

Entre o alto desempenho e a precarização: uma análise sobre as configurações do trabalho na indústria automobilística

Between high performance and precariousness: an analysis of the working configurations in the automotive industry

Pedro Luiz Maitan Filho ¹
Janaína Machado Simões ²

Resumo:

A indústria automobilística tem se caracterizado historicamente como um setor de referência na discussão sobre a aplicação de novas tecnologias e de diferentes arranjos estruturais ao longo da cadeia produtiva. Diante de uma série de transformações no mundo do trabalho e na organização da produção das organizações contemporâneas, o debate sobre o cotidiano do trabalho tem se tornado cada vez mais complexo. A partir desta problemática, este artigo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre as configurações do trabalho na indústria automobilística a partir de uma discussão teórica contemporânea. As indicações teóricas sinalizam que a organização flexível do trabalho, mais automatizado e composto por maior número de terceirizações e subcontratações, tem redefinido o papel do homem no sistema automotivo, gerando condições laborais cada vez mais precárias e consequências danosas na vida do trabalhador.

Palavras-chave: precarização, trabalho na indústria, indústria automobilística

¹ Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Fluminense-UFF, Especialista em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-UFRRJ, Doutorando do Programa de Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO, Brasil. Contato: pluizfilho@gmail.com

² Bacharel em Administração pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande, RS, Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Cândido Mendes, RJ, Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, RJ, Doutorado em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, RJ, Professora do Departamento de Administração e Turismo do Instituto Multidisciplinar de Nova Iguaçu, do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, Brasil. Contato: janainamsimoes@gmail.com

Abstract:

The auto industry has historically been characterized as an benchmark industry in the discussion on the application of new technologies and different structural arrangements along the production chain. Faced with a series of transformations in the world of work and the organization of production of contemporary organizations, the debate about the daily work has become increasingly complex. From this problem, this article aims to present a reflection on the job settings in the auto industry from a contemporary theoretical discussion. Theoretical indications show that flexible work organization, more automated and consisted of larger number of outsourcing and subcontracting, has redefined the role of man in the automotive system, generating increasingly precarious working conditions and harmful consequences on the lives of workers.

Keywords: precariousness, industrial work, automotive industry

Introdução

A indústria automobilística tem se caracterizado como um laboratório das relações de trabalho (RODRIGUES, 2002). Em virtude de um ambiente econômico instável, as montadoras procuram ajustar permanentemente os arranjos produtivos e a organização do contingente empregado nas fábricas. A predominância de uma lógica de consumo volátil tem implicado a redução do ciclo de vida dos veículos e configurado um cenário de concorrência fragmentada, sobretudo devido ao surgimento de novos entrantes em um segmento outrora consolidado (SCAVARDA e BARBOSA, 2005). Desta forma, as novas práticas das montadoras tem impactado invariavelmente em suas estruturas organizacionais por meio da realocação de recursos, terceirizações, automação de processos e adoção de modelos que priorizam a redução dos custos e encargos nos sistemas produtivos.

A trajetória desta indústria tem confirmado uma relação entre modelos de produção e perfil da classe operária (CIMBALISTA, 2007). Num primeiro momento, o modelo tecnocrático e rígido *fordista* concebia um estilo de produção próximo ao artesanal e dependente da mão-de-obra empregada. O *toyotismo* (TENÓRIO, 2011) ampliou a padronização do *fordismo* e viabilizou a aplicação de métodos multifuncionais, tecnológicos e orgânicos. Não obstante tal contribuição, esta conjuntura também gerou relações mais inseguras entre fábricas e operários e, em estruturas recentes, se observa uma tendência à desvinculação trabalhista de grande parte do efetivo, por meio de subcontratações e terceirizações (ALVES FILHO, NOGUEIRA e BENTO, 2011). Assim, em busca de maior flexibilidade estrutural e incrementos na produtividade, contrastam nas últimas décadas com os métodos mais avançados nas montadoras, formas de trabalho precarizadas (ANTUNES, 2005) – também conhecidas como trabalho híbrido (FERREIRA, 2007) ou autônomo (MEY, 2001).

As configurações recentes do trabalho na indústria se devem, em parte, ao advento da robótica na automação da produção (KINDI, 2013) – fenômeno já consolidado em economias centrais como a japonesa –, e à flexibilização de leis trabalhistas no setor (NASCIMENTO e SEGRE, 2009). No caso brasileiro, segundo Taniguti (2010), a modernização do sistema produtivo tem atraído um novo contingente composto por jovens com maior grau de instrução e significativa presença de mão-de-obra feminina. A formação de um novo perfil do efetivo tem implicado mudanças nas discussões entre montadoras e sindicatos (ALMEIDA, 2008; RODRIGUES,

2002). Além de ajustes na legislação e uma menor dependência formal em relação ao emprego (NASCIMENTO e SEGRE, 2009; NAVARRO, 2007). Estudos qualitativos realizados nas montadoras tem evidenciado a influência destes aspectos sobre a nova natureza do trabalho (OLIVEIRA e SALLES, 2012), sobretudo em termos dos seus efeitos para as condições de vida dos trabalhadores.

As preocupações com a autovalorização (ALBORNOZ, 2002) e com elementos de cunho social – tais como a competição interna e a individualidade (HOPFER e FARIA, 2006) – são alguns dos sintomas diagnosticados nesta nova fase do trabalho na indústria. Em estruturas mais automatizadas houve uma redefinição do protagonismo humano no sistema produtivo (KINDI, 2013); o homem se tornou um recurso de produtividade mensurada (GAULEJAC, 2007) e distanciado do produto final das organizações (KINDI, 2013). Desta forma, a perda deste senso de representatividade ou perenidade das relações de trabalho tem gerado efeitos no campo da subjetividade dos indivíduos (PATIAS, BELATO e OLEAS, 2008), interferindo no equilíbrio mental e causando até doenças psicossomáticas (ALVES, 2005). A presença destes sintomas nas relações de trabalho tem sido potencializada pela fluidez estrutural (NIEUWENHUIS e WELLS, 2003) dos novos modelos produtivos, projetados segundo exigências de consumo e adaptações em prol de sua sobrevivência no mercado.

