Giseli NOVELLI*

Novos modelos de Gestão, Qualificação e Escolaridade: um estudo de caso na Indústria de Auto-peças.

Resumo

Nas últimas décadas, inúmeras transformações estão ocorrendo nos processos de trabalho, requisitando novas qualificações profissionais dos trabalhadores. A aquisição dessas novas qualificações está sendo atribuída, em parte, à escolarização da mão-de-obra. A partir dessa perspectiva, a relação entre educação e trabalho - tema central de análise deste artigo - adquire novas delimitações, que serão retratadas por meio de um estudo de campo em uma indústria de auto-peças, no interior paulista. As mudanças na organização da gestão do trabalho, ocorridas na empresa, caminharam em conjunto com a retomada dos estudos escolares pelos trabalhadores, principalmente daqueles diretamente ligados ao setor da produção.

Na empresa pesquisada, a garantia da qualidade de seus produtos depende do corpo coletivo de trabalho, sendo que todos os trabalhadores devem ter capacidade de falar, expor idéias, discutir em grupo e compreender novidades. Comunicação, portanto, torna-se requisito básico. Sobre estes aspectos, os trabalhadores da produção atribuíram ao processo de escolarização a possibilidade de manutenção de seus postos no mercado de trabalho e a melhora de seus relacionamentos pessoais, tanto no ambiente de trabalho como fora dele, principalmente na família.

Ao estudarmos o campo e a literatura, percebemos que a empresa cria suas próprias formas de gestão e de qualificação do trabalhador. A escolarização, portanto, neste caso específico, atua na aquisição de conteúdos escolares úteis ao

desenvolvimento do processo de produção e na socialização dos trabalhadores, apresentando a função de legitimar a organização das novas formas de gestão do trabalho.

Abstract:

Over the last decades, innumerable changes have been occurring in the working process, requiring thus new professional qualifications from workers. The acquisition of these new qualifications is being partially attributed to the manpower schooling. Based on this, the relation between education and work has gotten new delimitations which will be approached by means of a field work in an automobile parts manufacture located in São Paulo countryside. The changes in work organisation in a enterprise have followed the return of the workers to the elementary school, of the ones attached to the production division.

The quality warrant of the company's products depend on a team work. Every worker should be able to speak, express his ideas, to participate in team discussions and understand novalties. Therefore, communication is fundamental requirement. The production workers have attributed to the schooling process not only the maintenance of the position in the work market, but also the improvement in their relationship at work and at home.

Consequently, schooling in this case plays a role both in the acquisition of the subjects aimed at the development of the production process and also in the workers' socialisation wich ends up by the legitimization of new working patterns.

* Mestre em História e Filosofia da Educação. Professora das Faculdades Integradas "Campos Salles".

1. Introdução

O tema central deste trabalho é investigar as transformações nos modelos de gestão do trabalho, as exigências de novas qualificações e o papel da educação escolar como formadora de mão-de-obra ou, mais especificamente, sobre o papel desempenhado pela escolaridade no ou para o acréscimo da qualificação profissional, identificando os conteúdos básicos escolares exigidos dos trabalhadores e como essas novas exigências estão alterando as práticas de recrutamento de pessoal.

A partir dessa perspectiva, dois procedimentos foram utilizados para a construção desta pesquisa. Primeiro, o levantamento bibliográfico, como forma de investigar as hipóteses e opiniões de vários autores relacionadas ao tema e o estudo de caso em uma indústria de auto-peças, a qual modificou seu processo de gestão, inserindo novas tecnologias e programas de educação supletiva, no próprio espaço da fábrica. Segundo, pesquisas sobre o histórico da empresa, sobre os motivos que ocasionaram as mudanças ocorridas na organização do processo de gestão e sobre o incentivo à escolarização dos trabalhadores. Esses aspectos foram investigados e analisados por meio de entrevistas com o Gerente do Setor de Recursos Humanos e o Gerente do Setor de Produção e com os trabalhadores por meio de questionário. Outros materiais como cartilhas, boletins informativos, jornais veiculados dentro da empresa, além de ações junto à comunidade, na qual se localiza a empresa, foram analisadas e constituem parte dos dados dessa pesquisa e de nossas conclusões.

