

---

# REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, NOVAS INSTITUCIONALIDADES E NEGOCIAÇÃO DA FLEXIBILIDADE

NÁDYA ARAUJO CASTRO

*Pesquisadora do Cebrap, Professora Aposentada da Universidade Federal da Bahia*

Pode parecer um truísmo – dado o volume de pesquisa empírica de que já se dispõe a respeito – afirmar que as mudanças atuais no mundo do trabalho têm tido impactos profundos sobre as formas de regulação das relações entre os atores sociais. O que haveria por detrás desta aparente trivialidade que desafiaria a nossa capacidade de enunciação do novo? Poder-se-ia dizer que, embora tais mudanças tenham sido fartamente descritas em seus efeitos mais visíveis, muitas vezes essas descrições perdem de vista a existência de novas normatividades e institucionalidades, ainda embrionariamente configuradas, cuja dinâmica carece ser entendida. Limites e condições de possibilidades, essas novas institucionalidades esclarecem, em seu processo de transformação, a natureza dos arranjos societais que as contêm.

Por isso mesmo, pretende-se aqui explorar exatamente aquele argumento que se afigura como um truísmo, para, em seguida, buscar enriquecê-lo analiticamente. De fato, as mudanças atuais no mundo do trabalho têm tido impactos profundos sobre a forma de regulação das relações entre atores sociais. Estes impactos têm afetado tanto o mercado de trabalho (forma de ingresso e relações contratuais), quanto as firmas (atingindo, no plano externo, as relações entre as mesmas e, no plano interno, a forma de gerenciamento das relações sociais nos chãos-de-empresa).

Os primeiros sintomas da profundidade dessas transformações vieram à luz através do debate sobre a chamada “desregulação” do trabalho. Com ela, direitos fundadores da contratualidade que forjou a esfera pública burguesa passaram a estar em questão. Qual o argumento que, na superfície, procurava legitimar tal ordem de mudanças? O suposto de que, sendo a produção flexível, também o

trabalho deveria sê-lo, fosse em suas condições de contratação, em seu uso, enfim, nas formas da sua regulação.

O alcance da novidade ultrapassa o mero determinismo que o argumento deixa entrever. Ultrapassa, mesmo, a contabilidade empiricista na qual se enredou boa parte da crítica, ingênua, de muitos dos que buscavam rechaçá-la. A novidade – não importa quão efetiva ela seja em termos de gerar uma nova *best practice* – se expressa num movimento de superação de um antigo modelo ordenador do imaginário – gerencial, sindical e social. Tal modelo estivera fundado em dois esteios: por um lado, no taylorismo-fordismo enquanto norma de produção, da produção rígida de massa; por outro lado, no modelo de institucionalidade resultante dos princípios de uma “ordem do bem-estar”, um *welfare* que tinha seu cerne na presença do Estado-regulador macro das bases sociais dessa institucionalidade, mas se estendia, plasmando as próprias políticas de empresa.

Indo diretamente ao ponto do argumento aqui proposto, poder-se-ia dizer que testemunhamos a remontagem de um novo modelo paradigmático, ou seja, assistimos a construção de novas normas e instituições cuja legitimação se sustentará em dois movimentos: por um lado, o da reconstrução do imaginário (gerencial, sindical e social) com respeito ao trabalho e seu gerenciamento; por outro lado, o da gestação e generalização de uma nova normatividade que presida o relacionamento entre os atores. Entre um e outro desses movimentos não há qualquer relação de antecedência temporal, muito embora um e outro sejam condições necessárias à emergência de uma nova ordem no trabalho.

Por reconstrução do imaginário pretende-se fazer alusão à emergência de um novo paradigma a organizar a

representação da produção, do trabalho e das relações sociais nele estabelecidas. “Produção enxuta”, “modelo japonês”, “especialização flexível”, “sistemofatura” são algumas das denominações correntemente utilizadas para referir-se a ele. A noção de modelo paradigmático aqui utilizada assume que a legitimidade e a amplitude de difusão da nova norma não resultam da sua perfeita aplicabilidade às situações concretas, e nem mesmo da real efetividade de um conjunto de técnicas que dela decorram. Ao contrário, é a vigência simbólica de seus princípios que parece constituir-se na mola-mestra da sua difusão.<sup>1</sup>

