

# O modelo japonês e o debate sobre qualificação e controle da força de trabalho

Eneida Oto Shiroma \*

## Introdução

A difusão de conceitos japoneses de manufatura e administração de pessoal vem causando profundas modificações no modo de produzir e, conseqüentemente, nos enfoques dos debates acadêmicos sobre trabalho.

Durante os anos 70, autores baseados nas obras de Marglin, Friedman, Braverman criticaram o taylorismo, a excessiva divisão do trabalho, as clivagens de trabalhadores por muitos níveis hierárquicos, a fragmentação das tarefas, o uso predatório da força de trabalho etc. Na década de 80, as pesquisas passaram a privilegiar análises sobre alternativas ao paradigma taylorista/ fordista, com destaque especial para o modelo japonês<sup>1</sup>. Este novo “paradigma” de produção, conhecido como “modelo japonês”, caracteriza-se por princípios radicalmente opostos aos tayloristas, como: reunificação das atividades de concepção e execução, achatamento da pirâmide hierárquica, estabilidade da força de trabalho, maior investimento das empresas em treinamento e qualificação dos funcionários.

Quais os impactos sociais deste novo modelo de produção? As empresas estão, de fato, empenhadas em qualificar os trabalhadores? Como elas asseguram que haverá retorno dos investimento feitos com treinamento? Se os trabalhadores estão sendo mais treinados e melhor qualificados, pode-se dizer que têm maior poder de barganha? Se até bem pouco tempo a *desqualificação* era necessária para que o capital tivesse controle sobre o trabalho, o que acontece com o controle diante da perspectiva de aumento da qualificação? Como a gerência administra esta contradição? Quais as implicações do uso do modelo japonês para

---

\* Professora do Departamento de Estudos Especializados em Educação do Centro de Ciências da Educação – UFSC.

as relações de poder no âmbito da produção? Estas são as questões tratadas neste artigo.

Os debates sobre qualificação e sobre controle da força de trabalho têm se dado em paralelo, mas tentar uní-los é fundamental para analisar o modelo japonês. Elucidar as relações entre qualificação e controle constitui o principal objetivo deste texto. O artigo divide-se em 3 partes. A primeira apresenta as principais diferenças entre o padrão de manufatura taylorismo/fordismo e o modelo japonês; a segunda trata das implicações do uso do sistema *just-in-time* para as relações de trabalho; a terceira parte tenta desfazer o mito do consenso e da “harmonia” na empresa japonesa, mostrando que o modelo japonês é um modelo de exclusão.

## **1 Toyotismo: os principais contrastes com o taylorismo/fordismo**

Diferentes alternativas são tentadas de tempos em tempos buscando solucionar os problemas de produtividade. A resistência operária que se intensificou no final da década de 60, a heterogeneização do mercado consumidor, a partir dos anos 70, as crises do petróleo, o encarecimento da matéria-prima e da mão-de-obra foram gestando um cenário que pôs em cheque o modelo fordista de produção e acumulação. Os índices de desemprego cresciam e a competitividade das indústrias, especialmente dos EUA, declinava. Os choques do petróleo, em 1973 e 1979, provocaram brusca elevação nos custos de matéria-prima, energia e mão-de-obra.

A nova conjuntura exigia um padrão de manufatura que permitisse alcançar uma produção em pequenos lotes, de modelos variados, de alta qualidade e baixo custo, incorporando inovações que lhes garantissem competitividade. O fato intrigante é que a empresa Toyota do Japão atravessou esse mesmo período sem viver a crise e sim um florescimento da produção industrial e, a partir de 1982, o Japão tornou-se o maior produtor de automóveis do mundo. As indústrias tentaram, então, implantar o toyotismo, aqui entendido como a combinação do *Just-in-time (JIT)* e o TQC (Controle da Qualidade Total). A adoção do toyotismo implicou uma profunda reestruturação industrial, dada as modificações que seus conceitos impõem à organização do trabalho.