Diante desta problemática, o artigo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre as configurações do trabalho na indústria automobilística. As indicações teóricas sinalizam que a organização flexível do trabalho, mais automatizado e composto por maior número de terceirizações e subcontratações, tem redefinido o papel do homem no sistema automotivo, gerando condições laborais cada vez mais precárias e consequências danosas na vida do trabalhador. A discussão torna-se relevante em virtude da representatividade do setor automobilístico para a economia nacional e da iminente necessidade de novos modelos de gestão para estruturas organizacionais em transformação. O artigo está dividido em cinco seções, contando com a introdução. A segunda seção apresentará a discussão sobre as relações de trabalho em sentido amplo. A terceira e quarta seções enfocarão o setor automotivo, apresentando primeiramente a trajetória do trabalho nesta indústria e, posteriormente, suas perspectivas futuras. Na última seção, serão feitas as considerações finais do autor.

2. As transformações no trabalho da indústria

As discussões teóricas mais atuais acerca do trabalho têm buscado mostrar que existe um processo de transformação da organização da produção e como ela interfere no perfil dos trabalhadores no mundo contemporâneo (LOURENÇO, PEREIRA e BRITO, 2009, FELSTEAD *et al.*, 2006). Abordagens sobre complexidades envolvidas na organização do trabalho datam da segunda Revolução Industrial e, de acordo com Patias, Belato e Oleas (2008), as inovações e a concentração do capital em grandes empresas agregaram ao trabalho outros aspectos além de uma concepção puramente mecânica. Os estudos mais recentes nesta área têm considerado, para estes autores, questões referentes a significados que os trabalhadores atribuem às suas funções, conforme estatizam:

As formas como [o trabalho] se apresenta, ora como *taylorismo*, ora como *fordismo*, *toyotismo*, *pós-fordismo* entre outros, são maneiras de melhor expropriar o trabalhador. Inicialmente, a força bruta; hoje, a subjetividade (PATIAS, BELATO e OLEAS, 2008, p. 76).

Apesar das mudanças ocorridas na organização do trabalho, Navarro e Padilha (2007) explicam que não houve de fato uma verdadeira ruptura com o caráter capitalista do modo de

produção, concentrado no plano de acumulação, e por diferentes formas, visando maximizar o controle sobre a produtividade e o retorno do capital: “Exemplos disso são a intensificação e precarização do trabalho nos diferentes setores da economia.” (NAVARRO e PADILHA, 2007, p. 19). A problemática do controle exercido sobre as relações de trabalho na indústria tem sido um tema recorrente em pesquisas organizacionais de diferentes segmentos, realizadas principalmente com a perspectiva de melhorar a compreensão do universo socioprofissional em que os indivíduos se encontram inseridos (HOPFER e FARIA, 2006).

Nas palavras de Carvalho e Vieira (2007), “o tema controle [...] sempre esteve presente na sociologia das organizações dado que representa uma característica vital das organizações que compõem a sociedade moderna” (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 61). Tradicionalmente praticado pelos proprietários majoritários ou diretores assalariados (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009), a sua caracterização em períodos recentes tem sido diagnosticada por meio de mecanismos sofisticados de manipulação psicológica ou por questões relacionadas ao controle social exercido pelas organizações sobre os trabalhadores (FARIA e BRUNING, 2013). Nas palavras de Faria e Ramos (2012), as diversas formas de controle sobre as relações de trabalho atuais manifestam-se subjetivamente “em termos de insegurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional, de perturbações psicossomáticas, depressões nervosas, entre outras” (FARIA e RAMOS, 2012, p. 04).

A ligação entre aspectos subjetivos e práticas de controle, segundo mencionam Faria e Ramos (2012), é assegurada por um discurso organizacional normalmente articulado de forma a reduzir a consciência crítica dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, garantir um total comprometimento com as metas estabelecidas. O estudo de Backes (2012), realizado em uma empresa do setor industrial de grande porte, constatou que a subjetividade envolvida no controle sobre o trabalho tem refletido a insegurança quanto ao emprego nas organizações e o rompimento dos sentimentos de cooperação, solidariedade e de valores éticos entre seus membros. Esses mecanismos sofisticados de manipulação psicológica e questões relacionadas ao controle social das organizações sobre os trabalhadores são apontados por Faria e Bruning (2013) como vetores dos debates sobre a temática do trabalho na indústria.

Para Abramo (2011), os novos debates consideram uma perspectiva que integra as dimensões quantitativa e qualitativa atribuídas ao trabalho: “[...] trata-se de uma noção mais ampla [...] pois contempla também direitos, proteção social e representação” (ABRAMO, 2011, p. 445). Os comentários levantados pela autora estão subjacentes a uma categoria de trabalho definida na literatura como Decente (OIT, 2008). Nas palavras de Dharam (2006), trata-se uma categoria laboral que reivindica “[...] a oportunidade, a igualdade, a seguridade e a dignidade” (DHARAM, 2006, p. 16) que, em muitos casos, tem se confrontado com a lógica racional e produtiva das organizações.

O estudo de Da Graça Jacques (2012) problematizou esse confronto existente entre a racionalidade de ação econômica presente nas empresas e a consolidação de práticas viáveis ao trabalho decente. Em suas conclusões a autora realça que, por não ser um movimento em sentido natural, são necessários ainda muitos esforços. Em suas palavras “a busca pelo lucro e pela competitividade nos negócios [...] é construída tendo como base múltiplas relações de poder e de jogos de força” (DA GRAÇA JACQUES, 2012, p. 11-12). A ação em prol de condições dignas de trabalho, portanto, tende a ter controvérsia com os objetivos pessoais e profissionais dos próprios trabalhadores, num cenário de concorrência cada vez mais voraz por novas competências e disputa pelos postos de trabalho.

Esses conflitos em relação ao trabalho decorrem, segundo Albornoz (2002), de influências ora filosóficas e ora sociais, com as quais o trabalhador contemporâneo passou a lidar em seu cotidiano. Na vertente filosófica, esta autora remonta estudos referentes à avaliação religiosa do trabalho no mundo, argumentando sobre a influência histórica de

alguns dos seus elementos para o triunfo do ideal capitalista; e no lado social, a preocupação com a autovalorização se acentuou em virtude do surgimento das noções de *status*, renda e poder – exacerbados no contexto de intensificação da concorrência pelos postos de trabalho. A agregação de competências e qualificações, segundo Albornoz (2002), está relacionada mais com a possibilidade de comparações entre os pares do que propriamente com as habilidades para a melhor execução técnica da função:

O que preocupa o amigo que se informa sobre o trabalho do outro em geral é qual a renda que este consegue, qual o *status* que o emprego lhe confere, qual o poder que o seu trabalho lhe dá. Renda, *status* e poder substituem a preocupação e o cuidado de fazer bem alguma coisa que se sabe fazer (ALBORNOZ, 2002, p. 37).