Assim entendido, poder-se-ia repensar o truísmo em novas bases. Não se trata apenas de vaticinar se um novo modelo organizacional preside efetivamente a ordem do trabalho de modo universal e inelutável; e tampouco de ceder ao discurso gratuitamente apologético de que a “produção enxuta” seja hoje o novo equivalente geral em termos das *best practices*.<sup>2</sup> Todavia, não é possível fechar os olhos às evidências de que se assiste a um importante processo de criação de novos *rol models*, de expectativas de comportamento e de personificações que conformam os atores históricos, criando novas *personas* para os processos sociais. Dois exemplos parecem ter sido (ou estar sendo) particularmente eloqüentes: o dos distritos industriais italianos ou o das redes japonesas de relações inter-firmas. Um e outro colocam como principal desafio a possibilidade de construção de novas institucionalidades, de novas formas de governança na ordem industrial, fundadas num princípio: o da produção flexível (de massa ou em pequenos lotes sob encomenda, pouca diferença faz nesse aspecto).

Sob as institucionalidades ali contidas, podem ser capturadas as novas *personas* exemplares dos processos sociais. Competição, sim, mas com base em estratégias de redes de firmas, cuja articulação deve sustentar-se em princípios de confiança e reciprocidade. Regulação estatal, sim, mas num contexto em que a agência (*agency*) se nutre da vitalidade de instâncias de negociação definidas no plano micro: forte presença do poder local e das organizações não-estatais, indutoras de políticas públicas comprometidas com as condições infra-estruturais da competitividade dos *clusters* de empresas. Sindicatos, sim, mas aptos a negociar as condições de contratação e uso do trabalho dentro do princípio que internaliza e generaliza o compromisso de todos com o desempenho e a competitividade da firma e de sua rede de parceiros.<sup>3</sup>

Estas *personas* – algumas antigas conhecidas, agora renovadas, outras novas – se constituem nas novas bases sociais de efetividade dos modelos paradigmáticos. Indagando sobre elas, começa-se a percorrer o caminho entre *rol models* e realidades concretas. Vale dizer, só quando

se questiona sobre a natureza dos agentes sociais que personificam os modelos de comportamento esperado pode-se entender o longo curso que se interpõe entre a realidade imaginada (como modelo paradigmático) e a construção social das mudanças na ordem do trabalho.

Tome-se como exemplo uma experiência pretérita: a da difusão do taylorismo no Brasil. Vargas (1985) e Weinstein (1996), com quase uma década de hiato entre suas respectivas pesquisas, ilustram, para o caso brasileiro, como o sentido propulsor de um modelo – no caso, o que se depreendia dos princípios tayloristas da racionalização e da administração científica – pode (e deve) ser lido em dois registros. Por um lado, em sua capacidade de re-significar a realidade, nutrindo seus agentes de um estofo normativo que sustenta a construção de novas institucionalidades. Por outro lado, na plasticidade desse mesmo campo normativo, vale dizer, na sua permeabilidade a se tornar seja o discurso que fundamenta e constrói uma face pública para os próprios agentes (na medida em que os faz portadores de uma nova retórica sobre a ordem social do trabalho); seja o discurso que normatiza os lugares dos agentes e a sua relação social nos cotidianos de trabalho.

Assim, os achados de Vargas (1985) documentam a força da vigência simbólica do paradigma taylorista, capaz de nutrir a ação de um grupo social que procurava transpor para o Brasil a nova norma de produção, mesmo que de forma “temporã”, dado que nos faltavam os dois atores principais: um empresariado e um operariado nativos. Por isto mesmo, a racionalização encontrou no aparelho do Estado o solo por onde buscava propagar os novos *rol models*; daí porque a máquina administrativa estatal fez as vezes do seu “chão-de-fábrica”.<sup>4</sup>

Weinstein (1996) vai ainda mais longe. Ela mostra como o discurso da racionalização e da gestão científica, liderado por alguns dos nossos primeiros industrialistas, tomou de assalto engenheiros, higienistas sociais e educadores na São Paulo das primeiras décadas deste século. Tal discurso, ao lado de aspirar reconstruir o espaço de trabalho e a força de trabalho, dirigia-se, em primeira instância, à própria autoconstrução do empresariado nativo, à construção da sua imagem de classe. A identificação com novas correntes de pensamento que propugnavam pela organização racional e pela gestão científica forneceu a estes industrialistas, engenheiros e educadores a autoridade profissional e a *expertise* técnica necessárias a legitimá-los como os construtores de um Brasil moderno; e, nisto, eles procuravam distinguir-se das formas “arbitrárias” de autoridade das elites tradicionais (rurais e urbanas) que, a seu ver, punham em risco não apenas os ganhos de produtividade, mas a própria possibilidade de alcançar-se a “paz social” (Weinstein, 1996:2).