O toyotismo propõe a redução de custos através da completa eliminação dos desperdícios. Seu princípio básico é manter um fluxo contínuo

dos produtos manufaturados, com flexibilidade suficiente para se adequar às alterações da demanda. A realização deste fluxo é chamada *Just-in-time* (JIT), que significa produzir as unidades necessárias, em quantidades necessárias e, exatamente, no tempo necessário. O JIT elimina os grandes inventários, reduzindo o custo de manter estoques de produtos e acelerando o giro de capital. Seu fundamento é a produção **puxada** pela demanda. Diferente do sistema tradicional de se produzir aos montes e **empurrar**, no toyotismo é o setor de vendas que dita a produção, determinando a quantidade e os modelos a serem fabricados com a vantagem de terem venda assegurada. Neste sistema, a quantidade e o tipo de unidades a serem produzidas são estipulados num cartãozinho chamado *kanban*, que é enviado pelos trabalhadores de um processo para os que fazem o trabalho precedente. Dessa forma, todos os processos na fábrica ficam interligados, eliminando-se os riscos de desperdiçar matéria-prima e mão-de-obra com um produto que ficará encalhado. Nos casos em que há flutuações na demanda, a empresa pode aumentar ou reduzir o número de *kanbans* no sistema, adequar a quantidade de horas-extras dos funcionários, recorrer ao uso de trabalhadores temporários ou ainda rearranjar as linhas de produção, aproveitando a flexibilidade funcional da força de trabalho.

O uso flexível da mão-de-obra é um aspecto crucial do modelo japonês. A flexibilidade funcional<sup>2</sup> corresponde à possibilidade de a empresa usar as habilidades dos trabalhadores, nas mais diversas funções, diretas ou indiretas, quando e onde forem necessárias. Para que isso seja possível, é esperado que os trabalhadores tenham múltiplas qualificações – em mecânica, eletrônica, pneumática, conhecimentos de administração, custos, marketing, qualidade, vendas – e também disposição de ensiná-las aos colegas. Para adquirirem tal grau de flexibilidade, os trabalhadores, além da capacitação técnica, precisam estar envolvidos no trabalho, o que requer certo tempo de casa, conhecimento do produto e informações sobre a empresa. Esta, por seu lado, só vai investir em treinamento e políticas de envolvimento se souber que conta com uma força de trabalho confiável e tentará estabilizá-la para obter retorno dos gastos com treinamento.

Pode-se concluir que relações de confiança e cooperação entre gerência e trabalhadores são pressupostos da produção *just-in-time*. Especialistas argumentam que:

*“Só quando houver sucesso na criação de uma força de trabalho comprometida é que a administração pode aceitar o desafio da produção JIT” (Imai, 1988).*

*“...somente depois do estabelecimento de relações cooperativas entre capital e trabalho é que o Kanban ou sistema JIT se materializam” (Shimokawa, 1986.p.233).*

A cooperação entre capital e trabalho são necessárias porque a própria natureza do *just-in-time* provê os trabalhadores com maior poder, pois, operando com baixíssimos estoques, a produção fica muito mais vulnerável às interrupções, sejam elas de origem externa – fornecedores, empresas subcontratadas – ou interna – como quebra de máquinas, sabotagens, operações tartarugas, greves etc.

O alto custo das interrupções é o ponto mais vulnerável da produção JIT, uma vez que a empresa pode chegar a perder clientes pelo não cumprimento dos prazos de entrega acordados. Por esta razão, a rapidez em detectar e corrigir os problemas que ocorrem na produção é fundamental, pois quanto maior a demora na intervenção, mais peças sairão com defeitos, terão que ser retrabalhadas, constituindo um maior desperdício. Dada esta fragilidade da produção sem estoque, têm-se argumentado que para usufruir de todo seu potencial, a administração deve estar preparada para delegar poderes, para descentralizar a gerência cotidiana (Caulirraux, 1989.p.5).

Nestas circunstâncias, a responsabilidade, a iniciativa, a capacidade de previsão, mas acima de tudo a confiabilidade tornam-se qualidades esperadas dos trabalhadores. Contrariando os princípios de Taylor, o planejamento da produção JIT envolve engenheiros, supervisores e trabalhadores de chão-de-fábrica, usando a experiência e potencial inovativo dos operários com propósito de racionalização. Segundo Alice Abreu,

*“os trabalhadores reconquistam uma parte de poder quando são levados a remediar falhas técnicas, a enfrentar o aleatório, a ter domínio sobre os parâmetros ignorados pelos conceptores das máquinas ou pelos preparadores do trabalho. O poder real decorre da possibilidade de maior acesso e dominação das informações” (1985.p.16).*

Mas como a gerência vai assegurar que este poder será usado em favor da empresa e não contra ela? Como deixar este controle nas mãos dos trabalhadores? Parece que a administração, que até outro dia se fundamentava no “dividir para reinar”, enfrenta esta contradição ao pensar em se modernizar? Como trabalhar com um modelo vulnerável e dar mais poder aos trabalhadores ?