O quadro descrito por Albornoz (2002) reforça para Faria e Meneghetti (2001) a tese de que as relações de poder estabelecidas no local de trabalho ganham contornos sociais. De acordo com estes autores, “[...] o sujeito passa a estabelecer padrões e a produzir um modo de ser moral apto a corresponder à expectativa de uma aceitação social e aliviar as repreensões originais” (FARIA e MENEGHETTI, 2001, p. 02). A estrutura de poder estabelecida sobre bases ideológicas é assegurada por políticas organizacionais em torno da gestão por competências especiais, processos de planejamento, aprimoramento contínuo e metas desafiadoras (FARIA e RAMOS, 2012). Desta forma, a cooptação dos traços subjetivos do trabalhador é consolidada quando os investimentos do capital invertem valores e tornam viáveis as competências que “não são as dos sujeitos do trabalho, mas aquelas que a empresa requer destes sujeitos” (FARIA e RAMOS, 2012, p. 11).

A influência destes elementos na organização do trabalho é abordada também por Gaulejac (2007), quando observa que nas gerações contemporâneas “todos os registros da vida social são atingidos” (GAULEJAC, 2007, p. 28). Segundo este autor, “os fundamentos da luta dos lugares que se desenvolve no coração de nossas sociedades” (GAULEJAC, 2007, p. 26) tem feito de cada indivíduo um empreendedor de sua própria vida e, em visão ampliada, um capital a se tornar cada vez mais produtivo. O projeto de vida dos trabalhadores, na visão de Gaulejac (2007), passa a se desenvolver segundo os parâmetros de um “mundo guerreiro e destrutivo” (GAULEJAC, 2007, p. 26), visto que a necessidade de se obter qualificações profissionais, como um critério para a ascensão social nas organizações, tem gerado um ambiente hostil ao bem-estar dos indivíduos e se convertido em doenças, decorrentes da interferência do discurso organizacional sobre a sociedade moderna.

O conteúdo da retórica organizacional, para Antunes (2005), levanta elementos que tratam da precarização do trabalho. As tentativas dos gestores de tornar as empresas cada vez mais modernas, por meio de cursos de qualificação e promoção do conhecimento, “parecem tornar mais intensos os níveis de degradação do trabalho” (ANTUNES, 2005, p. IV). Ao racionalizarem o perímetro das atividades, as competências fornecidas pelos empregadores desencadearam a uniformização do trabalho repetitivo e localizado – denominado de trabalho morto – e a construção desta conjuntura, para Antunes (2005), gera o crescimento da informalidade, bem como terceirizações e desemprego estrutural em larga escala. Nas palavras de Leite (2004), “o vínculo empregatício difunde-se em condições de trabalho e relações de emprego mais deterioradas” (LEITE, 2004, p. 239). Ainda segundo Leite (2004), o avanço dos processos de terceirização tem feito diminuir a oferta de emprego na ponta virtuosa da cadeia e contribuído para a consolidação da instabilidade, precariedade e baixos salários.

A intensificação do trabalho precário tem comprometido a disposição corpo-mente das novas gerações e se manifestado através de doenças psicossomáticas (ALVES, 2005). A manifestação destes sintomas, segundo Patias, Belato e Oleas (2008), tem se tornado visível; porém, alternativas para reverter a lógica do capital, praticamente, não existem. O que existe,

segundo Pagès *et al.*(1987), são articulações das organizações em torno de processos de mediação, que procuram minimizar as contradições envolvidas no trabalho e enquadrar os indivíduos a uma postura de submissão consentida. Segundo os autores, o sistema capitalista de trabalho tem obtido êxito devido a uma subversão ideológica manifestada no processo de deificação da organização: a empresa assume o papel de instituição provedora do emprego e patrocinadora de *status* social para os seus membros, e em contrapartida tolera erros e falhas da natureza humana. Os autores articulam seus argumentos a partir de metáforas, como a sacralização do capital, evangelização dos empregados e difusão da fé num ambiente de trabalho que, gradativamente, tem se tornado o próprio sentido de vida do trabalhador:

É pelo fato de oferecer-lhes, além de satisfações propriamente materiais, satisfações de ordem ideológica e mesmo espirituais, que estes se reconhecem nela [Organização], a ponto de se identificarem com a sua própria força. Estas satisfações são inerentes ao sistema de valores e crenças que a empresa propõe, sistema este que constitui ao mesmo tempo um quadro de referência coerente e ambicioso, uma concepção de mundo e uma moral de ação (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 76).

Os meios que o capital tem utilizado para a sua expansão – antes viabilizada de modo coercitivo –, atualmente passam pelo campo da subjetividade (PATIAS, BELATO e OLEAS, 2008). De acordo com Hopfer e Faria (2006), os novos processos de controle ideológico passaram a explorar elementos como a competição interna, a individualidade e a identificação individual ao sucesso organizacional. Relações de trabalho fragmentadas, conforme comenta Alborno (2002), geram alienação no indivíduo que não consegue perceber o resultado do seu trabalho para o produto final e, em visão mais abrangente, para o sentido de existência da organização. Segundo Pardini *et al.* (2013), esta desvinculação entre o trabalhador e o produto final tenderá a se acentuar com o advento de recursos tecnológicos e o surgimento de novas formas de controle sobre o trabalho à distância. Estes autores analisam alguns pontos críticos nesta nova configuração estrutural, tais como a preocupação com uma comunicação efetiva e o papel dos gestores em novos ambientes virtuais.

Os resultados da pesquisa de Kindi (2013), sobre as experiências de trabalho em tempos de modernização, capital flexível e reestruturação produtiva, enfatiza a pluralidade de sentidos em torno das situações vividas nas organizações. Rivaliza com o sofrimento outras atitudes desenvolvidas pelos trabalhadores a fim de se adaptarem ao ambiente corporativo imposto pela dinâmica do capitalismo moderno:

[...] existem diferentes situações de trabalho, e as pessoas podem, em certa medida, escolher. Existem situações diversas, empresas mais e menos éticas, empresas mais e menos competitivas, enfim, o mosaico do trabalho contemporâneo não é homogêneo nem coerente e sim contraditório e plural; gera desde um sofrimento acentuado até uma situação de adaptação significativa, sem excluir novas possibilidades (KINDI, 2013, p. 118-119).

