

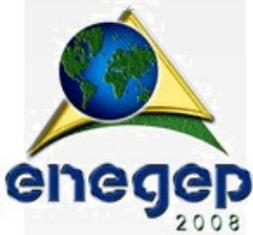
A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS FORMAS DE CONTROLE DO TRABALHO

Wagner Curi Filho (UFMG)
wagnercuri@yahoo.com.br

Vitor G. Carneiro Figueiredo (UFMG)
vitorcarneiro@ufmg.br

O objetivo deste trabalho é apresentar uma revisão teórica sobre mecanismos de controle para entendimento de como, ao longo da história, as organizações conseguiram controlar o trabalhador de algumas forma. Essa revisão apresenta as variáveis de controle associada à organização do trabalho a partir de um contexto econômico regido pelo Capitalismo.

Palavras-chaves: Organização do trabalho, tempo, formas de controle



1. Introdução

Durante a evolução histórica das organizações de trabalho cada setor da economia se comportou de maneira heterogênea. Alguns de maneira mais conservadora e outros de forma mais drástica, porém, o setor têxtil apresentou uma tendência mais diferenciada e específica em relação aos demais. E ao longo dessa evolução os métodos de produção sempre tentaram controlar o trabalhador, seja direta ou indiretamente.

Durante os últimos 20 anos ocorreram grandes transformações no mundo industrial, incluindo-se nesse contexto o cenário têxtil. Essas evoluções transcendem o campo industrial, e são identificadas pela globalização das atividades econômicas, de produção e industrial. Ao mesmo tempo surge um novo paradigma industrial e tecnológico, baseado na microeletrônica, vindo a suplantar o sistema taylorista e fordista, dominante até meados da década de 70.

Dentro deste contexto o objetivo deste trabalho é discutir como ocorreu a evolução desse processo de controle. O capitalismo tem um papel importante neste processo, pois a otimização dos recursos, sejam eles naturais, artificiais ou relacionados à mão-de-obra tornou-se mais evidente dentro do contexto do capital. Considerando o cerne do capitalismo como sendo o lucro incessante, concluiremos que tudo nas organizações tem que possuir o Lucro como norte principal. Independente da variabilidade humana, a organização quer diminuir seus custos e aumentar seus lucros.

A questão da mais valia é essencial para acumulação de capital segundo Marx (1980). O valor de troca da mercadoria é a soma entre os valores dos meios de produção, a força de trabalho e um valor excedente que constitui a mais valia. Entretanto, o processo de ganho com a mais valia exige que entendamos a transformação do valor de uso para o valor de troca citada por Marx (1980). O capitalista quer produzir um valor de uso, que tenha um valor de troca, ou seja, um artigo destinado à venda, uma mercadoria. O valor de uso é uma coisa que satisfaz uma necessidade e o valor de troca é o valor que o objeto – entenda aqui como qualquer coisa que seja vendido mesmo que não um bem de consumo propriamente dito – tem como mercadoria, já incluído a mais valia.

Essa discussão inicial que colocamos, sobre a mais valia nos dá a possibilidade de percebermos como é importante para o Capital a questão do controle do trabalhador na busca de uma mais valia maior, já que podemos considerar o trabalho como sendo mais influente no lucro que a matéria-prima. Por exemplo, se fixarmos que uma mercadoria é formada por duas peças A, elas sempre serão formadas por estas duas peças A. Entretanto, o jeito e o tempo que o trabalhador coloca estas peças poderão mudar, fazendo com que o trabalho seja mais ou menos (valor da força de trabalho) eficiente produzindo maior ou menor valor excedente (SANDRONI, 1982).

A nossa intenção será, portanto, entender e analisar a organização do trabalho a partir da perspectiva da necessidade de controle sobre os trabalhadores. A análise buscará enxergar como os modelos de organização do trabalho difundidos na literatura se modificaram tendo em vista a questão do controle sobre os trabalhadores. Analisaremos também quais variáveis que em geral as organizações associam com o controle do trabalho.

Inicialmente partiremos a discussão a partir do entendimento de trabalho morto, trabalho vivo e a facilidade que se tem de controlar o trabalho morto em detrimento do trabalho vivo. Mas, antes passamos à definição de um e de outro.