O modelo japonês gera o problema e fornece, em parte, dicas para sua resolução. Primeiro porque impõe à gerência uma dependência de sua força de trabalho que antes não existia no fordismo, e depois porque desenvolve a mútua dependência entre capital e trabalho e a explora ao máximo, fazendo dela a fonte principal de controle sobre o trabalho. Abordaremos estas idéias por partes.

## **2 *Just-in-Time*: implicações da dependência mútua sobre as relações de trabalho**

Oliver e Wilkinson (1988) definem o Modelo Japonês como um complexo sistema que aumenta a dependência da empresa em relação aos fornecedores, clientes e à sua força de trabalho, em contraste com o taylorismo, onde os trabalhadores são tidos como peças facilmente substituíveis. Devido à maior vulnerabilidade a que está exposto, o modelo japonês depende, para ter êxito, de desenvolver condições que protejam a produção de interrupções.

No Japão, a ausência de um Estado de Bem-Estar aumenta a importância estratégica da política paternalista das grandes empresas em gerar e sustentar a dependência do funcionário à sua firma.

Analisando as relações do JIT/*kanban* com o controle, Oliver e Wilkinson (1990) argumentam que o JIT cria mútuas dependências. Por um lado, os operadores têm maior capacidade de interferir no fluxo da produção, podem parar a linha e sendo trabalhadores polivalentes, flexíveis, deixam de ser tão facilmente substituíveis. Por outro lado, aumenta o controle da gerência porque torna o processo de trabalho e o comportamento dos trabalhadores mais transparente, na medida em que os erros são mais rapidamente identificados e os operários mais diretamente responsabilizados.

Os apologetas do toyotismo propõem o uso da autonomia responsável, em substituição ao controle direto. A autonomia responsável im-

plica no aumento da dependência da organização em relação aos seus operários e menor dependência dos funcionários indiretos como supervisores e média gerência ( Oliver e Wilkinson, 1988.p.38), possibilitando um enxugamento de pessoal indireto. O fato é que esta dependência mútua limita o exercício de poder de ambas as partes.

Nos próximos parágrafos abordaremos o papel das políticas de gestão para o desenvolvimento das relações cooperativas entre capital e trabalho nas grandes corporações japonesas. No Toyotismo a gerência aparentemente diminui o controle sobre o trabalho, como requer uma produção cooperativa, baseada em confiança, mas este controle não desaparece, ele se transforma, se torna mais sutil e impessoal, o que para Edwards (1979) corresponde à substituição do controle direto pelo controle burocrático.

## 2.1 As políticas de gestão

A característica das grandes empresas japonesas é a constituição de um mercado de trabalho interno, onde o recrutamento ocorre pela base e os funcionários têm linhas de ascensão previamente definidas.

A seleção dos funcionários centrais (*core workers*) ocorre uma vez ao ano diretamente das escolas. São eles que têm emprego vitalício e toda gama de privilégios, mas representam apenas 1/3 da força de trabalho. A estabilidade de emprego até os 55 anos é uma estratégia das empresas reterem mão de obra treinada e qualificada <sup>3</sup>.

As políticas de promoção e salários baseiam-se em critérios de senioridade e mérito. A avaliação do mérito é feita pelo supervisor e gerente e abrange além da competência técnica, os resultados nos cursos promovidos pela empresa, a capacidade de sugerir melhoramentos, entender as prioridades da companhia, ser obediente, cooperativo, responsável etc. Conforme a pontuação atingida nessa avaliação, os operários podem tornar-se chefes ou gerentes. Este sistema que recruta supervisores entre os operários mais antigos, cria relações de menos antagonismo no sentido vertical da pirâmide organizacional (hierarquia) e amplia a competição no sentido horizontal, ao incitar a disputa dos pares por uma vaga para promoção.