O objetivo deste estudo é o de analisar as transformações nos processos de trabalho e sua relação com a educação. Nas últimas décadas, as tarefas do trabalho, realizadas no cotidiano das fábricas e empresas, exigem um trabalhador mais atento ao funcionamento e à organização dos processos produtivos, devido a modificações nos modelos de gestão do trabalho, de novas técnicas e formas de estruturação dos processos pro-

ductivos. Nesse novo contexto, ocorrem modificações na formação para o trabalho, apresentando-se uma nova concepção de qualificação profissional. Do trabalhador é solicitada uma nova postura frente ao trabalho, mais participativa, que o faça interagir no dia-a-dia com o objeto de seu trabalho, aperfeiçoando-o constantemente. Refletir sobre seu funcionamento, detectar problemas durante a execução do trabalho e propor soluções tornam-se habilidades corriqueiras.

Para tanto, é necessário que os trabalhadores saibam ler e escrever, resolver problemas que envolvam raciocínio lógico matemático, comunicar-se argumentando e posicionando-se diante do grupo de trabalho e propor soluções criativas em diversas situações. A educação escolar, a partir da definição desse novo perfil de trabalho, adquire importância ao ser considerada uma das condições básicas para a formação e qualificação desse novo profissional.

2. Mudanças na organização do trabalho

A década de 90 iniciou-se com a continuidade de mudanças e transformações nos processos produtivos industriais em escala global, nos seus paradigmas tecnológicos, na organização do processo de trabalho, na divisão das tarefas e nas políticas de gestão de mão-de-obra, gerando um debate em relação ao estabelecimento de novos processos de organização do trabalho nos setores de produção. Essas são modificações que se iniciaram com a intensificação da competitividade no mercado internacional e também com a introdução e a difusão da microeletrônica nos processos industriais e administrativos.

Nesse atual quadro de competitividade mundial, as empresas japonesas posicionaram-se entre as mais fortes e poderosas, aumentando substancialmente sua capacidade competitiva, principalmente nos setores da indústria automobilística e dos produtos eletrônicos. Transformações nos processos produtivos, por

meio de mudanças significativas nos princípios da gestão do trabalho, foram as premissas básicas que justificaram o sucesso e o pioneirismo das indústrias japonesas. A capacidade dessas empresas de apresentarem soluções práticas nos processos produtivos resultou em produtos com qualidade superior e variados, requisitos básicos para a satisfação dos atuais mercados consumidores.

Essas modificações motivaram inúmeras reflexões sobre os princípios norteadores dessa nova organização do trabalho, que, somados às posturas diferenciadas em relação à divisão do trabalho e à concepção de gestão, transformaram alguns processos produtivos, indicando uma nova estrutura e uma nova forma de organizar o trabalho. Duas idéias básicas nesse processo merecem destaque, o Just In Time (JIT)/Kaban e o Kaisen.

O Just In Time é um sistema também conhecido como "produção enxuta", implicando uma menor utilização de estoques e total flexibilidade de produção para se adaptar a variações da demanda. Segundo Salermo (1987, p.191), o Just in time seria:

...produzir o que é necessário, na quantidade necessária e no momento necessário. (...) Em termos de produção, just in time significa que, na montagem de um produto, as necessárias submontagens (subconjuntos) precedentes devem chegar na linha no momento necessário à montagem e na quantidade necessária. Dentro dessa lógica, procura-se produzir somente o que teria utilização imediata, com lotes tanto menores quanto possível.

E o Kanban:

(...) um sistema de informações para administrar o Just in time (...) A idéia, portanto, é fazer o capital representado pelas matérias-primas e produtos em processo circular o mais rápido possível.