Segundo Cimbalista (2007), as relações de trabalho envolvem o “sujeito (ser humano no trabalho), a realidade (o ambiente, as condições, a organização do trabalho) e o outro” (CIMBALISTA, 2007, p. 77), e o cerne da discussão deve ser identificar como esses elementos podem ser conciliados com modelos de gestão que mitiguem os sofrimentos gerados por um ambiente de profunda instabilidade econômica. A próxima seção analisará as transformações das relações de trabalho na indústria automobilística. As indicações teóricas mostram que a organização da força de trabalho humana foi redefinida em modelos estruturais recentes, devido, em grande parte, à incorporação de novas tecnologias, adoção de arranjos flexíveis e a proliferação de dos vínculos informais de emprego em toda a extensão da cadeia produtiva.

3. As configurações do trabalho na indústria automobilística

O processo de reestruturação produtiva pelo qual passou a indústria automobilística nos últimos anos em âmbito global implicou mudanças no mundo fabril e nos vínculos de trabalho (RAMALHO e SANTANA, 2006). O surgimento dos novos arranjos organizacionais tem levantado debates sobre suas consequências para os trabalhadores neste setor (LEITE, 2004). As novas estruturas culminaram na utilização intensiva de novas tecnologias e, a partir disto, em exigências em relação ao perfil dos operários industriais (CIMBALISTA, 2007). O estudo de Marcelino (2006) ressalta, por exemplo, que a formação de estruturas menos verticais – a partir da subcontratação e da terceirização de pessoas –, tem caracterizado novas formas de hierarquias nas fábricas e, não raro, promovido o achatamento dos organogramas dos Grupos automotivos.

De acordo com Tenório (2011), a racionalização do trabalho na indústria automotiva se desenvolveu, cronologicamente, em três períodos distintos sob a influência (1) da proposta *taylorista-fordista-fayolista*, (2) da Escola de Relações Humanas – ao final dos anos 1960 – e (3) das técnicas japonesas de gestão de produção. A sucessão de diferentes momentos de organização da produção, para Gorender (1997), redefiniu a utilização da mão-de-obra, uma vez que a produtividade do fordismo superou limitações do modo artesanal, e a organização japonesa reduziu os tempos de operação do *fordismo*. Os avanços neste sentido são explicados por Navarro e Padilha (2007) como resultados da flexibilização operacional, inaugurada pelo modelo japonês com a qualificação do trabalho dos operadores de produção:

Outra característica do modelo japonês, bastante difundida no meio empresarial e, em parte, no meio acadêmico, diz respeito à qualificação do trabalhador. Contrariamente ao operário do taylorismo/fordismo que desempenhava tarefas altamente simplificadas, repetitivas, monótonas e embrutecedoras, o trabalhador no toyotismo estaria se transformando em um trabalhador ‘altamente qualificado’, ‘polivalente’, ‘multiprofissional’. (NAVARRO e PADILHA, 2006, P. 18).

O fordismo, segundo Braga (2003), representou um marco na articulação entre a rotina dos trabalhadores e a produção automotiva em massa, “unificando o processo de trabalho e intensificando a taxa de mais-valia” (BRAGA, 2003, p. 102). De acordo com Tenório (2011) o modelo fordista constituiu-se num paradigma gerencial, expandindo a filosofia das fábricas de veículos aos demais setores econômicos. Este autor também explica que as implicações do fordismo na organização da produção e do trabalho tiveram natureza: a) social, pela aplicação de normas e controles do ritmo de trabalho na linha de montagem; b) técnica, na medida em que estabeleceu métodos simplificados para a realização das operações.

A mudança de natureza social é apontada por Tenório (2011) como resultado direto da concessão de renda regular e de tempo fora do ambiente de trabalho, condições estas para a formação de uma sociedade disposta ao consumo e, em paralelo, para a expansão do regime de produção automotivo. Para Kindi (2013), a repercussão social do sistema fordista abrangeu também o estímulo à produção e à iniciativa individual do trabalhador por meio de política salarial. A equalização da taxa de trabalho e a uniformização dos pagamentos na indústria automobilística, segundo este autor, estabeleceram novas condições de emprego, visto que “o ofício deu lugar a operações parceladas e as taxas salariais foram padronizadas em níveis uniformes” (KINDI, 2013, p. 43).

Do ponto de vista técnico, Tenório (2011) explica que antes do *fordismo*, a indústria produzia veículos por meio de métodos que dependiam da habilidade da força de trabalho envolvida, sobretudo devido à incipiência da automação. A redefinição do trabalhador no sistema produtivo teve início com a implantação da esteira rolante e posterior padronização das operações em sequenciamento (KINDI, 2013). O modelo inaugurado pela Toyota nos

anos 50 potencializou a utilização rotativa da mão-de-obra subcontratada em diferentes etapas da linha de montagem e, conforme explica Cimbalista (2007), isso flexibilizou a estrutura da produção automotiva:

Em outras palavras, numa *produção enxuta* como a automobilística, o operário deve ser *flexível* em termos de polivalência na execução de suas tarefas, trabalhar em equipe com multivariabilidade de funções e operar várias máquinas simultaneamente, além de assumir maiores responsabilidades na elaboração e controle da qualidade da produção. Ações anteriormente realizadas pelas gerências são, no sistema flexível, interiorizadas na ação dos trabalhadores. (CIMBALISTA, 2007, p. 75).

Segundo Kindi (2013), as mudanças dos métodos de trabalho no *toyotismo* ocorreram, sobretudo, devido a alianças entre montadoras e fornecedores:

[...] as montadoras reduziram o âmbito de sua atuação tendo estendido para as terceiras, subcontratadas, a produção de certos elementos básicos. Essa horizontalização acabou por expandir os métodos de trabalho para as empresas menores (KINDI, 2013, p. 50).

Segundo Tenório (2011), os modelos de parceria permitiram às empresas japonesas acelerar o uso de tecnologias da informação e da microeletrônica, bem como consolidar a democratização das relações sociais de trabalho. Em contrapartida, ainda segundo este autor, a massificação de trabalhadores subcontratados representou perdas para a perenidade dos vínculos empregatícios e reforçou o ideal de acumulação capitalista, pelo barateamento da força de trabalho terceirizada. Conforme analisa Alves (2005): “Desta forma, o toyotismo dá continuidade à lógica de racionalização do trabalho na perspectiva da hegemonia do capital na produção” (ALVES, 2005, p. 414).