No Japão, o salário não paga apenas a força de trabalho, o valor de suas qualificações determinado pela oferta e procura no mercado de traba-

lho. Dentro da política paternalista da empresa, o salário é quase personalizado e aumenta acompanhando as despesas crescentes que os funcionários adquirem com o casamento, nascimento de filhos, morte de parentes<sup>4</sup> etc.

A política de gestão de pessoal inclui também a assistência médico-odontológica, habitação, educação dos filhos, seguros, cadernetas de poupança, bônus semestrais proporcional ao faturamento da empresa, ações etc. Esta estratégia de participação nos resultados faz com que os trabalhadores estejam bastante envolvidos e comprometidos com os objetivos organizacionais e reconheçam-se muito mais como membros da companhia do que da classe trabalhadora. Segundo a antropóloga Chie Nakane, a distinção entre “nós e eles” é utilizada pelos operários para fazer referência a outra empresa e não à relação patrão e empregado, onde prevalece a cooperação, consenso, participação, como se fossem uma “grande família”.

Os sindicatos de empresa aprovam esta política de benefícios, aceitam que a gerência avalie o mérito e estão prestes a terem representantes envolvidos no processo de avaliação dos funcionários, o que representa uma tentativa da empresa conseguir maior legitimidade a este tipo de avaliação.

## **2.2 O papel pouco definido dos sindicatos**

É preciso entender que 94% dos sindicatos japoneses estão organizados por empresa<sup>5</sup>, fazendo do Japão o país com maior número de sindicatos do mundo, porém, com poder de barganha relativamente fraco, pois as forças ficam pulverizadas. Os sindicatos reúnem todos os funcionários de uma companhia, independente do ramo industrial a que pertençam, incluindo pessoal da administração, técnicos e até supervisores. O sindicalismo é bem organizado nas grandes empresas, onde há hegemonia dos sindicatos de direita, filiados a Domei, mas não avança nas pequenas, ligados ao Sohyo<sup>6</sup>. A filiação é automática quando o funcionário é contratado, assim como o desligamento, quando ele é promovido à média-chefia. Uma pesquisa realizada em 1983 revelou que na diretoria das grandes empresas do Japão, 1 dentre 6 dirigentes já havia sido líder sindical. Este dado revela a continuidade existente entre a hierarquia do sindicato e a da companhia. A estrutura sindical espelha-se na hierarquia

da fábrica, de forma que os membros de maior *status* ocupacional, os supervisores, técnicos e engenheiros, que serão os futuros gerentes, é que assumem as posições de liderança também no sindicato, fazendo com que as atitudes de resistência sindical à gerência sejam bastante raras e moderadas. Contudo, os sindicatos de empresa não são os únicos responsáveis pela harmonia nas relações de trabalho. A seguir vamos mostrar que estas políticas de gestão constituem parte de um modelo de exclusão, que favorece apenas os trabalhadores que estão empregados, regularmente, nas grandes empresas, os trabalhadores centrais. Sua situação privilegiada se dá às custas da degradação das condições de emprego da maioria, a chamada força de trabalho periférica.

### **3 Um modelo de exclusão: expulsando os inconformados**

Como vimos, apenas 1/3 da força de trabalho do Japão se enquadra no sistema de emprego descrito acima. Dele estão excluídas as mulheres, os trabalhadores temporários, subcontratados e os egressos de outras firmas. Eles não têm estabilidade, nem carreira, são admitidos e dispensados conforme as flutuações do mercado. Em época de recessão, estes trabalhadores periféricos ficam desempregados ou são obrigados a aceitar uma drástica redução de salários, ou mudar para firmas menores. Porém, as pequenas empresas pagam baixos salários e quase não oferecem benefício, sendo menos desejadas por questão de segurança e, principalmente, sobrevivência. A diferença de salários entre pequenas e grandes indústrias é gritante (ver tabela 1).

Allen (1983.p.169) cita o exemplo de um funcionário com nível universitário, de uma empresa com mil trabalhadores, que, em 1975, recebeu 13 milhões de ienes ao se aposentar numa grande empresa, mas ganharia somente 7.400 mil ienes se estivesse empregado numa firma com menos de 40 funcionários.