O trabalho morto aparece como sendo de muito mais valia para o capitalismo pois, ele é o que consiste nos elementos objetivos do processo de trabalho (MORAES NETO, 2002). Já trabalho vivo são as atividades relacionadas às decisões cognitivas do ser humano. Gorz (2005) coloca que o capitalismo só tem interesse no trabalho e não no indivíduo e portanto, o ideal para o capital seria conseguir transformar o homem em máquina onde não haveria variabilidade e o controle seria facilmente realizado.

Já destacava Antunes (1999) que o trabalho vivo valoriza o capital pois sem ele o processo de valorização do trabalho se perde; mas se tivesse jeito, com certeza, o Capital já teria exterminado com o trabalho vivo. Sendo assim, mesmo não podendo eliminar a classe trabalhadora o Capital tornaria desnecessária a classe trabalhadora.

De fato, o trabalho morto é importantíssimo em uma sociedade de controle que estamos entrando nos dias de hoje (DELEUZE, 1992). A Sociedade de Controle em que vivemos teve como antecessor a Sociedade de Disciplinas, na verdade ainda não atravessamos por completo a idéia da disciplina mas é fato que o controle está presente em nossas vidas. Percebe-se essa diferença quando exemplificamos a idéia das duas Sociedades referidas por Deleuze.

As sociedades disciplinares caracterizam-se pela utilização do Confinamento como grande meio de “modelagem” das pessoas. A família, a escola, a fábrica, o hospital, a caserna, tudo isso constituiriam os meios de confinamento que, se acaso falhassem na modelagem apelavam para o maior meio de confinamento possível: a prisão. (FOUCAULT, 1996)

Já a sociedade de controle tem por características o controle permanente como na *fábrica que flexibiliza seu horário mas te fornece um celular e um computador portátil sendo para você ser contatado a qualquer minuto do dia e da noite e não apenas no “horário de expediente”, que não existe mais.*

Apenas para reforçar esta idéia de Sociedade de Controle podemos ressaltar a transformação da fábrica em uma empresa que busca ter até uma alma assim como os seres vivos. É um lugar no qual as pessoas dedicam, não apenas seu tempo de trabalho, mas todo o seu tempo.

Contudo, mais que isso, as empresas iniciaram um processo de trazer as almas individuais das “empresas Eu/SA” para constituir a grande Alma da grande empresa. Dar-se-á importância na idéia dos serviços e fazem com que as pessoas sejam controladas por essa idéia nova de competências, trabalho em grupos, etc. Esta idéia de controle é o que Deleuze (1992) chama de controle social pelo marketing que constitui agora um forte elemento de controle social. As pessoas são controladas:

- pelas metas, em curto prazo e ilimitadamente e;
- por um processo de endividamento no qual elas vão ter sempre que aceitar a situação, pois estão endividados demais para reivindicarem uma situação melhor, como ressaltava Marx em O capital.

Essas mudanças, contudo, acontecem sem que as pessoas as enxerguem. Não enxergam, nem o limite do controle, nem as conseqüências do controle e tampouco o nível de endividamento que elas possuem com o Capital Controlador.

2. Divisão e reunião visando controlar

A divisão do trabalho foi amplamente estudada por Adam Smith no clássico A riqueza das nações. Maglin (1980) avaliou o trabalho de Smith destacando três consequências a partir da divisão do trabalho: o crescimento da habilidade individual, economia de tempo e a

possibilidade de desenvolvimento de máquinas que facilitam o trabalho. Contudo, a análise de Marglin (1980) que compartilhamos neste artigo é que antes de mais nada a Divisão do Trabalho tem como premissa abrir uma possibilidade de Controle do Capital sobre o processo produtivo. É o que Marglin (1980) denomina “Divisão para Reinar” explorando a situação que o capitalismo só conseguiria acumular se explorasse o trabalho parcialmente, visto que, se o trabalhador colocasse no mercado um produto inteiro, onde estaria o ganho do capitalista?

