas e técnicas a

O autor também traz à discussão as principais distinções entre competência e qualificação, onde qualificação trata-se de uma relação social, uma forma de qualifica-se para o emprego e competência, um modelo pós taylorista de qualificação.

Ao exigir do trabalhador esse conjunto de competências para a execução dos seus trabalhos, cria-se uma “nova qualificação” para o trabalho, o sistema de administração flexível universaliza e precariza as relações de trabalho, pois segundo Alves (2007, p.174-175) uma das bases do discurso toyotista se dá por intermédio de estímulos individuais e não mais coletivos, precarizando ainda mais as relações de trabalho, por meio de trocas e contrapartidas como gratificações, bônus e “fetiches sociais”.

Em contrapartida Liker (2008) explica a relação do sistema Toyota de produção com o seu material humano se dá basicamente através da capacitação, treinamento e desenvolvimento das equipes e de seus integrantes. Desenvolvendo pessoas, habilitando-as, integrando-as, engajando-as e inserindo-as às novas culturas corporativas.

A qualificação da mão de obra também sofreu modificações. Esse colaborador, agora necessita de uma qualificação específica e diferenciada, com vistas à multifuncionalidade, dentro de um contexto de administração participativa, que valoriza a coletividade em detrimento ao individualismo, o conjunto é maior do que a soma das partes. Bruno (1996, p.92) define mão de obra qualificada como “aquela força de trabalho capaz de realizar as tarefas decorrentes de determinado patamar tecnológico e de uma forma de organização do processo de trabalho”.

Para que os colaboradores atinjam um nível esperado de qualificação e flexibilização dos seus postos de trabalho, torna-se necessário entender como se estrutura esse novo posto de trabalho. Quais os conhecimentos e habilidades são exigidos e qual deve ser a sua formação técnica e profissional para esse novo posto de trabalho?

Segundo Neves (2000) esse novo modelo de acumulação tido como flexível, acabou provocando mudanças estruturais, principalmente nas relações sociais, pois a mundialização ou internacionalização do capital, trouxeram consigo o fenômeno globalização.

São exigidas dos colaboradores outras características. As organizações necessitam de funcionários versáteis e polivalentes, que possuam várias habilidades e possam realizar tarefas e funções distintas. Segundo Leite (1998, p.52),

“... a polivalência se dá através do princípio da versatilidade, que consiste em treinar os operários nas diferentes tarefas, através de cursos de treinamento e da rotação de cargos”.

Neves (2000, p. 177) trata também das questões do envolvimento dos colaboradores, dentro dos padrões de polivalência, multifuncionalidade, na qualificação para as resoluções de problemas. “Essa exigência de solicitação constante para identificar e resolver os problemas aleatórios na busca da melhoria contínua, provocam um aumento das cargas mental e emocional dos operadores, assim como um aumento do ritmo do trabalho”. Aos trabalhadores são exigidas outras

competências, baseadas no controle, na qualidade, no custo e na flexibilidade.

5.

Considerações finais

Percebemos que o toyotismo nasce com vistas a organizar todo um sistema de produção em relação aos modelos neoliberais. Como no Japão os espaços físicos para produção e armazenamento eram restritos, criam-se soluções como as filosofias de Just in Time e Melhoria Contínua. A sua universalização transpôs as barreiras orientais e se expandiu pelo ocidente, aliando-se á técnicas, conceitos, ferramentas, filosofias e até culturalmente às escolas contemporâneas e comportamentais.

O toyotismo “criou” um colaborador - operário, proativo, que toma decisões rápidas, imediatas e assertivas, que está apto e atento às mudanças de paradigma, que trabalha, mesmo que individualmente, mais em prol de um coletivo, que entendem que no mundo global a competitividade é acirrada e que fazer as mesmas ações repetidamente, abre espaço para a ociosidade e para a execução de tarefas sem entendimento, não deixando espaço para a criatividade, para os processos empreendedores, criativo, dinâmicos e inovadores.

Os questionamentos de escolas e teorias sempre serão negados, contestados, colocado à prova. O toyotismo não é uma ciência, nem tão pouco uma unanimidade, porém temos que respeitar todo o progresso dos estudos que já foram feitos e implementados até o momento.

Muitas empresas têm buscado a essência da teoria taylorista com vista a uma melhoria significativa nos seus processos produtos e de gestão de pessoas. Sua filosofia busca não somente a produção em larga escala e puxada, busca uma mudança de conceitos pré-concebidos, paradigmas gerenciais e atitudes profissionais e pessoais.