Nas firmas pequenas, a proporção de trabalhadores qualificados é de 5 a 10%, enquanto são maioria nas grandes. Isto gera uma divisão do trabalho, onde as tarefas gerais e desqualificadas são terceirizadas<sup>7</sup>, ficando as grandes empresas com o trabalho especializado que requer maior qualificação.



**TABELA 1**  
**Diferença salarial por tamanho de empresa**

tamanho	1960	1970	1978
5 a 29	46,3	61,8	60,6
30 a 99	58,9	69,6	68,1
100 a 499	70,7	81,4	82,7
500 ou +	100,0	100,0	100,0

Fonte: Instituto do Trabalho do Japão, 1979. Série Relações Trabalhistas, p.14.

Além dos salários, outra grande diferença na gestão de pessoal da pequena e grande empresa é o alto grau de mobilidade interna à firma, que é considerado por muitos autores (Cole, 1979; Batstone, 1987) o principal reponsável pela harmonia nas relações de trabalho nessas companhias. O sistema de carreira, exclusivo das grandes empresas, envolve transferências freqüentes entre postos de trabalho, com periodicidade mensal ou até mesmo semanal. Esta mobilidade excessiva gera não só eficiência econômica, mas também baixos conflitos, pois dá flexibilidade à gerência na alocação da mão-de-obra para responder rapidamente às alterações na demanda, diminuindo a porosidade<sup>8</sup> da jornada de trabalho, e tende a enfraquecer a solidariedade do grupo de trabalho, pelo rodízio a que seus membros são submetidos, prejudicando a formação de laços de solidariedade com os colegas, enquanto promove o sentimento de “fidelidade” para com a empresa. A frequente transferência de posto dificulta que o operário domine o trabalho a ponto de desenvolver macetes que passem despercebidos aos supervisores.

Além do rodízio interno à fábrica, os funcionários devem se submeter a transferências para outras fábricas, num sistema de empréstimo de trabalhadores chamado *shukko* (Mawatari, 1987: 188). Este sistema permite que a empresa ocupe os efetivos mesmo em época de recessão, pondo-os à disposição de outra empresa do mesmo grupo. A empresa que cede trabalhadores estará honrando o pacto de não demitir e a que recebe poderá usá-los a baixo custo, pois os salários serão divididos com a empresa de origem, evitando gastos com recrutamento e treinamento.

Estas transferências funcionam como um verdadeiro amortecedor para o sistema de emprego vitalício, de todo vantajoso para as empresas.

Entendidas essas diferenças que caracterizam pequenas e grandes empresas no Japão, é crucial ter em mente que **todas as grandes companhias** adotam políticas de gestão semelhante às descritas acima. Desta forma, expressar sua insatisfação mudando de emprego não melhora a situação de nenhum trabalhador, muito pelo contrário, acarreta perdas irre recuperáveis de salários, *status*, mérito, bônus, dias de férias e benefícios, pois, ingressando em meio de carreira, não será aceito por nenhuma outra empresa como empregado regular, só tendo como opções a instabilidade da condição de periférico, o emprego em firmas menores ou o trabalho autônomo. Na medida em que os funcionários “menos conformados” tomam esta atitude de deixar o emprego, o potencial de conflito nas grandes companhias fica, conseqüentemente, bastante reduzido (Batstone, 1985:337).

Em suma, a dependência que o funcionário tem de um único empregador e da avaliação subjetiva que a gerência faz de seu desempenho e comportamento é a explicação fundamental para a síndrome da lealdade e harmonia que caracterizam as relações de trabalho nas grandes firmas japonesas.

#### 4 Conclusão

O Modelo Japonês é um sistema que compatibiliza alta qualificação com aumento do controle sobre a mão-de-obra na medida em que atrela a qualificação à avaliação do funcionário em todas as instâncias das políticas de gestão – recrutamento, treinamento, promoção, salários, benefícios. Dessa forma, resolve a aparente contradição entre aumentar a qualificação da força-de-trabalho e assegurar o controle sobre ela, porque, apesar de uma menor divisão do trabalho e redução de níveis hierárquicos, o modelo japonês não aproxima, não une os trabalhadores, mas cria uma maior segmentação da força-de-trabalho entre *core e peripheral*, efetivos e temporários, homens e mulheres, empregados de grandes e pequenas empresas etc.