A divisão do trabalho obviamente gera necessidades que são decorrentes em um processo de produção. Cada operação (tarefa) ou atividade exigem qualidades diferentes dos trabalhadores, mais força ou mais habilidade menos força ou menos habilidades. Em vista destas diferenças e numa busca por otimizar o trabalho inicia-se um processo de divisão do trabalho. De fato esse modelo, para Marx, advém do capital, pois foi este modelo que expropriou a força de trabalho, que a comprou e que a pormenorizou. Ele fez com que o trabalho só conseguisse sobreviver para o capital, pois o enriquecimento do capital vêm através do detrimento das forças individuais. Assim percebemos que na manufatura, o trabalhador faz parte de um conjunto, mudando a organização social do trabalho da individualidade (artesanato) para o conjunto (de pessoas e de operações).

A Divisão do trabalho passa a tornar o trabalho e o próprio homem autômatos a medida que as manufaturas vão se consolidando em fábricas. O trabalho é ínfimo em relação ao produto final, na verdade o trabalho é chamado por Marx de trabalho morto onde o homem tem que apenas que controlar a máquina. Para Smith apud Braverman (1937), o trabalho morto quanto mais dividido for, mais fácil será o controle e maior serão os ganhos relacionados ao tempo de cada tarefa. A fábrica automática, além de “automatizar” o homem faz com que o papel da disciplina seja essencial para seu bom funcionamento. Afinal o ritmo é ditado pelas máquinas e, portanto, o tempo é completamente regulado.

Além de tudo a automatização nas fábricas cria importantes papéis para os supervisores e de uma maneira mais intensa aumenta a mais-valia do capital modificando a organização social do trabalho. Na Sociedade de controle que estamos vivendo hoje, o poder é uma questão importante, pois sempre há alguém que controla outrém e controla com algum objetivo que para nós, neste trabalho, é acumular capital.

3. Controle do tempo

A questão do controle perpassa ao longo da história pelo controle do tempo de trabalho. Marx (2000) o coloca (tempo de trabalho) como sendo critério para avaliação já nas sociedades pré-capitalistas circundadas pelo trabalho artesão. Weber (1971) também destaca que quando as organizações começam a racionalizar seus métodos, o controle de desempenho através do tempo torna-se importante. A prescrição das atividades através de normas, que previamente supõe-se um tempo “padrão” para realização das atividades também constitui uma maneira de percebermos a importância dada ao controle do tempo no trabalho.

A partir do momento que a perspectiva principal do capital é a acumulação a partir da expropriação da força de trabalho vivo as organizações passam a possuírem um desafio de como controlar o trabalho vivo e principalmente como controlar o tempo gasto com o trabalho. Sob este contexto, Weber formalizou a Burocracia como um modelo de organização que possibilitava o controle perfeito de todos os acontecimentos dentro da organização. Obviamente, a perfeição colocada por Weber na Burocracia existiria apenas se o ser humano não agisse individualmente, ou seja, se o ser humano fosse completamente racional em todos os seus atos. Weber (1971) situa o papel da administração como sendo “a busca racional dos

interesses”. Contudo, mesmo sendo a Burocracia uma prescrição de uma racionalidade comum de todos os indivíduos também nela é importante a questão de dominar, controlar, enfim é necessário que se estabeleça uma relação de poder (MOTTA, 2004). Portanto, na burocracia não haveria problemas em controlar o trabalho vivo visto que para ela (Burocracia) o trabalho está sempre prescrito em normas o que torna, efetivamente, o trabalho vivo um trabalho morto.

A definição de Weber para ato racional começa-nos a mostrarmos, ao menos algumas razões, porque a burocracia, que outrora surgiu como meio de tornar as organizações eficientes, hoje no dito popular, é sinônimo de ineficiência. Pois apesar do ser humano ser racional, considerando o ponto de vista de Weber, a racionalidade de uma pessoa não é igual a racionalidade de outra. Existe a figura do indivíduo que permite que cada um, enxergue finalidades diferentes sobre o mesmo assunto. Sendo assim o controle da racionalidade encontra empecilhos inerentes às organizações. A variabilidade da racionalidade gera conflitos (MORGAN, 1996) e dificulta ou complexifica os mecanismos de controle.