O outro princípio - Kaisen - pode ser entendido segundo as palavras de Fleury (1993, p.39), como "... um esforço contínuo e permanente para o aumento da eficiência dos processos produtivos". Para que haja sua efetivação, o fator "relações humanas" é destacado pelo autor como elemento para sua efetivação, ao garantir o

envolvimento dos trabalhadores, inclusive os da produção, com a qualidade dos produtos e do próprio processo de trabalho.

Nesse novo modelo de gestão, o planejamento e a execução do trabalho devem ser realizados em conjunto pela gerência e pela produção, sendo que esta - a produção - teve modificações significativas, solicitando cada vez mais a interferência dos seus trabalhadores nas soluções de problemas que podem ocorrer no cotidiano.

Como exemplificação e com a finalidade de descrevermos o funcionamento diário dos princípios destacados acima e de sua atuação no conjunto da produção, utilizamos a descrição de Wood (1993, p.p. 53-54):

O sistema de produção just in time (pull system - o movimento sendo 'puxado' a partir do fim da linha de montagem) inverte o sistema mais convencional de pressão (push system - o movimento sendo 'empurrado' a partir do começo da linha de montagem), com sua standardização, estoques de reserva ('buffers') e mentalidade just in case (para o caso de uma eventualidade). A automação é a operacionalização do conceito de controle de qualidade total, abandonando a centralização convencional do controle de qualidade que o limita a papéis de inspeção especializada. Trabalho em equipe e desempenho em múltiplas funções estão implícitos nos dois conceitos. Isso significa que há subjacente uma definição e uma aceitação da responsabilidade coletiva. Por exemplo, se um trabalhador tem um problema, assume-se que os outros o/a ajudarão (Monden, 1981: 39,44). Treinamento e avaliação não concernem, portanto, a um limitado desempenho da tarefa, mas incluem habilidades interpessoais, resolução de problemas e o desempenho em Kaisen; a estratégia de aperfeiçoamento contínuo.

Portanto, segundo o autor, nota-se que as modificações ocorridas durante o processo de produção afetam toda a organização do trabalho, não se limitando aos setores de montagem, mas sim ocorrendo uma aproximação entre os níveis de gerência e os da produção, ocasionando uma diminuição hierárquica dos postos e setores de

trabalho, devido à necessária integração entre tarefas.

Os trabalhadores, por sua vez, nessa nova organização do trabalho, são responsáveis por um maior número de tarefas, uma vez que os conteúdos do trabalho tornam-se mais flexíveis, o que solicita uma outra qualificação profissional.

3. Qualificação profissional: uma nova relação com a escolaridade dos trabalhadores

As alterações na organização da gestão produtiva requisitam um novo aprendizado dos trabalhadores, que pressupõem a aquisição de novas habilidades e de uma nova percepção do processo de trabalho. Essas modificações, por mais simples que sejam, exigem cuidado na preparação e execução das tarefas de trabalho. Logo, uma mudança de atitude é solicitada do trabalhador.

Dois aspectos centrais caracterizam a formação desse novo trabalhador. São elas a *polivalência* e a *flexibilidade* e podemos entendê-las, segundo as palavras de Humphrey (1994, p.149), que define trabalhadores polivalentes como sendo aqueles que estão "realizando o controle de qualidade e tarefas de manutenção rotineira, além do trabalho na produção", e trabalhadores flexíveis como sendo aqueles que estão "executando tarefas produtivas diferentes e se deslocando entre elas, quando necessário".