A administração japonesa encontra, então, na fusão das atividades de concepção e execução, a chance de otimizar a produção de valores de uso e da mais-valia, incorporando o conhecimento tácito dos operári-

os para elevar a produtividade. Nesta perspectiva, não podemos concordar com a tese de que a adoção dessas formas alternativas ao taylorismo, como é o caso do Modelo Japonês, indica o fim do capitalismo como previa Braverman, mas ao contrário, representa uma sofisticação dos meios utilizados para lograr seus objetivos.

## Notas

1. Neste texto, a expressão “modelo japonês” designa as inovações na administração da produção (*Just-in-time*, *kanban*, células de manufatura) e também na administração de mão-de-obra, a que nos referimos como políticas de gestão.
2. Wood (1989) distingue a flexibilidade funcional, que diz respeito às habilidades do trabalhador, da flexibilidade numérica, que se refere à possibilidade de a empresa variar o número de trabalhadores que emprega, conforme as flutuações da demanda, através de arranjos – subcontratação, serviço temporário, tempo parcial – que facilitem a admissão e a dispensa. Os tipos de flexibilidade têm aplicações diferentes em setores diferentes. Por exemplo: verifica-se o uso extensivo da flexibilidade numérica no setor de serviços(terciário), enquanto a flexibilidade funcional é predominante no setor manufatureiro. Clutterback (1951.p.91) esclarece que, para o setor industrial, o uso excessivo da flexibilidade numérica prejudica o desenvolvimento da flexibilidade funcional, pois, para os trabalhadores tornarem-se flexíveis, precisam se qualificar e se envolver no trabalho, o que requer tempo de “casa” e treinamento.
3. Depois de aprovados em rigorosos esquemas de seleção, onde são entrevistados até pelo presidente da empresa, os funcionários passam por inúmeros treinamentos a fim de se tornarem polivalentes. O treinamento *on-the-job* ocorre basicamente por rotação de tarefas e dos resultados destes treinamentos depende, em parte, a promoção dos funcionários.
4. Na aposentadoria, os funcionários recebem uma quantia, equivalente aos 33 últimos salários, mas não contam com nenhum outro sistema de previdência social. Com este dinheiro ele provavelmente

te pagará as prestações da casa própria e terá que arrumar um outro emprego, dado que se aposenta aos 55 anos e a expectativa de vida do japonês é, atualmente, de 85 anos.

5. Durante a década de 20 e 30, o Japão viveu muitas greves e disputas industriais que encontraram uma reação dura dos chefes políticos. Os dirigentes sindicais que organizavam as greves, na maioria das vezes, foram presos. O “expurgo vermelho” praticamente eliminou todos os sindicatos de “esquerda” que foram considerados ilegais e exterminados. Somente após o término da 2ª Guerra Mundial, quando as autoridades americanas promulgaram uma legislação sindical, houve o ressurgimento dos sindicatos. A sindicalização desenvolveu-se com grande dinamismo. Quatro meses após o término da Guerra, 500 sindicatos tinham feito a filiação de 350.000 trabalhadores. No ano seguinte, o número de sindicatos passou para 12.000, envolvendo 42% da força de trabalho e, em 1980, já existiam 73.000 sindicatos, sendo 95% organizados por empresa (YABU, 1985).
6. As duas maiores centrais sindicais são Domei e Sohyo. Domei tem 2,2 milhões de membros e apóia o Partido Social Democrata. Esta confederação predomina nas grandes empresas, adotando políticas moderadas. Já os sindicatos de esquerda, ligados a Sohyo, ficam confinados nas pequenas e médias empresas, onde enfrentam políticas abertamente anti-sindicais dos patrões, por exemplo: 2/3 das pequenas e médias empresas não permitem a filiação sindical. Sobre sindicatos, confederações e relações industriais ver Okochi (1973), Shirai (1983), Tsukamoto (1982), Yabu (1985), Ozaki (1992).
7. Terceirizar significa delegar parte da produção para ser realizada por terceiros, por uma outra empresa subcontratada para esse fim.
8. Porosidade é o termo utilizado para designar os tempos não produtivos da jornada de trabalho. Embora, para o empregador, esse tempo seja tido como “tempo morto”, pesquisas na área de psicopatologia do trabalho têm demonstrado tratar-se de pausas importantes para o equilíbrio mental do trabalhador. Cf. Ch. Dejours (1987).