3.1. O controle científico do trabalhador

Para facilitar a transformação do trabalho vivo em trabalho morto podemos dar um papel importante a introdução da maquinaria e da divisão do trabalho. Estes fatores vêm com a intenção de diminuir a lacuna entre o capital e o processo produtivo. A maquinaria é a objetivação do subjetivo, ou seja, as habilidades humanas são colocadas em máquinas que poderão ser controladas pelo capital. Taylor desenvolveu a administração científica a partir de três princípios (TAYLOR, 1976):

- a) análise científica do trabalho na qual seriam feitas análises de tempos e o trabalho passaria a ser cientificamente controlado.
- b) o segundo princípio consiste em seleção e treinamento nos quais as pessoas certas deveriam ser escolhidas e treinadas para determinadas tarefas. Quanto mais a tarefa for simples, mais rápido será o treinamento e isso com certeza consistia em ganhos para o capital.
- c) o terceiro princípio diz respeito ao controle e planejamento da produção, agora todo feito pelos gerentes e por departamentos responsáveis por isso.

O terceiro princípio remete-nos então à questão do controle, pois os gerentes deixam de serem “vítimas” dos trabalhadores já que agora o trabalho é organizado pelos próprios planejadores que podem controlar todo o processo produtivo. Quando falamos aqui em todo o processo produtivo, estamos considerando o trabalho prescrito e não a crítica da Ergonomia em relação a lacuna existente entre trabalho prescrito e trabalho real. As menções teóricas de Taylor (1976) são sempre em ganhos de tempo e, por sua vez, ganhos em volume de produção. É interessante perceber por que o controle proposto por Taylor, o controle de tempos, tem como premissa o trabalho dividido. Pois, dessa forma o processo de medição dos tempos é bastante útil para as decisões das gerências em busca de otimizar o tempo dos gestos dos operários.

A evolução do tempo, conjuntamente com as novas tecnologias (ZARIFIAN, 1990; SALERNO, 2000) trouxeram a tona novos sistemas de produção. Zarifian (1990) afirma que “o trabalho não é mais redutível nem assimilável a operações gestuais de trabalho, isto é, seqüência de movimentos humanos racionalizáveis e executáveis em dado tempo.”, ou seja, o trabalho é visto como algo a mais que realizar pequenas tarefas como Taylor e Ford propunham. A idéia de operação do taylorismo deu lugar à idéia de ação de Zarifian (1999).

Esta idéia de ação dá importância à cooperação e à comunicação entre os trabalhadores, visto que as organizações iniciam um processo de reconhecimento destas variáveis como sendo primordiais para a realização do trabalho. Já a ergonomia trouxe um conceito mais amplo sobre o trabalho no qual este não pode ser separado do trabalhador como Taylor propunha. Portanto este “novo” trabalho, mais cognitivo, (ZARIFIAN, 1999) exige mecanismos de controle diferenciados em relação ao antigo controle único, feito exclusivamente por meio do tempo. O trabalho agora leva em consideração, além do tempo, qualidade e flexibilidade.

3.2. O Controle do trabalho em grupo

Um nível educacional melhor, a difusão de novas formas de organização do trabalho, a necessidade de flexibilidade no mundo produtivo deterioram (ou estão deteriorando) o entendimento da idéia de entender o ser humano como uma máquina totalmente individual sem relacionamentos sociais. Nesse contexto, incluídas as questões das novas tecnologias (principalmente a automação), surgiu a Escola Sócio técnica reconhecendo o subsistema social na estrutura de produção das organizações, tendo como uma de suas premissas considerar o trabalho em grupo como uma alternativa de organização (CHERNS, 1987) saindo da idéia de posto de trabalhos individualizados nos quais as operações eram realizadas repetitivamente e só se importava com tempo gasto nas operações.