A manutenção de traços *fordistas* no modelo japonês foi abordada também por outros autores. Para Marques (2013), por exemplo, a crise do sistema racional-burocrático *fordista* não representou o seu desaparecimento, pois ele ainda pôde ser percebido “combinado com as novas tecnologias e modelos organizacionais subsequentes” (MARQUES, 2013, p. 1547). Conforme assinalado também por Vidal (2011), o *fordismo* ainda “fornece uma estrutura unificadora dentro do qual ainda é possível analisar as relações de trabalho e de emprego na fase atual do capitalismo” (VIDAL, 2011, p. 273). Nas palavras de Gorender (1997), os métodos japoneses pós-*fordistas* dão continuidade à essência fordista, sendo portando discutível a ideia de inovação normalmente difundida:

Uma primeira discussão diz respeito ao teor de inovação contido nos procedimentos das fábricas japonesas. Se há autores que os consideram fortemente inovadores, outros observam que, afinal, o toyotismo tem o mesmo objetivo do fordismo. Em última instância, a eliminação ou máxima redução possível dos tempos mortos. Daí que se identifique o toyotismo com algo como um pós-fordismo, o qual, sem alterar a essência fordista, acrescentaria umas tantas novidades, como o JIT e os círculos de controle de qualidade (CCQ). (GORENDER, 1997, p. 318).

Nesse sentido, os questionamentos foram ampliados para a esfera do controle sobre o trabalho, também abordado de forma crítica pelos autores. De acordo com Navarro e Padilha (2007) e Alves (2005), o acréscimo de qualificação que o trabalhador das fábricas japonesas absorveu – em relação ao sistema *fordista* – configurou-se como uma forma subjetiva de exploração. Segundo estes autores, ao incentivar a polivalência operacional, as empresas reestruturaram o capital social e aumentaram o seu retorno pela sobrecarga da força de trabalho fabril. Para Kindi (2013), a realização de um maior perímetro de atividades por trabalhador tornou usual a estruturação do trabalho com um número mínimo de efetivos e eventuais complementos com jornadas de horas extras ou contratações temporárias. Sendo

assim, “tornou-se comum a insuficiência crônica de mão-de-obra, que levou a diversos efeitos” (KINDI, 2013, p. 63).

Sucedendo o modelo japonês, estudos apontam a existência de um novo paradigma de produção industrial surgido, em grande parte, nas experiências dos modelos sueco e italiano (NAVARRO e PADILHA, 2007). Em comum, as propostas buscam superar problemas apresentados pelos regimes *fordista* e *toyotista*. Conforme relata Gorender (1997), a iniciativa sueca, por exemplo, enfocou o interesse participativo: programa desenvolvido por meio da criação de grupos de operários e da combinação entre trabalhos manuais e intelectuais nos prolongados ciclos operacionais. A adoção destas medidas, segundo o autor, representou a busca por alternativas à tradicional rotinização da esteira de montagem. De acordo com Rodrigues (2002), outros avanços recentes vêm ocorrendo na esfera dos direitos trabalhistas e das lutas sindicais nas montadoras, em prol de melhores condições de trabalho:

[...] apesar das dificuldades que pairam sobre o mundo do trabalho [...] o sindicalismo está mais enraizado no interior das empresas. É o caso, por exemplo, do setor metalúrgico e das indústrias automobilísticas. E parte dessas mudanças estaria ampliando as possibilidades da negociação direta entre patrões e empregados. (RODRIGUES, 2002, p. 143).

As novas formas de organização do trabalho são analisadas por Sacomano e Escrivão (2000) como extensões da trajetória e da natureza das mudanças estruturais nas organizações. O estudo de Pires e Sacomano (2010), na cadeia de suprimento automotiva, comprova que os modelos de produção mais recentes adotados por esta indústria – como é o caso do consórcio modular e condomínio industrial – têm implicado o repasse de maiores atribuições por parte das montadoras aos fornecedores condôminos. O impacto mais significativo neste caso, para os autores, diz respeito à necessidade de maior predisposição dos terceirizados em concordar com alterações nos métodos de trabalho, bem como com a condição social estabelecida pelos códigos e símbolos característicos da imagem do fabricante.

O estudo de Sacomano, Truzzi e Kirschbaum (2010) aprofunda a investigação sobre os efeitos do controle exercido pelas montadoras sobre parceiros no consórcio modular. Foi observado que as novas relações têm produzido aspectos informais relacionados à “confiança e a trocas de amizade no contexto e na dinâmica organizacional” (SACOMANO, TRUZZI e KIRSCHBAUM, 2010, p. 12) A perspectiva dos autores situa-se nas relações de poder praticadas pelas empresas mais poderosas sobre as suas condôminas, e os seus resultados evidenciaram que aspectos subjetivos desta hierarquia interorganizacional têm interferido na forma como os membros das empresas terceirizadas reconhecem a cultura e a identidade da sua participação nessas estruturas. As influências dos aspectos identitários tem se destacado, em conjunto com o uso intensivo de novas tecnologias e reforma da legislação, como algumas das tendências que definirão vínculos trabalhistas nas montadoras modernas, conforme discussão apresentada a seguir.

4. Tendências e perspectivas futuras das novas condições de trabalho na indústria automobilística

A organização do trabalho em períodos recentes da indústria automobilística tem adquirido novos contornos em virtude da influência dos aspectos tecnológicos, das condições instáveis de reestruturação da indústria e de requisitos do mercado. Segundo Ferreira (2007) o período conhecido como terceira revolução tecnológica e científica tem influenciado decisões acerca das novas estruturas organizacionais nas montadoras, e acentuado a complexidade da organização da mão-de-obra em modelos híbridos de trabalho:

Na realidade, o modelo híbrido de organização do trabalho é uma grande mistura dos modelos organizacionais de produção que se tornaram específicos de cada cadeia produtiva nas respectivas montadoras de veículos. As especificidades dos sistemas produtivos e as particularidades dos produtos contribuíram para a formação destes modelos mistos (FERREIRA, 2007, p. 32).