Desse modo, o modelo paradigmático que sustentava a concepção de uma nova ordem na produção era, ao mesmo tempo, um passaporte para a modernidade e para o entendimento entre classes, sob a liderança de um grupo social que representava as chances de inclusão do Brasil nas fronteiras da modernidade. É notável a coincidência de apelos entre os discursos modernizantes de hoje e de outrora. Mas é igualmente notável como um paradigma de produção, mais que propugnar um simples cardápio de novidades técnico-organizacionais, encontra sua legitimação na capacidade de associar um novo regime fabril a novos horizontes para a macropolítica. Foi assim com a introdução da norma taylorista no Brasil; parece estar sendo assim agora, quando da sua superação.

Nesse sentido, poder-se-ia voltar ao argumento antes proposto de que a conquista da condição de paradigma por parte de um novo modelo organizacional teria dois supostos. Por um lado, a reconstrução do imaginário (gerencial, sindical, mas também social) em torno de uma cultura normativa que re-significa o que se entende por trabalho, seus agentes e as relações entre estes. Por outro lado, a generalização desta nova normatividade, personificada em novos agentes sociais (ou em expectativas renovadas de comportamento para agentes sociais preexistentes).<sup>5</sup> Assim sendo, a construção social de um novo paradigma importa sempre um movimento simultâneo de destituição e de instituição de direitos – da firma, do consumidor, do trabalhador.

Uma primeira indagação remeteria a um inventário dos direitos que se destituem e que se instituem em momentos (como o atual) de transição entre modelos de cultura normativa do trabalho. A importância deste tipo de questionamento não é desprezível: os direitos do trabalho, tal como hoje os concebemos, estão na raiz de um pacto social que sustentou a contratualidade burguesa, dando legitimidade à esfera pública ali constituída. E não apenas isto: sua atualização, sob a égide da regulação fordista, esteve na base do mais notável esforço de inclusão social capitalista, constituindo um dos esteios do Estado de Bem-Estar. Nesse sentido, indagar sobre que direitos empresários, trabalhadores e consumidores perdem ou adquirem equivale a indagar sobre as novas bases sociais de uma contratualidade ainda emergente.

Mas, talvez as perguntas mais instigantes do ponto de vista sociológico devam pôr o acento: nos processos pelos quais novas institucionalidades substituem as antigas, recuperando, desse modo, a preocupação com os atores e sua capacidade de determinar o curso desta nova contratualidade em gestação; nos resultados, em termos das novas institucionalidades que emergem no bojo destes processos, resultados estes dependentes não apenas do formato institucional de partida, mas das práticas e re-

ursos dos agentes envolvidos na negociação das novas normas e instituições.

Que dizer dessas perguntas, se encaradas a partir da recente experiência brasileira? De fato, as análises disponíveis, tanto no nível meso dos ramos de produção, quanto no nível micro das empresas, parecem sugerir que novas instituições têm passado a regular as relações entre trabalhadores e gerências. Qual a natureza dessas instituições? Extremamente variada.

Tome-se em conta, inicialmente, o nível meso de análise. No Brasil dos anos 90, destacou-se a controversa experiência de constituição das câmaras setoriais. Institutos governamentais de regulação, a concepção de câmaras setoriais inovava no escopo, na natureza e nos resultados (Cardoso e Comin, 1995; Arbix, 1996; Mello e Silva, 1997). No que concerne ao escopo, cada câmara deveria ter por foco de intervenção um complexo produtivo, envolvendo todos os atores responsáveis pela cadeia de produção. Ali tinham assento produtores finais e seus fornecedores, reunidos numa instância de formação consensual de diretrizes que os forçava a negociar interesses. Se é certo que tal negociação não eliminava os efeitos de assimetrias existentes na distribuição de poder na cadeia de produtores, ela certamente ampliava franjas para negociar soluções entre esses desiguais que minimizassem ou, quando menos, administrassem essa desigualdade. Mais ainda, o escopo da intervenção regulatória das câmaras tinha, como grande novidade, a presença dos sindicatos de trabalhadores do complexo correspondente. Com isso, entendimentos usualmente bilaterais, até então tecidos nas ante-salas da burocracia governamental, envolvendo Estado e empresas, passavam à esfera pública e nela incluíam representantes dos trabalhadores.