Esse novo perfil do trabalhador é requerido devido a novas técnicas de produtividade e qualidade. Humphrey & Fleury (1993, p.p. 28-29) descrevem as mudanças ocorridas nas tarefas de trabalho relacionadas a:

- a) crescente importância da inspeção visual de peças e materiais que chegam ao posto de trabalho;
- b) retirada de postos de controle da qualidade, ao menos parcial, e crescente delegação de normas e procedimentos de inspeção da qualidade aos operários, com a utilização de auditorias internas;
- c) introdução do CEP para o qual os

operários retiram amostras de acordo com critérios pré-estabelecidos, medem características do produto, calculam estatísticas e imprimem os resultados em gráficos de controle;

d) responsabilização por detecção e solução de problemas (os trabalhadores participam de atividades de pequenos grupos ou então contribuem com sugestões individuais para diagnóstico e correção de problemas, ou mesmo para o contínuo aperfeiçoamento do processo de produção);

e) preparação e ajuste de equipamentos, justificado por mudanças de partes e/ou produtos, ou correções justificadas a partir dos resultados das atividades anteriormente descritas;

f) decisões sobre o fluxo produtivo, especialmente quando há a utilização do JIT/Kanban;

g) rodízio de atividades (em algumas fábricas a mão-de-obra, em seu todo ou em parte, é treinada para trabalhar em diferentes postos); e

h) responsabilização por atividades de manutenção rotineiras.

Logo, conclui-se que essas alterações, por mais simples que pareçam, exigem cuidado na preparação e execução e também maior envolvimento dos trabalhadores.

Paiva (1990) sugere que, para exercê-las, os trabalhadores necessitam estar dispostos a agir positivamente em relação aos novos padrões produtivos que definem um novo tipo de qualificação. Essa, ainda segundo a autora, requer:

...capacidade de manipular mentalmente modelos, pensamento conceptual com raciocínio abstrato, compreensão do processo de produção, apreciação de tendências, limites e significado dos dados estatísticos, capacidade (e precisão) de comunicação verbal, oral e visual, responsabilidade, capacidade de preencher múltiplos papéis na produção e de rápida adaptação a novas gerações de ferramentas e maquinárias. (Paiva, 1990, p.267)

Como constatamos, nessa nova organização, a relação entre trabalho e educação modifica-se. Os anos de escolarização dos trabalhadores, principalmente os dos setores de produção, adquirem importância para a execução do trabalho.

Nos últimos anos, inúmeras pesquisas estão questionando o sucesso e a sobrevivência da indústria brasileira, em um universo de trabalhadores com baixos índices de escolarização. Historicamente, esses índices nunca impediram o avanço industrial no Brasil, pois os trabalhadores

eram, na maioria das vezes, treinados dentro das próprias empresas que, por meio de cursos rápidos, transformavam operários desqualificados ou semi-desqualificados em operários úteis.

Carvalho (1994), através da tabela a seguir, revela-nos as diferenças na formação da mão-de-obra no Brasil, caracterizando o grau de escolaridade da força de trabalho na indústria brasileira, revelando-nos o pouco nível de instrução dos trabalhadores - mais da metade não possui o ensino fundamental completo.

Grau de instrução da força de trabalho (Brasil e indústria de transformação)

1985 (em % do emprego)

	Brasil	Indústria Transformação	Indústria Automobilística
Grau (em séries)			
Até 4o. completa	38,0	49,7	-
Até 8o. incompleta	51,5	68,9	69,3
Até 8o. completa	63,7	80,3	-
Até 2o. grau incompleto	70,8	86,4	91,1
2o. grau completo	15,4	7,4	5,5
Superior (compl.+incompl.)	12,7	5,7	4,0
Total	100	100	100

Fonte: RAIS/MTB (tabulação do autor - Carvalho).

*Dados de 1986.

Pesquisas realizadas por Salm & Fogaça (1991, p.49) destacam que os trabalhadores diretos da produção, na medida que lidam com os novos equipamentos e com a nova organização do trabalho, estão deixando o “aprender a fazer” pelo “aprender a pensar”, e que cresce a “importância dos conteúdos escolares da educação geral, inclusive o que é talvez o seu maior produto, a treinabilidade”.

A escolarização dos trabalhadores proporcionaria, então, segundo os autores, conteúdos a partir dos quais as novas habilidades profissionais

poderiam ser desenvolvidas e sintetizam essas habilidades como a capacidade de “aprender a aprender”.