O ser humano não pode ser considerado como a extensão da máquina como o modelo clássico de organização o fez. De fato a questão da mudança de posto de trabalho individual para o trabalho em grupo é um paradigma discutido de maneira bastante ampla na literatura. (SALERNO, 1999; EIJNATTEN,1993; HIRATA, 1999). O projeto de uma organização sócio-técnica, entretanto é bastante difícil. Terá que se discutir a respeito do papel da coordenação, da coerência da estrutura fornecida com os resultados esperados, da formulação dos índices de desempenho, das competências necessárias para a formação dos grupos e o grau de autonomia dos grupos dentre outras questões a serem consideradas. Os trabalhadores terão um aumento de *empowerment* possibilitando uma maior flexibilidade diante dos eventos (ZARIFIAN, 2001) definidos como acontecimentos imprevistos e importantes ao longo do processo de trabalho.

Portanto a principal questão a respeito do controle no trabalho em grupo não é mais o controle do tempo por cada tarefa. O tempo pode ainda ser uma questão importante, mas no trabalho em grupo só poderá medir o tempo do trabalho agrupado, ou seja, o tempo que o grupo leva para alcançar determinado objetivo. Para chegar a este determinado objetivo a organização tem possibilidade de controles diferentes do controle individual por meio uma supervisão direta. O controle provavelmente terá que ser pela padronização das saídas (MINTZBERG, 2003), sendo que as saídas são padronizadas e os resultados são estipulados não especificando quais os meios devem ser utilizados para alcançá-los. Por exemplo, uma empresa pode definir apenas as dimensões dos produtos ou as cores e deixar para os trabalhadores definirem como chegar em tais objetivos (autonomia). Veja no quadro 1 um histórico de evolução dos sistemas de controle.

PERÍODO	ARTESANAL	INDUSTRIAL	PÓS-INDUSTRIAL
	SISTEMA DE CONTROLE		
Medidas de desempenho	Custos padrão	Simples e para tarefas específicas	Múltiplas e globais

Sistema de Informações	Informal, baseado na curva de experiência	Formal, para controlar e coordenar atividades	Formal e informal, para controle e ajuste
Mecanismos de controle	Artesão	Estrutura de autoridades hierárquica	Necessidade dos Clientes

Fonte: Doll & Vonderese (1991) apud Santos (1995) ADAPTADA

Quadro 1 – Características dos sistemas de produção por estágios de evolução

3.3. Competência

A medida que as empresas vão tendo suas atividades mais complexas elas vão se aproximando de modelos onde os funcionários têm mais autonomia (FLEURY, 1983) vão aparecendo situações que exigem dos trabalhadores grande flexibilidade. Esta surgiu a partir das suas experiências diante dos eventos, já definido anteriormente. Esta lógica de acúmulo de experiência é o que podemos considerar como lógica da competência (ZARIFIAN, 2001).

Em uma estrutura na qual impera a lógica da competência o trabalhador tem que assumir responsabilidades, tomar iniciativa (principalmente diante de eventos, que por definição não estão normalizados, já que são novos), entender de maneira prática o contexto em que está inserido, utilizar-se de conhecimentos adquiridos nos eventos e conseguir transformar esses conhecimentos em informações úteis para a empresa. Por exemplo, formalizando este conhecimento para que o evento passe a ter procedimentos. Nessas estruturas haverá uma coordenação preponderante para melhor aproveitamento dos trabalhadores: será a coordenação por ajustamento mútuo definido em Minzberg (2003) como sendo um mecanismo de coordenação das atividades mais simples e paradoxalmente das mais complexas. No ajustamento mútuo a comunicação informal tem papel fundamental. Inclusive o compartilhamento de informações com outras pessoas (mobilização de rede de atores) é muito importante para as organizações que prezam pela Lógica da Competência (ZARIFIAN, 2001).

A competência do trabalhador será aumentada se as situações forem diversificadas: Maior diversidade de situações → Maior número de eventos → Mais conhecimentos → Competência aprimorada.

Definidas e implementadas estas mudanças na organização, fica a questão de definir como saber se a lógica da competência está sendo ou não produtiva. Uma das premissas importantes do trabalho em grupo e de uma lógica de competência diz respeito ao entendimento da finalidade do trabalho dentro do contexto global da organização. Deve existir o entendimento da ação local com conseqüências globais. Zarifian (2001) destaca também que é importante que a organização determine competências chaves e que estas tenham grande visibilidade dentro dela. Os trabalhadores têm que sabê-las e se enxergar nelas.