## Referências bibliográficas

- ABREU, A. **Processo de Trabalho e Ciências Sociais: a contribuição do GT "Processo de trabalho e reivindicações sociais"** UFRJ, 1985. Mimeo.
- ALLEN, G. **A Economia Japonesa**, Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1983.
- BATSTONE, E. **Working Order**, Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**, 3. ed, Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1977.
- BURAWOY, M. **Politics of Production**, London: Verso, 1985.
- CAULIRRAUX, H. **Organização da Produção na Indústria de Informática Brasileira: a flexibilidade do trabalho direto**. COPPE/UFRJ, 1989. Mimeo.
- CLUTTERBUCK, D. **New Patterns of Work**. Aldershot: Gower, 1985.
- COLE, R. E. **Work, Mobility and Participation**, London: University of California Press, 1979.
- CUSUMANO, M. **The Automobile Industry, Technology and Management at Nissan and Toyota**, London: Harvard University, 1985.
- DEJOURS, Ch. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Oboré – Cortez, 1987.
- EDWARDS, R. **Contested Terrain: the transformation of the workplace in the 20th century**, New York: Basic Books, 1979.
- FRIEDMAN, G. **O Trabalho em Migalhas**, São Paulo: Ed. Perspectiva, 1972.
- HIRATA, H. (et alii) **Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro**. 1991. Mimeo.
- IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**, São Paulo: IMAM, 1988.
- JAPÃO – Ministério do Trabalho. **Série Relações Trabalhistas**, Tóquio: Instituto do Trabalho, 1979.
- MARGLIN, S. "Origem e funções do parcelamento das tarefas (Para que servem os patrões?)". In: GORZ, A. **Crítica da Divisão do Trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980
- MAWATARI, S. **Stangflation & Industrial Relations: working of Japanese industrial relations since the first oil crisis**. In: BERGMANN e TOKUNAGA. **Economics and Social Aspects of Industrial**

- Relations: a comparison of the German and the Japanese Systems.**  
Frankfurt: Campus Verlag, 1987
- NAKANE, Chie. **Japanese Society.** New York, Penguin, 1970
- OKOCHI, KARSH & LEVINE. **Workers and Employers in Japan: the Japanese Employment Relations System,** Tokyo, University of Tokyo Press, 1973.
- OLIVER, N. e WILKINSON, B. **The Japanization of the British Industry.** London: Basil Blackwell, 1988.
- \_\_\_\_\_. "Power, Control and the Kanban" In: **Jornal of Management Studies**, vol.26, n.1, pp. 73-92. 1990.
- OZAKI, M. "Technological Changes and Labour Relations: an international overview". In: **Technological Change and Labour Relations,** Geneve: ILO. 1992.
- SEGNINI, Liliana R.P. "Controle e resistência nas formas de uso da força de trabalho em diferentes bases técnicas e sua relação com educação". In: MACHADO, L. (et alii) **Trabalho e Educação,** Coletânea CBE, SP, Papirus/CEDES. 1992.
- SHIMOKAWA K. "Product and Labour Strategies in Japan". In: TOLLIDAY e ZEITLIN. **The Automobile Industry and Its Workers.** 1986.
- SHIRAI. **Contemporary Industrial Relations in Japan,** Madison: University of Wisconsin Press. 1983.
- SHIROMA, E. **Mudança tecnológica, Qualificação e Políticas de Gestão: a educação da força de trabalho no modelo japonês.** Tese de doutorado defendida na FE/UNICAMP. 1993.
- TSUKAMOTO, Y. "O Processo decisório empresarial no Japão" In: **III Seminário sobre a Influência da Cultura Japonesa na Atividade Empresarial,** São Paulo: Câmara do Comércio e Indústria do Japão. 1982.
- YABU, T. (1985) "Relações Trabalhistas no Japão". In: OHNO, M. **O Método Japonês,** São Paulo: Câmara do Comércio e Indústria do Japão.