4. A empresa

No início dos anos 80, a empresa pesquisada alterou o seu processo produtivo introduzindo na produção novas máquinas e transformando a linha de produção em células de trabalho. Essas mudanças ocasionaram a necessidade de requalificar os trabalhadores. Através de pesquisa rea-

lizada pelo Setor de Recursos Humanos, foi constatado que cerca de 10% dos trabalhadores eram analfabetos e que um número significativo não havia completado as quatro primeiras séries do ensino fundamental. A empresa inicia, então, um processo de formação escolar para os trabalhadores, conveniando-se à Delegacia de Ensino do Estado e Fundação Educar, até os anos 90, quando esta foi extinta.

A partir de então, a empresa estabelece novos convênios, primeiro com a Fundação Bradesco, que desenvolve parceria com a Fundação Roberto Marinho (Teleursos 1º e 2º graus), e em 1992, com a Delegacia de Ensino do Estado. Portanto, os trabalhadores, durante o seu processo de escolarização, tinham a oportunidade de estudar após seu horário de trabalho dentro da própria empresa, que, em 1990, também construiu, dentro da sua principal fábrica, um Centro Educacional, com a finalidade de abrigar os estudos escolares e também desenvolver cursos profissionalizantes. O Centro Educacional possui também sala de aula, sala de lazer, sala de professores, anfiteatro e biblioteca, onde os trabalhadores podem retirar livros, revistas e fitas de vídeo para ler e estudar.

Com o desenvolvimento dos trabalhos educacionais, a empresa passou a exigir o Ensino Fundamental completo, tanto para a contratação de novos trabalhadores como para os trabalhadores que não o possuíam.

Segundo dados obtidos junto ao Gerente de Recursos Humanos e o Gerente de Produção, além da exigência mínima de escolarização do Ensino Fundamental, a empresa também realiza cursos específicos de treinamento profissional para cada um dos cargos determinados pela organização da produção. No setor da produção, os trabalhadores são divididos por etapas que correspondem aos cargos. Em cada uma delas os trabalhadores fazem cursos profissionais específicos e são promovidos de acordo com os conhecimentos que adquirem nesses cursos e também de acordo com o número de equipamentos que conseguem operar.

Durante o processo de produção, os trabalhadores constantemente se reúnem com seus Gerentes de Produção, com a finalidade de discutir a situação da fábrica e de sua área específica, os gastos e as tarefas dos trabalhadores. Uma vez por mês, a equipe realiza uma avaliação dos resultados obtidos e planeja o próximo mês. Na fábrica existem gráficos que registram as metas de produção a serem atingidas, sendo que o registro das peças produzidas é realizado diariamente, possibilitando a todos visualizar o desenvolvimento do trabalho e mensurar a quantidade de peças que devem ser produzidas para atingir as metas estabelecidas no planejamento mensal.

Portanto, segundo os Gerentes, os trabalhadores são responsáveis pela garantia de qualidade dos produtos e a relação com o trabalho é cada vez mais intelectual, sendo que o objetivo é tornar todos os trabalhadores polivalentes e flexíveis. Nesse sistema, os trabalhadores operam com um número cada vez maior de máquinas, diferentes entre si, numa mesma célula de trabalho.

Para a empresa, a escolarização é um requisito básico para o desenvolvimento do trabalho, mas o índice de produtividade não é só determinado por esse fator. Existe uma somatória para as mudanças que incluem as modificações nos modelos de gestão e no grau de participação dos trabalhadores no processo de trabalho.