Ainda segundo Ferreira (2007), a alternância das configurações estruturais ao longo da cadeia produtiva encontra explicação no surgimento do contexto de elevada competitividade e na dinâmica das relações de trabalho como um meio de superação dos desafios enfrentados no mercado automobilístico. O elemento determinante para a reação das montadoras ao novo ambiente foi apontado por Fonseca (2001) como a adequação do trabalho ao uso de novas tecnologias, sobretudo pelo emprego da mecanização e automação. Ampliando esse debate, Gorender (1997) observa que, embora a automação tenha favorecido a reestruturação de processos e o desempenho competitivo das montadoras, ela também desencadeou um efeito prejudicial à criação de novos postos de trabalho. Isso gerou uma sobrecarga para a mão-de-obra remanescente nas fábricas.

Este quadro, segundo Neves (2011), define as relações de trabalho atípico. Esta autora descreve esta categoria como uma tendência aos vínculos flexíveis, ou desregulamentados, firmados com empresas terceirizadas e subcontratadas. O estudo de Fonseca (2001), sobre as decisões logísticas para a implantação de plantas automotivas, menciona que o aumento da mecanização, ao diluir a interferência humana no processo produtivo, tornou secundária a demanda por trabalhadores experientes ou com habilidades específicas e, em consequência disto, liberou as empresas para localizarem a produção em regiões sem tradição sindical ou histórico de ações trabalhistas:

Por um lado, as empresas foram capazes de reduzir níveis salariais e diminuir benefícios relacionados ao tempo de serviço escolhendo áreas de baixos salários e contratando novos trabalhadores. Por outro lado, as empresas conseguiram também limitar a influência dos sindicatos no processo de produção. (FONSECA, 2001, p. 21).

As frequentes adaptações das ações sindicais são interpretadas por Nascimento e Segre (2009) como prolongamentos da reformulação de leis do trabalho, justificada pela criação de formas alternativas de contratação, atendimento a oscilações econômicas e competitividade industrial. Ou conforme analisa Eyck (2003), gera-se um contexto em que as empresas subcontratadas se vinculam por meio de contratos flexíveis e assim “reduzem a estabilidade social dos trabalhadores, ampliando a vulnerabilidade à exploração, especialmente onde exista uma baixa regulação sobre o trabalho” (EYCK, 2003, p. III). Ainda segundo este autor, nesse cenário o setor de recursos humanos das montadoras buscam legitimar vínculos de emprego convenientes à lógica da flexibilidade. Sendo assim, as empresas difundem um discurso em prol da qualificação profissional como forma de sobrevivência num mercado cada vez menos estável, e por isso mais exigente do ponto de vista da competitividade.

Para Lemos, Rodrigues e Monteiro (2011), a nova forma de conceber as atitudes dos profissionais com relação ao trabalho “tem no termo empregabilidade sua melhor tradução” (LEMONS, RODRIGUEZ e MONTEIRO, 2011, p. 587). Esta condição, de acordo com Fonseca (2001), é estratégica ao considerar uma mão-de-obra com escolaridade adequada, que possua capacidade de aprender informações novas e aptidão para transformá-las de modo a melhorar o nível do trabalho. Segundo Navarro e Padilha (2007), a flexibilidade do sistema fabril automotivo demandará trabalhadores que dependam menos de leis e procedimentos formais. Desta forma, Pinto (2012) adverte que os candidatos a vagas nas montadoras deverão alinhar seus perfis funcionais com novos padrões de contratação. Nesse sentido, a própria fragmentação da estrutura trabalhista poderá acarretar a concorrência individualizada ou a perda do senso de coletividade na rotina de trabalho:

Foram efetuadas alterações na organização do trabalho, concomitantes à exigência de novos perfis de qualificação profissional e educacional aos trabalhadores. Em termos conclusivos, a presente análise evidencia como tais perfis – articulados a métodos gerenciais de avaliação em processos de contratação e promoção – têm fragmentado o coletivo de trabalhadores nas empresas, mercantilizando as relações que estabelecem entre si no cotidiano de trabalho (PINTO, 2012, p. 535).

O acirramento da competição por melhores postos de trabalho na indústria automotiva tem a ver, segundo Taniguti (2010), com um novo delineamento de perfil do trabalhador deste setor. Segundo este autor, a mão-de-obra tem se tornado cada vez mais jovem e instruída, e por isso mais predisposta a eventuais promoções no sistema produtivo. Esta perspectiva está em consonância com o estudo de Mey (2001) sobre a gestão automotiva baseada em equipes autônomas. Ao estabelecer um paralelo entre os modelos japonês, americano e sueco, este autor analisa que os dois primeiros ficaram mais próximos a adaptações do modelo *taylorista-fordista*, enquanto que o terceiro atinou para o conceito de “grupo semiautônomo (oriundo da abordagem sociotécnica) [...] baseado no princípio da autonomia e no incremento de competências profissionais dos atores envolvidos” (MEY, 2001, p. 27).

Além das questões relacionadas aos níveis de instrução e idade, a composição do efetivo na indústria automotiva tem apresentado um aumento substancial na mão-de-obra feminina. Isto se deve, em parte, a exigências do Ministério do Trabalho (TANIGUTI, 2010), porém conserva uma relação com a reestruturação de ordem tecnológica e a ampliação de trabalhos cognitivos na produção. Mesmo nos modelos mais tradicionais, a incorporação de robôs nos processos tem possibilitado maior presença feminina nas fábricas; em linhas gerais, os dados da indústria automobilística revelam um aumento de 15% neste tipo de contratação ao longo dos últimos anos (TANIGUTI, 2010). Esses indicadores apontam para uma mudança na força de trabalho e de normas e leis que regulamentem as condições laborais às quais os trabalhadores são submetidos, bem como a sistematização das condições de segurança nas instalações industriais.

A introdução da robótica e de sistemas mais sofisticados no manuseio de cargas tem demandado a revisão de procedimentos e normas por meio dos quais se realiza o controle dos aspectos ergonômicos e daqueles relacionados à segurança do trabalhador. O estudo de Lick (2003), sobre a gestão ergonômica participativa em uma montadora, aponta levantamentos de que esta indústria tem sido constantemente alvejada por ações trabalhistas em torno de problemas relacionados a fatores que afetam a segurança e a saúde dos trabalhadores. Tendo isto em vista, este autor apresenta o argumento de que essa construção deve partir de um modelo participativo de gestão nas fábricas. Esta pode ser uma tendência das novas políticas trabalhistas em fábricas cada vez mais automatizadas.