Da novidade de escopo resultou uma definição igualmente inovadora quanto à própria natureza desse instituto de regulação setorial. Abandonavam-se as antigas experiências dos organismos estatais com representação de agentes (tal como fora exercida no âmbito dos órgãos de desenvolvimento regional, ou dos conselhos de política pública), avançando-se para a definição de um ente público de natureza tripartite que, com independência *vis-à-vis* a burocracia estatal (apenas um dos três agentes), propunha diretrizes setoriais num amplo espectro: política tecnológica e de investimento, estratégias competitivas, políticas de financiamento, estratégias de preços e de distribuição em face de horizontes almejados para o perfil da demanda e, finalmente, políticas de emprego, de salários e de negociação dos efeitos do intenso ajuste estrutural sobre a incorporação e o uso do trabalho.

Finalmente, prescindindo mesmo de qualquer consideração quanto aos efeitos reais da atuação das câmaras, a sua mera existência criou novas possibilidades de regu-

lação em nível setorial das relações industriais no Brasil. De fato, constituiu-se, pela primeira vez no país, a possibilidade de uma esfera pública de negociação das relações de trabalho, em que trabalhadores e empresários pudessem discutir algo mais que meros instrumentos defensivos em face de conjunturas de confisco de salários por inflação selvagem, como acontecera até o final dos anos 80. Na pauta dessas negociações passavam a constar as diretrizes de política industrial e do trabalho que, refletindo as novas realidades das relações sociais de trabalho nos chãos-de-fábrica, a estes retornavam enquanto determinantes de seus desenvolvimentos futuros.

Essa novidade em âmbito setorial teve lugar num contexto de grandes transformações também nos microcosmos das empresas. Por um lado, a abertura comercial em meio à crise econômica do início dos anos 90 expôs as firmas brasileiras a novos padrões de competitividade, com pressões sobre custos e qualidade, que afetaram suas estratégias competitivas, políticas de investimento e modalidades de gestão do negócio. Seus resultados foram imediatos e tiveram efeitos avassaladores seja sobre as políticas de efetivos (com sucessivas ondas de demissões e subcontratações), seja sobre as relações de trabalho e as práticas de negociação das intensas mudanças organizacionais.

O transcurso dessas mudanças e os seus impactos no nível concreto do dia-a-dia do trabalho fabril não estão inscritos *ex ante* como parte da natureza mesma do processo de reestruturação. Nesse sentido, convém assumir a necessária distância crítica, seja do ufanismo daqueles que reconhecem uma virtualidade intrínseca à reestruturação, atribuindo-lhe a capacidade de “democratizar” os locais de trabalho, seja do catastrofismo de outros tantos que vêem nos chamados “ambientes reestruturados” o bem-sucedido ardil de um agente social (o capital) que, por fim, subordina inteiramente (ao dominar ideologicamente) o sujeito trabalhador.

Ao contrário, essas transformações têm sujeitos sociais – plurais e ativos – a sustentá-las. Assim, somente no âmbito da política, vale dizer, da negociação dos distintos interesses sociais em torno da reestruturação, inscrevem-se a possibilidade e o curso das mudanças na contratação do trabalho. E quanto a isso, que fatos novos surgem no Brasil dos anos 90? Parece que o principal deles diz respeito à possibilidade de que a negociação direta entre empregadores e empregados se expresse de modo distinto que no Brasil sob intervencionismo autoritário do Estado, intervencionismo este que informou a estratégia desenvolvimentista no longo período de construção industrial substitutiva, seja sob a égide de governos civis populistas (como os de Vargas), seja bancado por governos militares (como os que se seguiram ao golpe militar de 1964).

A novidade, por sua substância, se localizaria agora na possibilidade de um jogo em que interesses podem ser contratados. Vale dizer, eles não têm de ser equacionados num modelo de dupla saída, onde apenas se tenha no horizonte: a possibilidade da subjugação completa do antagonista nos moldes de um autoritarismo despótico garantido por um Estado interventor e autoritário (até mesmo na instituição de direitos); ou a necessidade da recusa permanente de qualquer sorte de contratação, que faz da belicosidade (antiestatal e antipatronal) um elemento definidor de cada ação política do trabalho organizado.

Por sua forma, a novidade dos anos 90 estaria na constituição de novas institucionalidades, seja em nível meso (setorial) ou micro (da firma). Tais novidades institucionais abrem a possibilidade de um espaço público de construção de uma nova contratualidade no plano das relações industriais.