A organização tem que associar a competência dos trabalhadores com questões econômicas relacionadas ao valor, destacando a qualidade do serviço, o nível de flexibilidade e inovação, a otimização dos recursos e a otimização do sistema de informação. Do ponto de vista da competência a avaliação pode ser feita através de informações a respeito da capacidade de decisão, do nível de interação em busca de resolver os problemas e da agregação de conhecimentos com eventos em várias situações diferentes.

4. Considerações finais

Quando deixamos de lado a variável tempo e começamos a introduzir outras questões como variáveis de controle das organizações como na Lógica da Competência inicia-se uma discussão grande de como será feito o controle do trabalho vivo a partir de variáveis diferentes das variáveis oriundas de um sistema clássico preponderante. “Nossa hipótese é que em decorrência da observância das regras de trabalho impostas pelo funcionamento do dispositivo técnico, o controle do trabalho passa a ser efetuado mediante o controle da produtividade das máquinas.” (ZARIFIAN, 1990: 84)

Nos dias de hoje, a mudança de paradigma dos tempos tayloristas é a aceitação da participação do trabalhador ou da aceitação do trabalho em grupo como alternativa à individualização proposta na administração científica. Contudo, conjuntamente com a perspectiva de participação dos trabalhadores na organização do trabalho, vemos também a discussão de como a participação pode se constituir em um instrumento de controle social. Em Crubellate (2004) destacamos que a passagem do fim da ideia de cumprimentos estritos de normas trouxe a tona uma forma de controle organizacional predominante em contextos onde a complexidade do trabalho impede que seu planejamento seja feito a priori. Já para Lima (1996) a participação colocada como alternativa ao controle é só uma nova forma de controle (LIMA, 1996). O discurso da autonomia ou *empowerment* dada aos trabalhadores foi colocado em outros trabalhos sempre havendo novas formas de controle como colocada por Crubellate. Braverman (1974) destaca que nesse caso o trabalhador não só é controlado fisicamente como até a dimensão criativa do trabalho é controlada. Pesquisando essas novas tendências de controle, percebemos que a ideia de aproximar a indústria clássica de manufatura em empresas de serviços nos favorece o entendimento desses novos mecanismos de controle (BATISTA, 2006 ; NACFUR & GUEDES, 200; SANTOS et. al, 2007).

Em Bevan & Hood (2006) analisando o sistema de indicadores de desempenho do sistema de saúde inglês percebe-se o controle dos trabalhadores socialmente a partir da situação de que podemos chamar de Indicadores em tempo real ou algo parecido como Gestão à Vista. Esses indicadores são mostrados e atualizados todo o tempo fazendo com que os trabalhadores tentem trabalhar para modificá-los para alcançar metas pré-estabelecidas (Sociedade de Controle permanente).

Destacamos ainda a possibilidade dos indicadores de desempenho funcionarem como mecanismos de controle. Martins (1999) destaca que vários autores colocam como função dos indicadores de desempenho “Influenciar a atitude dos funcionários”.

Contudo, as modificações nas maneiras de controlar são ainda muito relacionadas ao tempo principalmente no Brasil. Existem enormes dificuldades de encontrar outras variáveis que se possa controlar (MARTINS, 1999) e as empresas que começam a discutir o trabalho em grupo e a lógica da competência começam a introduzir outras preocupações nos trabalhadores como o nível de responsabilidade e doenças relacionadas ao estresse, dentre outras. A inserção da flexibilidade como importante característica do trabalhador ajudam-nos a perceber como o trabalhador atual é controlado por outras maneiras e passam por conflitos sociais e mentais que outrora não passava. (SENNET, 2003).

Cada vez mais o trabalho é organizado em time de trabalho que tem imensas responsabilidades em relação a determinados projetos. Esses grupos são coordenados e controlados pelo que Powell (2001) chama de “ Learning by monitoring”, situação na qual cada parte do projeto é o tempo toda revigorada e executada pelo grupo que vive sob tensão da realização de novas tarefas a cada momento.