Conforme discussão apresentada, as alterações nas relações de trabalho têm interferido no bem-estar dos trabalhadores e, em visão amplificada, nas condições de empregabilidade nas montadoras. As frequentes mudanças dos sistemas produtivos têm refletido vínculos trabalhistas de curto prazo, subcontratações e terceirizações. A manutenção desta conjuntura tem exigido modalidades de contratação flexíveis e a necessidade de novas pautas nos movimentos sindicais – a fim de entenderem essas novas situações e proporem acordos que visem à estabilidade dos vínculos trabalhistas. Diante desta problemática, diversos estudos organizacionais realizados no campo automotivo têm buscado aprofundar o entendimento dos efeitos gerados pelas novas relações de trabalho sobre o efetivo das fábricas modernas.

5. Considerações Finais

Ao longo das reflexões apresentadas sobre as novas configurações do trabalho na indústria automobilística, foi possível verificar transformações no mundo do trabalho marcadas por vínculos laborais menos perenes e práticas de controle em prol de um discurso organizacional de alta performance. No caso da indústria automotiva, essa discussão apareceu ao longo dos períodos de produção *fordista*, *toyotista* e sob influência dos modelos sueco e italiano. A trajetória da indústria de veículos, marcada por incrementos tecnológicos e trabalhos menos formais, tem sido caracterizada por uma competição setorial cada vez mais fragmentada e por uma crise econômica que ameaça o campo automotivo em nível global.

No sentido de se tornarem mais competitivas, as organizações automotivas têm reestruturado as relações de trabalho ao longo da cadeia produtiva. Conforme a discussão apresentada, essas transformações tem interferido no bem-estar dos trabalhadores e, em visão mais abrangente, nas condições de empregabilidade. A adoção de novos formatos nos vínculos trabalhistas por parte das montadoras – sobretudo por meio de relações de curto prazo, subcontratações e terceirizações – tem se convertido em uma atmosfera hostil para os trabalhadores, que convivem permanentemente com um sentimento de instabilidade. Diante de tal cenário, é quase que compulsória a busca desses indivíduos por aperfeiçoar suas competências a fim de se tornarem elegíveis a eventuais oportunidades, promoções no emprego ou reconhecimento profissional em suas respectivas funções. As discussões sobre a temática na literatura sinalizaram que a intensificação de conflitos em relação ao trabalho tem despertado uma vocação mais individualizada, que progressivamente suplanta o sentimento de coletividade nas rotinas da indústria.

O trabalho humano ganhou assim um caráter secundário na linha de produção automobilística, perdendo seu espaço para os novos recursos tecnológicos da automação. Num primeiro momento, este fenômeno ocorreu com a aplicação da microeletrônica no sistema japonês; o aperfeiçoamento veio com o advento da robótica em processos inteiramente automatizados na produção automotiva. A robotização, conforme fora argumentado pelos autores citados ao longo do texto, tem possibilitado a migração das plantas automotivas para regiões com baixa representação sindical e mão-de-obra barata. A organização do trabalho nestes termos tem reduzido o poder de negociação dos trabalhadores, e a flexibilização da legislação do setor tem legitimado tal situação. Desta forma, novos debates sobre a indústria automotiva indicam a necessidade de uma participação mais efetiva das centrais sindicais, sobretudo no que diz respeito ao papel dos seus representantes, a fim de entenderem essas novas demandas e proporem acordos viáveis para os trabalhadores.

Por fim, a formação de um contingente composto, em grande parte, por jovens com maior grau de instrução e mulheres também foi apontada na literatura como outra tendência no setor automobilístico. A robotização da produção tem ampliado condições para trabalhos com maior formação técnica e acadêmica e, desta forma, delineado um novo perfil nos processos seletivos para as atividades das linhas de montagem. Juntamente com a automação, outros desafios estão centrados nas melhorias ergonômicas e nas medidas preventivas à saúde do trabalhador. As propostas nesta área dizem respeito à sistematização e aparelhamento de procedimentos que garantam a segurança dos operários submetidos, cotidianamente, a posturas incômodas e repetitivas e a elevados níveis de controle por desempenho. As montadoras buscam, com essas medidas, maximizar indicadores de produtividade e evitar custos oriundos de causas trabalhistas ou absenteísmos. Tendo isto em vista essas questões, a configuração contemporânea do trabalho na indústria automobilística acaba sendo determinada pelas contradições existentes entre a busca por alta performance e a precarização das condições de vida do trabalhador.

Referências

- ABRAMO, L. **Trabalho decente**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora Zouk, p. 445-451, 2011.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.
- ALMEIDA, M.H.T. **O sindicalismo brasileiro entre a conservação e a mudança**. *Sociedade política no Brasil* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, p. 279-312, 2008.
- ALVES, G. **Trabalho, corpo e subjetividade: toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global**. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, set. 2005.
- ALVES FILHO, A. G.; NOGUEIRA, E.; BENTO, P. E. G. **Análise das estratégias de produção de seis montadoras de motores para automóveis**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 18, n. 3, 2011.
- ANTUNES, R. L. C. **O caracol e sua concha : ensaios sobre a nova morfologia do trabalho** / Ricardo Antunes. – São Paulo : Boitempo, 2005.
- BACKES, A. L. **Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais**. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 14, p. 117-138, 2012.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo. Martins Fontes. 2009.
- BRAGA, R. **A nostalgia do fordismo : modernização e crise na teoria da sociedade salarial**. – São Paulo : Xamã, 2003.
- CIMBALISTA, S. **Sufrimento: o sentido adverso das condições de trabalho sob o sistema de produção flexível**. *Univ. Psychol.*, bogotá, v. 6, n. 1, abr. 2007.
- DA GRAÇA JACQUES, C. **Trabalho decente, responsabilidade social focada em trabalhadores e as novas racionalidades da empresa**. In: Anais do II Colóquio internacional de epistemologia e sociologia da ciência da administração. Florianópolis, 2012.
- DHARAM, P. Ghai; OIT. **Decent work: objectives and strategies**. International Labour Studies, ILO, 2006.
- EYCK, K. V. **Flexibilizing employment: an overview**. SEED Working Paper. ILO, Geneva, 2003.
- FARIA, J. H.; BRUNING, C. **O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 12, n. 3, p. 353-365, 2013.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. **O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção**. *EnANPAD*, v. 26, 2001.