No nível meso, a experiência das câmaras setoriais documentou essas novas condições de contratação onde Estado, trabalhadores e empregadores (tanto quanto distribuidores e consumidores) podem vir a se tornar agentes sociais de igual importância *vis-à-vis* a sociedade e um novo contrato social. O ocaso da experiência de nenhum modo retira sua importância para o argumento que aqui se desenvolve: o desmonte de um velho modelo paradigmático supõe que a nova concepção normativa do trabalho se generalize, dando lugar a novas instituições que regulem a relação entre os atores. As câmaras foram, certamente, o mais importante experimento em nível meso (das cadeias produtivas) que se teve oportunidade de empreender no Brasil dos nossos dias. A sua mera existência documenta que a efetividade de novos modelos paradigmáticos põe em questão agentes sociais, terrenos de negociação e expectativas de conduta antes assentes na regulação das condições de trabalho. Ao fazê-lo, abre caminho para novos experimentos de regulação; alguns tão avançados quanto as câmaras em seu esforço por trazer a regulação para um espaço público da pactuação entre iguais.

Mas, novas institucionalidades parecem também emergir no nível micro, das relações sociais nos chãos-de-fábrica. Novas instituições de contratação, mais ou menos formalizadas, emergem nas diferentes plantas, seja por iniciativa dos trabalhadores (com maior ou menor autonomia em face de seus próprios sindicatos), seja por iniciativa das empresas (no marco dos chamados “programas de qualidade”). A existência dessas novas instituições parece pôr em cheque um dos princípios que nortearam até aqui a cultura normativa do trabalho: o de que cabia ao sindicato o monopólio da representação institucionalizada de interesses coletivos no âmbito do trabalho.

De fato, a transição entre normatividades parece ter aberto, também no plano micro, o campo para a experimentação e a emergência de novas formas institucionais, mais ou menos duradouras, dotadas de maior ou menor abrangência, mas todas elas formalmente autônomas frente aos sindicatos e funcionando como condutos da veiculação e negociação de interesses de trabalhadores nos locais de trabalho. Seus nomes podem variar, mas parecem remeter quase sempre às novidades organizacionais introduzidas no bojo dos programas de qualidade e das experiências de organização de equipes, mais ou menos autônomas.

Numa conjuntura de estabilização monetária – em que a recuperação de poder de compra dos salários já não move por si só o interesse da ação coletiva – adquirem relevo as pequenas e cotidianas negociações relativas às condições de uso do trabalho; elas qualificam novos atores e novos cenários de negociação. Por outro lado, o contexto de maior competitividade com base na busca crescente de produtividade e qualidade leva a que as empresas passem a necessitar do compromisso ativo do trabalhador; isto se torna tanto mais evidente quanto mais radicalmente se assumem os princípios modelados na chamada “produção enxuta”: a ausência de estoques e a organização da produção em conexão imediatamente comandada pela demanda final vulnerabilizam a gestão do trabalho, tornando-a particularmente dependente da eficiência e do compromisso dos coletivos de trabalhadores. Com isto, os cotidianos de trabalho tornam-se um espaço de permanente disputa por hegemonizar o envolvimento do produtor direto. Esta disputa nutre novas políticas, gerenciais e sindicais, e se expressa em formas institucionalmente novas de arremeter e vocalizar opiniões e interesses, moldando este compromisso.

Finalmente, mesmo o nível macro, das formas de regulação que emanam do Estado, aponta para esta nova tendência a consolidar espaços institucionais alternativos de negociação das novas condições de trabalho. Experiências recentes, como a que resulta da aplicação da legislação de participação nos lucros e resultados, parecem apontar para a pressão estatal por credenciar novos terrenos e atores na negociação das relações de trabalho, consolidando a ruptura com o princípio tácito de monopólio sindical do direito de negociação das condições de uso e remuneração do trabalho.<sup>6</sup>

Enfim, estas institucionalidades emergentes no plano da regulação das relações de trabalho no Brasil parecem documentar o trânsito em direção a uma nova cultura normativa do trabalho. Tal como nos primórdios do taylorismo, essa nova cultura emergiu como um discurso de um grupo social circunscrito. Transmutou-se rapidamente em discurso do Estado quando, no início dos anos

90, passou a conferir substância ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. A velocidade com que esse discurso se generaliza e a difusão de seus princípios passam a pressionar por novas instâncias institucionais que gradativamente emergem, a partir dos planos micro, meso e macro de negociação das relações industriais. Essa progressiva institucionalização da nova cultura normativa parece apontar para um contexto em que se completa o desmonte do velho modelo paradigmático e se tece a remontagem daquele que lhe sucede.