4.1. Projetos paralelos

A empresa, por meio de seu Departamento de Recursos Humanos e do Centro Educacional, elabora cartilhas explicativas, gibis e boletins informativos que possuem a finalidade de instruir os trabalhadores sobre os aspectos organizacionais do processo de trabalho e de seus princípios. Nesses materiais, encontramos ilustrações referentes ao universo da fábrica e da vida dos trabalhadores. Várias situações que acontecem no cotidiano do trabalho são por esses meios retratadas e discutidas. Por meio de problematizações e soluções, demonstram aos trabalhadores quais as atitudes corretas a serem

tomadas em determinadas situações e que se enquadram nos princípios dos novos modelos de qualificação profissional. Assim, através desses instrumentos, a empresa veicula posturas profissionais que são requeridas, demonstrando quais atitudes corretas a serem tomadas para eliminar causas de possíveis problemas, além de posturas que favorecem o não aparecimento de ocorrências. Outras situações também são retratadas, mostrando o ambiente fora da fábrica, os princípios da organização e que, segundo a empresa, também fazem parte da vida cotidiana do trabalhador. Por exemplo, a não necessidade de termos uma despensa em casa, relacionando esse fator ao “estoque zero” (produção em quantidade determinada e no momento necessário) - um dos princípios da produção baseada no Just in Time.

Existe também projeto de incentivo a soluções de problemas recorrentes no processo de produção, cujos prêmios são dinheiro e aparelhos eletrônicos para o trabalhador ou grupo que encontrar uma boa e eficiente solução.

Além dessas situações mais específicas do funcionamento do processo produtivo, a empresa também elabora materiais, como boletins e jornais, voltados para a família dos trabalhadores sobre os projetos desenvolvidos pela empresa, dicas sobre culinária, sobre como realizar compras, concursos, atividades para crianças, torneio de jogos, aniversário do mês, visitas à empresa, dicas de lazer e de leitura, esclarecimentos sobre conceitos organizacionais que fazem parte da estrutura da empresa e as implicações para os trabalhadores, postura requerida, piadas etc.

A empresa mantém uma rádio interna que tem um programa de rádio, na hora do almoço, que informa as metas a serem atingidas e os planos da empresa, além de responder a questionamentos feitos pelos trabalhadores no dia-a-dia da fábrica, mediante bilhetes que são colocados em diversas caixas espalhadas pela fábrica. A rádio toca música a pedidos, fornece dicas de teatro, de cinema e de acontecimentos na cidade.

Com a finalidade de aproximar-se dos traba-

lhadores e da comunidade, a empresa possui uma Fundação que promove projetos na área de saúde, educação e promoção social e mantém um Grêmio Recreativo e um Coral. O Grêmio atua na área de lazer, esporte e promoção de eventos na região da empresa.

5. A fala dos trabalhadores

Este item tem o objetivo de perceber qual a opinião dos trabalhadores sobre o papel que os estudos desempenham no cotidiano das suas tarefas de trabalho, na sua vida profissional fora da empresa e nas suas relações pessoais. Os trabalhadores aqui retratados são aqueles que atuam nos setores da produção e que estão estudando nas escolas localizadas dentro da empresa.

Segundo os trabalhadores, os conteúdos escolares contribuem diretamente para a realização de suas tarefas, principalmente as relacionadas aos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática, pois o trabalho exige soluções para problemas de cálculo, porcentagens e interpretações de gráficos, leitura e escrita.

Além desses aspectos, os trabalhadores atribuem à escolarização a melhora nos seus relacionamentos pessoais, tanto no ambiente de trabalho como fora dele, por exemplo na família, proporcionando segurança ao se expressarem diante de outras pessoas, ampliando sua capacidade de interação, de diálogo e, portanto, de sociabilização.

Os trabalhadores atribuem também importância à escolarização ao relacionarem a necessidade de manutenção do emprego, especialmente em um mercado de trabalho que exige cada vez mais a conclusão do Ensino Fundamental para a aquisição de novos empregos.

6. Conclusão

O mundo do trabalho sofisticou-se. Muda sua forma de organização, informatiza-se e globaliza-se. Nesse universo de informações rápidas e de competitividade acirrada, os trabalhadores são

solicitados a se envolver cada vez mais nos problemas que ocorrem no trabalho, descentralizando-se estruturas de poder e o controle da qualidade dos produtos.