Referências

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo; 1999.
- BATISTA, E. *Empowerment no setor bancário: emancipação do trabalho ou contradição do discurso?* Revista Perspec. Contemp. Campo Mourão, v. 1, n1, jan/jul, 2006.
- BEVAN, G.; HOOD, C. *What's measured is what matters: targets and gaming in the english public health care system*. Public Administration, Vol. 84. Nº 3, pag. 217-538, 2006.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- CHERNS, A. *Principles of socialtechnical design revisited*. Human Relations, vol. 40. numero 3,1987, 153-162.
- CRUBELLATE, J. M. *Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis*. RAE-eletrônica, v.3, n.2 Art. 20, jul/dez, 2004.
- DELEUZE, G. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992, p. 219- 226.
- EIJNATTEN, F. *The paradigm that changed the work place*. Stockolm: Arbetslivscentrum, 1993. Cap. 2.
- FLEURY, A. C. C. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, A.C.C.; VARGAS, N. (Org.). *Organização do trabalho: uma abordagem multidisciplinar*. São Paulo: Atlas, 1983.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- GORZ, A. *O Imaterial*. São Paulo: Annablume. 2005
- HIRATA, H. Fordismo e Modelo Japonês. In: NABUCO, R. M. FORTES, J. A. S.; SOARES, R. M. S. (orgs) *Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial*. Brasília: Bilblioteca Universitária UNB, 1999
- LIMA, F. P. A. Medida e desmedida: padronização do trabalho ou livre organização do trabalho vivo? In: FIDALGO, F. (org) *Gestão do trabalho e formação do trabalhador*. Belo Horizonte: MCM. 1996.
- MARGLIN, S. A. Origens e funções do parcelamento das tarefas Para quê servem os padrões?. In: GORZ, A. *Crítica da Divisão do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MARTINS, R. A. *Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação do uso*. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- MARX, K. Da manufatura à fábrica automática. In: GORZ, A. *Crítica da Divisão do Trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MARX, K. Formen. Formações econômicas pré-capitalistas. In: Gianotti. J. A. *Marx, vida e obra*. Porto Alegre: L&PM EDITORES, 2000.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORAES NETO, B. R. *Maquinaria, Taylorismo e Fordismo: a Reinvenção da Manufatura*. Revista Novos Rumos Ano I, ° 2, p. 223-233. São Paulo, 1986.

MORAES NETO, B. R. *Século XX e Teoria Marxista do Processo de Trabalho*. Revista Crítica Marxista. São Paulo, 2002.

MOTTA, F. BRESSER-PEREIRA, L. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Pioneira. 2004.

POWELL, W. W. (2001), "The capitalist firm in the twenty-first-century: emerging patterns in Western enterprise". In: DIMAGGIO, P. (ed.). *The twenty-first-century firm: changing economic organization in international perspective*. Princeton, Princeton University Press, pp. 33-67.

SALERNO, M.S. *Projeto de Organizações integradas e flexíveis*. São Paulo: Atlas, 1999. Cap 5.

SALERNO, M. S. Trabalho e organização na empresa industrial e flexível. In: FERRETI, C. J.; ZIBAS, D.M.L.; MADEIRA, F. R.; FRANCO, M.L. P. B. *Tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 2000.

SANDRONI, P. *O que é mais valia*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

SANTOS, F. *Gestão de recursos humanos como fator de competitividade da estratégia da manufatura*. Anais do XIX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. 1995.

SANTOS, M. F.; KENNERLEY, M. MICHELI, P. ; MARTINEZ, V. ; MASON, S. MARR, B. GRAY, D. NEELY, A. *Towards a definition of a business performance measurement system*. International Journal Operations & Production Management. Vol. 24. Nº 8, pag. 784-801, 2007.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. São Paulo: Editora Record, 2003.

TAYLOR, F. W. *Princípios das Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1976.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção de tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org.) *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: SOARES, A. R. (org). *Gestão da empresa: automação e competitividade*. Brasília, IPEA pp. 73-97, 1990.

ZARIFIAN, P. Produtividade e novo modelo de organização. In: NABUCO, R. M. FORTES, J. A. S.; SOARES, R. M. S. (orgs) *Padrões tecnológicos, trabalho e dinâmica espacial*. Brasília: Biblioteca Universitária UNB, 1999.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2001.