Para o imaginário acadêmico, uma grande indagação abre-se em momentos como este. Se é certo que esta nova cultura normativa do trabalho realiza o desmonte do velho paradigma fordista, qual o novo contrato social que se afigura hoje como passível de tomar o lugar daquele que deu sentido às democracias burguesas tal como as conhecemos hoje, sustentando a forma pela qual se pactuavam interesses oriundos dos conflitos do trabalho?

#### NOTAS

Intervenção de abertura da sessão sobre “Destituição de Direitos, Novas Institucionalidades e Negociação da Flexibilidade” do GT “Trabalho e Sociedade”, XX Encontro Nacional da Anpocs – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, Caxambu, 1996.

1. Já F. Taylor havia chamado a nossa atenção para que o decisivo das suas idéias não se resumia a um mero conjunto de técnicas que pudessem ser aplicadas a qualquer contexto organizacional, mas, sim, radicava num conjunto de princípios retores, cuja administração prática se constituía no verdadeiro desafio à inteligência gerencial. Seguindo esse mesmo registro, encontramos em Taiichi Ohno (1989) a afirmação de que, a seu ver, o sistema Toyota não foi mais que um esforço por recriar os princípios do fordismo, para ele identificáveis aos princípios da gestão científica, adaptando-os à realidade japonesa.

2. Como ingenuamente sugeriram Womack, Jones e Roos no seu *best-seller* (1992).

3. A estes compromissos Francisco de Olivera se reportaria, nas discussões travadas no GT “Trabalho e Sociedade”, durante o último Encontro da Anpocs, em 1996, com duas idéias de todo provocadoras. Em primeiro lugar, a hipótese de que esses compromissos produzem a opacidade da relação de exploração, por meio de múltiplos artefatos organizacionais. Em segundo lugar, de que esses artefatos organizacionais operam a destruição de uma ética do trabalho, substituindo-a por uma ética da subordinação, tanto mais eficaz quanto mais travestida dos atributos da velha ética do trabalho; individualismo e competitividade se diluem numa sorte de compulsão coletiva, compulsão por um coletivo que, a um só tempo, banaliza e mitifica a nova heteronomia.

4. Num desenvolvimento paradoxal, ao menos se considerarmos a forma como a norma taylorista se propagou em outros países.

5. Rediscute-se, por exemplo, as “novas funções do Estado num contexto de abertura e competitividade”, “o novo perfil da gerência nas empresas organizacionalmente reestruturadas”, “os novos direitos do consumidor” ou mesmo as “novas tarefas de um sindicalismo propositivo”.

6. De resto, aparece também com frequência cada vez mais significativa a referência à necessidade de revisão da legislação brasileira sobre contratação do trabalho, de modo a introduzir no campo normativo possibilidades até então inexistentes, flexibilizando e desregulamentando condições de recrutamento e remuneração do trabalhador.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBIX, G. *Uma aposta no futuro – os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística*. São Paulo, Scritta, 1996, p.232.

- CARDOSO, A.M. e COMIN, A.A. "Câmaras setoriais, modernização produtiva e democratização nas relações entre capital e trabalho no Brasil". In: CASTRO, N.A. (org.). *A máquina e o equilibrista*. São Paulo, Paz e Terra, 1995, p.387-427.
- MELLO E SILVA, L.G. *A generalização difícil – a vida breve da Câmara Setorial do Complexo Químico seguida do estudo de seus impactos em duas grandes empresas do ramo em São Paulo*. Tese de Doutorado. Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo, 1997, p.201.
- OHNO, T. "La verité sur le système Ford". *L'esprit Toyota*. Paris, Masson, 1989, cap. VI, p.103-117.
- VARGAS, N. "Gênese e difusão do taylorismo no Brasil". In: Anpocs. *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo, Cortez, 1985, p.155-190.
- WEINSTEIN, B. *For social peace in Brazil – industrialists and the remaking of the working class in São Paulo, 1920-1964*. Chapel Hill and London, The University of North Carolina Press, 1996, p.435.
- WOMACK, J.; JONES, D. e ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo*. 2ª edição. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1992, p.347.