FARIA, J. H.; RAMOS, C. L. **Poder e ideologia em um programa de gestão por competências: análise crítica do modelo corporativo em uma indústria multinacional de energia.** EnANPAD, 2012.

FARIA, J. H.; BRUNING, C. **O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba.** *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 12, n. 3, p. 353-365, 2013.

FELSTEAD *et al.* **Performing identities at work: evidence from contrasting sectors.** In: *Transitions Through the Lifecourse Seminar Series*, University of Nottingham, 2006.

FERREIRA, E. S. da. **A dinâmica do trabalho no contexto da produção automobilística diante da tríple exigência de produtividade-qualidade-flexibilidade: um estudo de caso em uma linha de pintura automotiva.** 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

FONSECA, R. R. da. **Localização industrial e trabalho: estudo do perfil do emprego no novo pólo automobilístico do Paraná /** Rodrigo Rodrigues da Fonseca. - Campinas, SP :[s.n.], 2001.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.** São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GORENDER, J. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho.** *Estud. av.*, São Paulo, v. 11, n. 29, Apr. 1997.

HOPFER, K. R; FARIA, J. H. de. **Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real.** *RAE electron.*, São Paulo , v. 5, n. 1, June 2006.

KINDI, E. **Os sentidos de experiências de trabalho em tempos de flexibilização.** 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

LEITE, M. P. **Tecendo a precarização: trabalho a domicílio e estratégias sindicais na indústria de confecção em São Paulo.** *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro , v. 2, n. 1, mar. 2004.

LEMOS, A. H. C.; RODRIGUEZ, D. A.; MONTEIRO, V. C. **Empregabilidade e sociedade disciplinar: uma análise do discurso do trabalho contemporâneo à luz de categorias foucaultianas.** *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, art. 1, p. 587-604, 2011.

LICK, V. L. C. **Melhoria das condições de trabalho através da ação ergonômica participativa e da lógica do PDCA no setor automotivo.** 2003. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. **O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer.** In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo (SP). Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=10976&cod_evento_edicao=45>. Acesso em: 24 nov. 2014.

MARCELINO, P. R. P. **Terceirização do Trabalho no Brasil e na França**. In: II Simpósio Estadual Lutas Sociais na América Latina. Crise das Democracias Latino-americanas: dilemas e contradições, 2006, Londrina. Anais do II Simpósio Estadual Lutas Sociais na América Latina. Crise das Democracias Latino-americanas: dilemas e contradições, 2006.

MARQUES, A. P. P. **Reestruturação produtiva e recomposições do trabalho e emprego: um périplo pelas "novas" formas de desigualdade social**. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, June 2013.

MEY, W. A. **Implementação e consolidação do modelo de organização do trabalho por processos através de equipes autogerenciadas em empresa montadora do ramo automobilístico instalada em Curitiba : fatores dificultadores e facilitadores**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

NAVARRO, V. L.; PADILHA, V. **Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo**. Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007.

NASCIMENTO, R. P.; SEGRE, L. M. **Um modelo de análise da flexibilidade no setor automobilístico brasileiro : estudo de caso em três montadoras**. In REAd : revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 62, vol 15, n.1, 2009.

NEVES, M. A. **Trabalho atípico**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, p. 440-444, 2011.

NIEUWENHUIS, P.; WELLS, P. **The automotive industry and the environment : a technical, business and social future**. Cambridge: Woodhead, 2003.

OLIVEIRA, A. M.; SALLES, D. M. R. **Discursos e práticas sobre a vida no ambiente de trabalho: percepções de gestores sobre programas de qualidade de vida**. Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, v. 16, n. 3, p. 60-78, 2012.

PAGÈS et al. **O poder das organizações : a dominação das multinacionais sobre os indivíduos** / Max Pagès ... (et al.) ; tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti ; revisão técnica Pedro Anibal Drago. - - São Paulo : Atlas, 1987.

PATIAS, T. Z.; BELATO, D.; OLEA, P. M. **Percepções de um grupo de trabalhadores sobre as transformações no mundo do trabalho**. Revista Pretexto, v. 9, n. 1, art. 4, p. 63-80, 2008.

PARDINI, D. J.; GONÇALVES, C. A.; PAIVA, M. M.; DIAS, T. **Os significados da virtualização do trabalho: manifestações discursivas das percepções tecnológicas, processuais e pessoais nas relações intraorganizacionais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 1, p. 85-103, 2013.

PINTO, G. A. **O Toyotismo e a mercantilização do trabalho na indústria automotiva do Brasil**. Cad. CRH, Salvador, v. 25, n. 66, Dec. 2012.

PIRES, S. R. I; SACOMANO, N. M. **Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística.** Prod., São Paulo, v. 20, n. 2, 2010.

RAMALHO, J. R; SANTANA, M. A. **Flexibilidade à francesa: trabalhadores na Peugeot Citroën brasileira.** Tempo soc., São Paulo, v. 18, n. 1, jun. 2006.

RODRIGUES, I. J. **Um laboratório das relações de trabalho: o ABC paulista nos anos 90.** Tempo soc., São Paulo, v. 14, n. 1, maio, 2002.

SACOMANO, N. M; ESCRIVÃO, F. E. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais.** Gest. Prod. [online]. 2000.

SACOMANO, M. N.; TRUZZI, O. M. S.; KIRSCHBAUM C. **Isomorfismo Institucional e Capacidade de Controle: um Estudo em uma Planta Modular na Indústria Automobilística.** EnANPAD, 2010.

SANTANA, M. A. **Trabalhadores e indústria automobilística em tempos de reestruturação.** Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 18, n. 51, Feb. 2003.

SCAVARDA, L. F.; BARBOSA, T. P. W.; HAMACHER, S. **Comparação entre as tendências e estratégias da indústria automotiva no Brasil e na Europa.** Gest. Prod. [online]. v.12, n.3 [citado 2013-05-02], p. 361-375, 2005.

TANIGUTI, G. T. **Sindicatos e relações de trabalho na Toyota do Brasil: São Bernardo do Campo e Indaiatuba em uma perspectiva comparada.** 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

TENÓRIO, F. G. **A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 4, ago. 2011.

VIDAL, M. **Reworking postfordism: labor process versus employment relations.** Sociology Compass, London, v. 5, n. 4, p. 273-286, 2011.