Alguns autores passam discutir o Toyotismo na perspectiva da adaptabilidade desse modelo fora da cultura e dos padrões orientais, pois é difícil observar no mundo ocidental a prevalência do coletivo, assim como os países ocidentais sofrem as tendências de privilegiar o individualismo do profissional onde os valores giram em torno das leis das vantagens.

Hirata (1993) presta a sua contribuição, afirmando que as contradições entre trabalhador e trabalho, ou flexibilidade e práticas trabalhistas, devem ser melhor analisadas a partir de um caminho único, que não privilegie ninguém, porém não exclua as classes menos favorecidas.

Se no taylorismo os postos de trabalho eram vinculados ao trabalhador, dentro das necessidades de explicação científica dos tempos e movimentos, racionalização e divisão do trabalho, no toyotismo esses postos de trabalho não estão vinculados a ele, dentro de suas características multifuncionais.

Se por um lado, as organizações toyotista necessitaram modificar e aperfeiçoar seus processos visando uma acumulação sustentável e longínqua, os colaboradores - trabalhadores - operários tiveram de se reinventar, buscando qualificações e competências que antes de tudo, atendam às exigências e necessidades do capital.

Assim, a flexibilização da produção está ligada a flexibilização das relações, dos conflitos, da qualificação para o trabalho. Essa reorganização do trabalho implica numa reorganização do trabalhador, trazendo a ele graves consequências.

Apesar do capital qualificar, treinar e capacitar esse trabalhador, o preparando para o trabalho, ainda se faz necessário entender se essa visão coletiva e de humanidade que parte do capital, estão ligadas a um cunho social ou se somente evidenciam a exclusão da formação do trabalhador somente em prol da acumulação desigual.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva: ensaio de sociologia do trabalho**. São Paulo: 2ª Edição, Editora Praxis, 2007.

ALVES, Giovanni. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório – O novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha**. Revista da RET Rede de Estudos do Trabalho: Ano V – Número 8 - 2011

ALTAF, Joyce Gonçalves. **Modelo Toyotista: Revolucionário?** Ciências Sociais em Perspectiva: 9-24. 2º sem. 2009

ANTUNES, Ricardo. **O Toyotismo, as novas formas de acumulação de capital e as formas contemporâneas do estranhamento (alienação)**. 2002. Disponível em <http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=128> – acesso em 29/10/2013

BRUNO, Lúcia. Educação, qualificação e desenvolvimento econômico. In: BRUNO, Lúcia (org.) **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. São Paulo: Atlas, 1996. p.91-124.

CHIAVENTO, Idaberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.5, no.spe, Curitiba, 2001, p.183-196. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>, acesso em 20.07.2013.

DE SOUZA MARTINS, Cimara et al. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **ID on live REVISTA DE PSICOLOGIA**, V. 12, n.º 39, p. 262-281, 2018

GONZALEZ, Wânia R. C. **Competências: uma alternativa conceitual**. Rio de Janeiro: Senai. 1999.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999. (apud)

HIRATA, Helena Sumiko. **Sobre o Modelo Japonês**. São Paulo, EDUSP, 1993.

HUMPHREY, John. **O Impacto das Técnicas “Japonesas” de Administração na Indústria Brasileira**. Revista Novos Estudos. Nº38, Março de 1994. Disponível em http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/72/20080626_o_impacto_das_tecnicas_japonesas.PDF - Acessado em 30/10/2013.

LEITE, Márcia; RIZEL, Cibele. Cadeias, complexos e qualificações. In: LEITE, Márcia, NEVES, Magda (orgs). **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo: ALAST, 1998. p.45-76.

LESSA, Íris. O novo e precário mundo do trabalho – Reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. **Revista Trabalho Necessário**, V. 3, n.º 3, 2000.

LIKER, Jeffrey K.O **Talento Toyota – O modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas**. Porto Alegre, BOOKMAN, 2008.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. **Economia política: uma introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2006.

NEVES, Magda. **Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero**. In: ROCHA, Maria Isabel (org.) **Trabalho e gênero – mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Edições 34, 2000.

SÓLIO, Marlene Branca. **Colaborador: conceito e preconceito**. V Abrapcorp Redes Sociais, Comunicação e Organizações. 2011

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1990.