Neste novo quadro, cabe perguntar sobre a importância da escolaridade. No estudo de campo, para a empresa pesquisada, a garantia da qualidade dos seus produtos depende de todo um corpo coletivo de trabalho. A estrutura organizacional encontra-se em permanente mudança e a escolaridade dos trabalhadores torna-se importante para a realização de tarefas rotineiras do trabalho. De forma pragmática, essa não funciona operando com trabalhadores que não sabem ler, escrever, compreender gráficos, tabelas, realizar cálculos, medir produtos, registrá-los, dominar um universo mínimo de palavras em inglês, além de responsabilizarem-se pelo andamento de suas tarefas de trabalho, de saber detectar causas de problemas e de solucioná-los.

Um novo comportamento, logo, é solicitado dos trabalhadores, que devem ter a capacidade, segundo palavras da empresa e dos teóricos citados, de "aprender a aprender". A comunicação passa a ser requerida - é necessário falar, expor idéias, discutir em grupo, compreender novidades e ser criativo.

Por meio do estudo de campo e da própria li-

teratura, percebemos que a escolarização atua nestas duas especificidades de formação: na aquisição de conteúdos escolares e na formação de novas atitudes. Mas a escola ou o processo escolar não é o único a realizar tal proeza.

Nesse processo, dois universos adquirem valor: o ambiente de trabalho e a escola. Assim, concluímos que a formação para o trabalho desenvolve-se por meio das determinações da organização do capital, já que a empresa cria suas próprias formas de gestão e de qualificação de seus trabalhadores, tanto por intermédio dos cursos profissionalizantes, como pela interação social, ocorridas nas reuniões de grupos de trabalho, nos projetos de solução de problemas, nas cartilhas, boletins e jornais informativos, no Grêmio Recreativo e na Fundação, que promovem jogos, festas e assistência social.

Do outro lado, o universo escolar. A escola contribui para a qualificação do profissional através do estudo de conteúdos específicos que são importantes para o funcionamento do processo produtivo e também socializando os trabalhadores. A escola, portanto, neste caso específico, contribui significativamente para a realização do trabalho da empresa, tornando-se um canal de legitimação dos princípios que norteiam a organização do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, R. Q. Capacitação Tecnológica, revalorização do trabalho e Educação. In: FERRETI, Celso J. *Novas Tecnologias, Trabalho e Educação* : um debate multidisciplinar. Petrópolis : Vozes, 1994.
- FLEURY, A. Novas Tecnologias, Capacitação Tecnológica do trabalho : comparações entre o Modelo Japonês e o Brasileiro. In: HIRATA, Helena S. (org). "Sobre o "Modelo Japonês" : automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho. São Paulo : EDUSP, 1993.
- FLEURY, A, HUMPHREY, J. (Coord.). *Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil* .Texto para discussão sobre estudos desenvolvidos pelo IPEA-Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicada, São Paulo, 1993.
- FOGAÇA, A., SALM, C. Educação e Formação de Mão-de-Obra : um projeto nacional. In: FÓRUM NACIONAL : QUALIFICAÇÃO E COMPETITIVIDADE, 4, 1984. INAE - Instituto Nacional de Altos Estudos, 1994.
- PAIVA, V. Produção, Qualificação e Currículo. *Educação e Sociedade*, n.37, 1990.
- SALERNO, M. Produção, Trabalho e Participação : CCQ e KANBAN numa nova imigração japonesa. In: FLEURY, M.T.L., Fischer, R.M. (coords.). *Processo e Relações de Trabalho*. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1987.
- SALVADOR, C. C. *Aprendizagem Escolar e Construção do Conhecimento*. Porto Alegre : Artes Médicas, 1994.
- WOOD, S. Toyotismo e/ou Japonização. In: HIRATA, Helena S. (org.). *Sobre o "Modelo Japonês" : Automatização, Novas Formas de Organização e de Relações de Trabalho*. São Paulo : EDUSP, 1993.